

adidas

**GESCHÄFTS-
BERICHT**



UNSER UNTERNEHMENSZWECK

**DURCH
SPORT KÖNNEN
WIR LEBEN
VERÄNDERN**

UNSERE MISSION

DIE WELTWEIT BESTE
SPORTARTIKELMARKE SEIN

UNSERE HALTUNG

„IMPOSSIBLE IS NOTHING“

ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2020

AN UNSERE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden	008
Vorstand	013
Aufsichtsrat	017
Bericht des Aufsichtsrats	021
Erklärung zur Unternehmensführung	031
Vergütungsbericht	040
Unsere Aktie	063

KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

Strategie	069
Global Brands	074
Global Sales	080
Global Operations	085
Unser Team	091
Nachhaltigkeit	104
Unsere Fortschritte	107
Umweltauswirkungen	107
Soziale Auswirkungen	116
Arbeitsbedingungen in unserer Beschaffungskette	119
Nichtfinanzielle Erklärung	130

KONZERNLAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

Internes Managementsystem	132
Geschäftsentwicklung	137
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	139
Bilanz und Kapitalflussrechnung	147
Treasury	154
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	159
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB sowie erläuternder Bericht	162

Geschäftsentwicklung nach Segmenten	169
Ausblick	176
Risiko- und Chancenbericht	180
Erläuterung der Risiken	189
Erläuterung der Chancen	197
Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	200

KONZERNABSCHLUSS

Konzernbilanz	204
Konzern-Gewinn-und-Verlustrechnung	206
Konzerngesamtergebnisrechnung	208
Konzerneigenkapitalveränderungs- rechnung	209
Konzernkapitalflussrechnung	210
Konzernanhang	212
Erläuterungen zur Konzernbilanz	235
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und- Verlustrechnung	291
Sonstige Erläuterungen	299
Anteilsbesitz	311
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	314

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	315
Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung	324

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehnjahresübersicht	328
Glossar	330
Unterstützungserklärung	333
Finanzkalender	337

FINANZHIGHLIGHTS 2020 (IFRS)

Finanzhighlights 2020 (IFRS)

	2020	2019	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse	19.844	23.640	-16 %
Bruttoergebnis	9.855	12.293	-20 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	9.229	9.843	-6 %
EBITDA	2.079	3.845	-46 %
Betriebsergebnis	751	2.660	-72 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	429	1.918	-78 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ¹	432	1.976	-78 %
Wichtige Kennzahlen			
Bruttomarge	49,7 %	52,0 %	-2,3 PP
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	46,5 %	41,6 %	4,9 PP
Operative Marge	3,8 %	11,3 %	-7,5 PP
Steuerquote	25,4 %	25,0 %	0,3 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ¹	2,2 %	8,4 %	-6,2 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	23,5 %	18,1 %	5,4 PP
Eigenkapitalquote ²	30,7 %	32,9 %	-2,2 PP
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA	1,5	1,1	n.a.
Verschuldungsgrad ²	48,8 %	61,4 %	-12,6 PP
Eigenkapitalrendite ^{1, 2}	6,7 %	29,1 %	-22,4 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	21.053	20.680	2 %
Vorräte	4.397	4.085	8 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.763	4.338	-13 %
Operatives kurzfristiges Betriebskapital	3.960	4.007	-1 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.454	6.796	-5 %
Investitionen	442	711	-38 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ¹	1.486	2.819	-47 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis	2,15	9,70	-78 %
Verwässertes Ergebnis	2,15	9,70	-78 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ¹	7,62	14,26	-47 %
Dividende ³	3,00	-	n.a.
Aktienkurs am Ende des Jahres	297,90	289,80	3 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeiter ⁴	62.285	65.194	-4 %
Anzahl der Aktien	195.066.060	195.969.387	0 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	195.155.924	197.606.107	-1 %

¹ Umfasst fortgeführte und aufgegebenen Geschäftsbereiche.

² Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

³ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

⁴ 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).

ÜBER DIESEN BERICHT


Im Geschäftsbericht 2020 veröffentlicht adidas sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Informationen. Der Bericht bietet einen umfassenden Überblick über unsere Leistung im Finanz-, Umwelt- und Sozialbereich im Geschäftsjahr 2020.

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 auf geschlechtsspezifische Formulierungen wie Mitarbeiter(innen) oder Konsument(innen). Die gewählte männliche Form steht stellvertretend für alle Geschlechter. Der adidas Geschäftsbericht 2020 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.

Rote Unterstreichung: Dieser Begriff wird im Glossar näher erläutert.

Daten und Finanzberichterstattungsstandards

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020. Um größtmögliche Aktualität zu gewährleisten, sind alle bis zur Ausstellung der Versicherung der gesetzlichen Vertreter am 22. Februar 2021 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 Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie der Konzernlagebericht wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. ► [SIEHE WIEDERGABE DES BESTÄTIGUNGSVERMERKS](#)

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 „Kern“-Option der 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](https://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 AKTIONÄRE

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN	8
VORSTAND	13
AUFSICHTSRAT	17
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	21
ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	31
VERGÜTUNGSBERICHT	40
UNSERE AKTIE	63

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN

KASPER RORSTED



Ein Jahr wie 2020 hatten wir noch nie. Trotz aller Herausforderungen haben wir es dazu genutzt, adidas zu einem noch besseren Unternehmen zu machen.

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

ein Jahr wie 2020 hatten wir noch nie. Zu Beginn des Jahres hatten wir uns noch auf ein spannendes Sportjahr gefreut – mit der UEFA EURO 2020 und den Olympischen Spielen in Tokio als absolute Highlights. Mit der starken Geschäftsentwicklung von adidas über die letzten vier Jahre waren wir auf einem sehr guten Weg, unsere langfristigen Ziele zu erreichen, die wir uns im Rahmen unserer Strategie ‚Creating the New‘ gesteckt hatten.

Dann traf das Coronavirus die Welt mit voller Wucht. Die globale Pandemie hat zu einer Krise geführt, wie Viele sie noch nicht erlebt haben. Es ist erschütternd zu sehen, wie viel Leid das Virus den Menschen bringt. Auch die Wirtschaft erlebt den größten Konjunkturabschwung seit Jahrzehnten.

Covid-19 traf adidas Ende Januar 2020 zunächst in China. Bis Mitte März wurde auch in Europa, Nordamerika und Lateinamerika ein Lockdown verhängt. Innerhalb von nur drei Tagen waren 70 % unserer Stores geschlossen – auch die unserer Partner. Wir waren mit einem Mal mit ausbleibenden Einnahmen konfrontiert, während die Kosten weiterliefen. Doch wir haben schnell reagiert. Es gibt kein Patentrezept für eine derartige Krise. Aber innerhalb nur weniger Tage konnten wir unser operatives Geschäft anpassen, um der schwierigen Situation zu begegnen.

Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter als höchste Priorität

Vom Beginn der Pandemie an lag unser Fokus ganz klar auf zwei Dingen:

- das Wohlergehen, die Gesundheit und die Sicherheit unserer eigenen Mitarbeiter sowie der Mitarbeiter unserer Zulieferbetriebe zu gewährleisten
- und das Unternehmen erfolgreich durch diese beispiellose Krise zu führen.

Ich bin stolz darauf, berichten zu können, dass wir beides geschafft haben.

An allen unseren Standorten haben wir umfassende Hygienekonzepte umgesetzt. Unseren Mitarbeitern haben wir klare Richtlinien an die Hand gegeben, ebenso wie vorbeugende Maßnahmen, die sie ergreifen sollten. Wir haben Stores und Büros geschlossen, wenn es die Umstände und die lokalen Vorgaben erfordert haben. Noch heute arbeitet die große Mehrheit unserer Mitarbeiter von zu Hause aus. Wir hatten schnell auf die Situation reagiert und ihnen die dafür notwendige Ausstattung bereitgestellt. Das gesamte Jahr über konnten wir erfolgreich Arbeitsplätze sichern und haben zudem unsere Mitarbeiter als Zeichen der Anerkennung ihres herausragenden Einsatzes mit einer Sonderzahlung in Höhe von je 1.000 € belohnt.

Finanzergebnisse 2020

Trotz all der Herausforderungen, die es zu bewältigen gab, haben wir das Jahr 2020 dazu genutzt, adidas zu einem noch besseren Unternehmen zu machen. Unser Geschäft hat sich nach einem Tiefpunkt im zweiten Quartal schnell erholt. Im vierten Quartal sind wir auf den Wachstumspfad zurückgekehrt. Wir waren mit mehr Konsumenten in Kontakt als je zuvor und haben unsere digitale Kompetenz und Reichweite ausgebaut. Wir haben weiter in Nachhaltigkeit und in unsere Mitarbeiter investiert. Last but not least haben wir unsere operative und finanzielle Flexibilität gesteigert. So sind wir nun gut aufgestellt, sowohl kurzfristigen Unwägbarkeiten zu begegnen als auch langfristiges Wachstum zu ermöglichen.

Es überrascht nicht, dass unsere Finanzergebnisse wesentlich von den negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beeinträchtigt wurden. Der Umsatz ging währungsbereinigt um 14 % zurück, was sich auf die umfangreichen Store-Schließungen und das niedrigere Kundenaufkommen nach deren Wiedereröffnung zurückführen lässt. In Russland/GUS blieb der Umsatz stabil. Gleichzeitig ging der

währungsbereinigter Umsatz in allen anderen wichtigen Marktsegmenten zurück. In einem von Rabattaktionen geprägten Branchenumfeld haben wir es durch unseren disziplinierten Sell-in-Ansatz geschafft, dass sich unsere Bruttomarge nur um 2,3 Prozentpunkte verringerte und erreichten einen Wert von 49,7 %. Als Folge des Umsatzrückgangs sank die operative Marge des Unternehmens um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 %, und der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 78 % auf 429 Mio. € zurück.

Außerordentliches Wachstum im E-Commerce

Die globale Pandemie hat unseren Fokus auf den digitalen Bereich insgesamt noch verstärkt. Wir haben entscheidende Maßnahmen ergriffen, um die digitale Beschleunigung zu fördern: Verfügbaren Warenbestand haben wir in unseren E-Commerce verlagert, wir haben in ein agiles digitales Content-Studio investiert, Budget für Marketing sowie Ressourcen und Technologien in den Bereich Digital verschoben und sichergestellt, dass wir unsere täglichen Entscheidungen basierend auf Daten treffen, die sich aus unseren Einblicken in das Konsumentenverhalten sowie aus Trends ergeben. Infolgedessen ist unser E-Commerce-Geschäft im gesamten Geschäftsjahr 2020 auf währungsbereinigter Basis um 53 % gewachsen und hat zum ersten Mal in der Geschichte unseres Unternehmens die Schwelle von 4 Mrd. € überschritten.

Der Konsument im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns

Unsere digitalen Fähigkeiten haben uns dabei unterstützt, unsere Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns zu stellen. Während des Lockdowns starteten wir unsere erfolgreichste digitale Kampagne: #hometeam. Die Kampagne wurde von über 400 Millionen Menschen weltweit gesehen. Mehr als 3.000 unserer Athleten und Partner waren daran beteiligt. Als in der zweiten Jahreshälfte in vielen Regionen Sportveranstaltungen wieder möglich waren, starteten wir die nächste erfolgreiche digitale Kampagne: ‚Ready for Sport‘. Es war großartig, unsere Athleten und Teams wieder in Aktion zu erleben und ihnen dabei zuzusehen, wie sie Titel gewannen und Rekorde brachen – und dabei innovative adidas Produkte trugen. Unter anderem stellte die kenianische Läuferin Peres Jepchirchir mit unserem Adizero Adios Pro an den Füßen zweimal einen Weltrekord im Halbmarathon auf, der FC Bayern München gewann die UEFA Champions League und Dominic Thiem holte seinen ersten Grand-Slam-Titel bei den US Open.

Kontinuierliche Investitionen in Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil der adidas Geschäftsphilosophie und wir werden auch weiterhin in Nachhaltigkeitsinitiativen investieren. Im Jahr 2020 haben wir unser Portfolio an nachhaltigen Produkten erheblich vergrößert und sind unserem Plan voraus, ab dem Jahr 2024 keinen neu hergestellten Polyester mehr in unseren Produkten zu verwenden. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit der Umweltorganisation Parley for the Oceans haben wir 15 Millionen Paar Schuhe mit recycelten Plastikabfällen gefertigt, die an Stränden und in Küstenregionen aufgesammelt wurden. Wir haben auch unser veganes Produktangebot erweitert und verzichten komplett auf die Verarbeitung von Pelzen.

An unseren Unternehmensstandorten verfügen wir über moderne Anlagen und Einrichtungen, mit denen wir auf umweltfreundliche Weise Energie gewinnen. Mit unseren Zulieferern arbeiten wir eng zusammen, um in ihren Betrieben Maßnahmen zum Klima- und Umweltschutz zu implementieren. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2050 Klimaneutralität auf globaler Ebene zu erreichen.

Maßnahmen zur Beschleunigung von Vielfalt und Inklusion

Wir sind bereits in vielerlei Hinsicht ein führendes Unternehmen in Sachen Vielfalt. adidas ist durch und durch international. Allein in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach arbeiten Menschen aus über 100 Nationen. Auch Vorstand und Aufsichtsrat von adidas sind international besetzt. Wir haben zudem Fortschritte dabei gemacht, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen zu steigern. Es war

unser Ziel, zum Ende des Jahres 2020 einen Anteil von Frauen in Führungspositionen in Höhe von 32 % zu erreichen. Mit 35 % haben wir dieses Ziel übertroffen.

Jedoch mussten wir im Rahmen von vielen persönlichen Gesprächen mit unseren Mitarbeitern, gerade mit unseren Schwarzen Mitarbeitern, feststellen, dass wir nicht in allen Bereichen des Unternehmens Vielfalt und Inklusion konsistent gelebt haben. Viele von ihnen haben uns gesagt – auch mir persönlich –, dass es ihrer Ansicht nach nicht genügend Chancengleichheit für alle gäbe. Das ist nicht akzeptabel. Es hat für uns oberste Priorität, adidas zu einem noch vielfältigeren und inklusiveren Unternehmen zu machen. Um das zu erreichen, haben wir die folgenden Maßnahmen ergriffen:

- Wir haben ein globales Komitee zur Beschleunigung von Inklusion und Gleichstellung ins Leben gerufen.
- Wir haben die ‚Juneteenth Pledge‘-Initiative unterzeichnet und den ersten – von nun an jährlichen – ‚Global Day of Inclusion‘ für alle unsere Mitarbeiter veranstaltet.
- Wir haben verpflichtende Schulungen zum Thema Vielfalt und Inklusion für alle Mitarbeiter eingeführt.
- Wir haben uns in den USA Ziele für eine stärkere Repräsentierung Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb unserer US-Belegschaft gesetzt. Mindestens 30 % aller neuen Stellen wollen wir künftig mit Schwarzen Menschen beziehungsweise mit Menschen lateinamerikanischer Herkunft besetzen.
- Wir werden jährlich 50 Universitätsstipendien für Schwarze Studierende in den USA finanzieren.
- Bis zum Jahr 2025 werden wir in den USA 120 Millionen US-Dollar zur Bekämpfung von Rassismus und zur Unterstützung Schwarzer Communitys investieren.

Gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Partnern werden wir diesen wichtigen Weg weitergehen, um adidas so zu gestalten, dass wir alle stolz darauf sein können.

Größere finanzielle Flexibilität

Als wir im März 2020 von der Covid-19-Krise getroffen wurden, richteten wir den finanziellen Fokus komplett auf das Management unserer Mittelzuflüsse und -abflüsse, um das Unternehmen unbeschadet durch das Jahr zu steuern. Unsere Maßnahmen beinhalteten die strikte Kontrolle der Kosten und des kurzfristigen Betriebskapitals, die Kürzung der Managementbezüge, den Stopp des Aktienrückkaufprogramms sowie die Aussetzung von Dividendenzahlungen. Wir unternahmen weitere Schritte, um die finanzielle Flexibilität des Unternehmens sicherzustellen: Wir erhielten die Genehmigung der Bundesregierung zur Teilnahme der staatseigenen Förderbank KfW an einem revolvingierenden Konsortialkredit von einem Bankenkonsortium in Höhe von 3,0 Mrd. €. Diese Kreditlinie half uns, die außergewöhnlichen Umstände, die sich aus der Corona-Pandemie ergeben haben, zu überbrücken.

Im August erhielten wir von den beiden führenden Ratingagenturen, Standard & Poor's und Moody's, starke erstmalige Investment-Grade-Ratings. Standard & Poor's hat adidas mit ‚A+‘ und einem stabilen Ausblick bewertet. Moody's bewertete das Unternehmen mit ‚A2‘ und stabilem Ausblick. Damit ist adidas diesbezüglich eines der am höchsten bewerteten Unternehmen in der Sportartikelindustrie und in Deutschland. Basierend auf diesen Ratings sind wir bestens aufgestellt, um jederzeit Zugang zum internationalen Kapitalmarkt zu haben. Im September 2020 hat adidas erfolgreich zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 1 Mrd. € sowie erstmalig eine Nachhaltigkeitsanleihe über 500 Mio. € emittiert. Im Oktober konnten wir den in Anspruch genommenen Teil des KfW-Kredits in Höhe von 500 Mio. € zurückzahlen und im November lösten wir den KfW-Kredit vollständig ab.

Ausblick 2021

Wir alle hoffen, dass die Welt im Jahr 2021 die Coronavirus-Pandemie hinter sich lassen kann. Für uns als Unternehmen wird das Jahr ein Meilenstein sein. adidas wird bei großen Momenten des Sports und der Kultur eine wichtige Rolle spielen. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Wenn Sie diese Zeilen lesen, haben wir unsere neue Strategie ‚Own the Game‘ bereits auf den Weg gebracht. Darin formulieren wir klar, auf welche Geschäftsfaktoren, Kategorien und Märkte wir setzen werden, um im Vergleich zur Branche überdurchschnittliches Wachstum zu erzielen und bis zum Jahr 2025 einen wesentlichen Mehrwert zu schaffen. Als Teil unserer neuen fünfjährigen Strategie haben wir strategische Alternativen für Reebok geprüft und beschlossen, einen formalen Prozess zur Veräußerung von Reebok einzuleiten. Wir werden im Jahr 2021, im ersten Jahr unseres Strategiezyklus, einen Blitzstart hinlegen und rechnen – unterstützt durch unsere starke Produktpipeline – mit einem signifikanten Umsatzwachstum in allen Marktsegmenten. Konkret gehen wir von einem währungs-bereinigten Umsatzwachstum im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich aus. Auch der Gewinn wird sich deutlich erholen. Unseren Prognosen zufolge wird sich die operative Marge auf einen Wert zwischen 9 % und 10 % verbessern, bedingt durch das starke Umsatzwachstum, die Verbesserung der Bruttomarge und die weiterhin strikte Kostenkontrolle. Infolgedessen wird sich der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen den Erwartungen zufolge auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. € erhöhen.

Vielen Dank

Das Jahr 2020 war alles andere als leicht. Nur durch die Zusammenarbeit als Team ist es möglich, ein solches Jahr zu bewältigen. Deshalb möchte ich mich herzlich bei unseren 62.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedanken. Sie haben in dieser beispiellosen Zeit Widerstandskraft und sehr großes Engagement bewiesen. Auch bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, möchte ich mich für Ihr Vertrauen bedanken. Wir werden weiter alles dafür tun, diesem Vertrauen gerecht zu werden. Ich bin zuversichtlich, dass die Sportartikelindustrie unserem Unternehmen weiterhin attraktive Zukunftsperspektiven bieten wird, vor allem, da viele Menschen immer mehr Wert auf eine achtsame und sportliche Lebensweise legen. Durch Sport wollen sie fit und gesund bleiben. Gleichzeitig wird sportliche Bekleidung immer populärer, insbesondere bei Menschen, die im Homeoffice tätig sind. Von diesen Trends wird adidas weiter profitieren. Als führendes Unternehmen in unserer Branche mit einer starken Strategie sind wir für die kommenden Jahre sehr gut aufgestellt.

Bitte passen Sie auf sich auf und bleiben Sie gesund!

Mit sportlichem Gruß



Kasper Rorsted

Vorstandsvorsitzender

VORSTAND

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



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, Schweiz
- Mitglied des Aufsichtsrats, Siemens AG, Berlin und München¹

¹ Seit 3. Februar 2021.

**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



Harm Ohlmeyer **Finanzvorstand**

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



AMANDA RAJKUMAR² **Global Human Resources**

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.

**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.

Mitglied des Vorstands bis 30. Juni 2020:**Karen Parkin**
Global Human Resources

Weitere Informationen zum Vorstand der adidas AG unter

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

AUFSICHTSRAT

THOMAS RABE

VORSITZENDER³

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:

- Vorsitzender des Board of Directors, Penguin Random House LLC, New York, USA⁴
- Mitglied des Supervisory Board, Majorel Group Luxembourg S.A., Luxemburg, Luxemburg

UDO MÜLLER*

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in Herzogenaurach

Geboren am 14. April 1960

Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016

Manager History Management⁵, adidas AG, Herzogenaurach

IAN GALLIENNE

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER⁶

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, Belgien
 - Mitglied des Board of Directors, Château Cheval Blanc, Société Civile, Saint-Émilion, Frankreich
 - Mitglied des Board of Directors, GBL Advisors Ltd., London, Großbritannien⁷
 - Mitglied des Board of Directors, GBL Development Ltd., London, Großbritannien
 - Mitglied des Aufsichtsrats, Marnix French ParentCo SAS (Webhelp Group), Paris, Frankreich

³ Seit 11. August 2020; davor stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, adidas AG, Herzogenaurach.

⁴ Bis 1. April 2020.

⁵ Seit 1. September 2020; davor Director Communication, adidas AG, Herzogenaurach.

⁶ Seit 11. August 2020.

⁷ Bis 4. Januar 2020.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

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*

Wohnhaft in Erlangen

Geboren am 27. Dezember 1962

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Director Projects®, adidas AG, Herzogenaurach

HERBERT KAUFFMANN

Wohnhaft in Stuttgart

Geboren am 20. April 1951

Im Aufsichtsrat seit 7. Mai 2009

Selbstständiger Unternehmensberater, Stuttgart

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, Evonik Nutrition & Care GmbH, Essen⁹
- Mitglied des Aufsichtsrats, Wacker Chemie AG, München

⁸ Seit 1. Juli 2020; davor freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach.

⁹ Bis 30. Juni 2020.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

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, USA¹⁰

FRANK SCHEIDERER*

Wohnhaft in Wilhelmsdorf

Geboren am 16. April 1977

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Director Head Office – Finance Strategy and Programs¹¹, 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 Stuttgart

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/Main¹²

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

¹⁰ Seit 1. Oktober 2020.

¹¹ Seit 1. Juli 2020; davor Director Head Office – Brand & Sales Finance, adidas AG, Herzogenaurach.

¹² Seit 16. April 2020.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

AUFSICHTSRATSMITGLIED BIS 11. AUGUST 2020:

IGOR LANDAU

VORSITZENDER

Wohnhaft in Lugano, Schweiz

Geboren am 13. Juli 1944

Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004

Pensionär

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE AB DEM 11. AUGUST 2020

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*

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE BIS 11. AUGUST 2020

Präsidium:

Igor Landau (Vorsitzender), Udo Müller*, Thomas Rabe

Präsidialausschuss:

Igor Landau (Vorsitzender), Udo Müller*, Roland Nosko*, Thomas Rabe

Prüfungsausschuss:

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

Nominierungsausschuss:

Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Thomas Rabe

Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG:

Igor Landau (Vorsitzender), Roswitha Hermann*, Udo Müller*, Thomas Rabe

Biografien unserer Aufsichtsratsmitglieder sind auf unserer Website verfügbar

► [ADIDAS-GROUP.COM/AUFSICHTSRAT](https://adidas-group.com/aufsichtsrat)

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

adidas hat ein forderndes Jahr 2020 hinter sich, das insbesondere durch die beispiellosen Herausforderungen der Coronavirus-Pandemie geprägt war. Die umfassenden Store-Schließungen sowie das niedrigere Kundenaufkommen haben die Geschäftstätigkeit des Unternehmens deutlich negativ beeinflusst. adidas hat sich diesen Herausforderungen gestellt. Die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter, Partner und Konsumenten standen stets an erster Stelle. Gleichzeitig hat das Unternehmen sich bietende Chancen genutzt: So wurden die digitalen Aktivitäten des Unternehmens vorangetrieben, erfolgreiche Refinanzierungen abgeschlossen und die Diversität innerhalb des Unternehmens weiter erhöht. Dies trägt dazu bei, dass adidas gestärkt und bestens gerüstet in den nächsten Strategizeyklus geht. Die Strategie 2025 zielt auf die attraktivsten Kategorien, Vertriebskanäle und Märkte der globalen Sportbranche ab und wird es adidas erlauben, überproportional von strukturellen Konsumententrends zu profitieren. Vor diesem Hintergrund befindet sich das Unternehmen in einer hervorragenden Position, um auch im neuen Strategizeyklus profitables Wachstum zu generieren und die Aktionäre weiterhin an der positiven Entwicklung von adidas teilhaben zu lassen.

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. Ferner hat der Vorstand uns stets umgehend und ausführlich über Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den Planungen berichtet. Im Berichtsjahr waren solche Abweichungen insbesondere auf die Coronavirus-Pandemie zurückzuführen, die unser Unternehmen vor neue, unerwartete Herausforderungen gestellt hat. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, wurde der Dialog zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat im Berichtsjahr in Form von zusätzlichen Sitzungen und regelmäßigen schriftlichen Berichten weiter intensiviert. Dabei hat uns der Vorstand insbesondere über die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf unsere Mitarbeiter und Standorte weltweit, den operativen Geschäftsverlauf und die Liquidität von adidas informiert. Wir standen dem Vorstand bei allen getroffenen Maßnahmen, die stets das Ziel hatten, das langfristige Wohlergehen von adidas sowie den Mitarbeitern, Konsumenten und Partnern 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 Coronavirus-Pandemie und um die Gesundheit aller Beteiligten zu schützen, wurden die Sitzungen 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. Trotz der sehr hohen Sitzungsanzahl wurde auch in diesem Berichtsjahr eine konstant hohe Teilnahmequote des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse verzeichnet. Diese lag im Berichtsjahr insgesamt bei ca. 97 % (2019: ca. 96 %), was die angestrebte Mindestteilnahmequote von 75 % deutlich übertrifft.

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 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 Coronavirus-Pandemie auf das Unternehmen sowie die Maßnahmen zu deren Bewältigung. Der Aufsichtsratsvorsitzende 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.

Individuelle Sitzungsteilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats

	Anzahl der Sitzungen	Teilnahme	Teilnahmequote
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2020			
Thomas Rabe, Vorsitzender des Aufsichtsrats ¹	21	21	100 %
Ian Gallienne, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ¹	16	15	94 %
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	19	19	100 %
Petra Auerbacher	10	10	100 %
Roswitha Hermann	10	8	80 %
Herbert Kauffmann	15	15	100 %
Christian Klein ²	3	2	67 %
Kathrin Menges	12	12	100 %
Roland Nosko	19	19	100 %
Beate Rohrig	10	10	100 %
Nassef Sawiris	10	10	100 %
Frank Scheiderer	15	15	100 %
Michael Storl	10	10	100 %
Bodo Uebber	15	15	100 %
Jing Ulrich	10	10	100 %
Günter Weigl	15	15	100 %
Mitglieder des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020			
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	12	12	100 %

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

² Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020. Christian Klein konnte im Berichtsjahr an einer Aufsichtsratssitzung entschuldigt nicht teilnehmen. Aufgrund seiner kürzeren Amtszeit im Berichtsjahr und der geringeren Anzahl an Sitzungen (drei Sitzungen) führte dies zu einer relativ geringen Teilnahmequote in Höhe von 67 %, die nicht repräsentativ ist.

Arbeit und Themen im Aufsichtsratsplenum

Im Berichtsjahr hielt das Aufsichtsratsplenum zehn Sitzungen ab (2019: acht Sitzungen). Zudem wurde ein Beschluss im Umlaufverfahren gefasst.

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 schwerwiegenden Auswirkungen der anhaltenden Coronavirus-Pandemie auf die weltweite Wirtschaftslage sowie auf das Unternehmen im Mittelpunkt. Die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter, Aktionäre, Konsumenten und Partner hatte für uns von Anfang an oberste Priorität. Darüber hinaus beschäftigten wir uns intensiv mit dem erheblichen Rückgang von Umsatz, Gewinn und Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit sowie mit dem damit verbundenen Liquiditätsmanagement des Unternehmens. Einen weiteren Fokus legten wir auf das stark beschleunigte Umsatzwachstum im E-Commerce-Bereich. Der Vorstand berichtete uns auch regelmäßig zum Stand der Umsetzung der getroffenen Maßnahmen zur Schaffung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion bei adidas. Schließlich beschäftigten wir uns mit der Jahres- und Mehrjahresplanung des Vorstands. Der Schwerpunkt lag dabei insbesondere auf dem Entwicklungsprozess der neuen langfristigen Strategie, die vom Geschäftsjahr 2021 bis 2025 gilt. Im Rahmen der Sitzungen berichtete der Vorstand regelmäßig über den Stand des Entwicklungsprozesses und beriet sich intensiv mit dem Aufsichtsrat.

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 2019 auch über den Entwicklungsprozess der neuen Unternehmensstrategie. Zudem berieten wir über die wesentlichen Rechtsstreitigkeiten von adidas sowie über die Geschäftsentwicklung von Reebok. Ferner befassten wir uns mit der bevorstehenden Wahl eines Anteilseignervertreeters in den Aufsichtsrat im Rahmen der ordentlichen Hauptversammlung 2020. Zudem wählte der Aufsichtsrat Bodo Uebber mit Wirkung ab 1. Januar 2020 zum Mitglied des Prüfungsausschusses, nachdem das bisherige Mitglied Ian Gallienne zum 31. Dezember 2019 aus dem Prüfungsausschuss ausgeschieden war. Weitere Themenschwerpunkte der Sitzung bildeten die Vorstandsvergütung und Corporate Governance. In diesem Zusammenhang befassten wir uns mit der Unabhängigkeit der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sowie mit der Erklärung zur Unternehmensführung (Corporate-Governance-Bericht). 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 2019 zu zahlenden kurz- und langfristigen 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 2019. 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, auch vor dem Hintergrund der unvorhersehbaren Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie. Die Entwicklung der langfristigen Strategie war ebenfalls Gegenstand der Beratung. Außerdem erteilten wir unsere Zustimmung zur Verschmelzung der nicht operativ tätigen adidas anticipation GmbH auf die adidas AG als zustimmungsbedürftige Maßnahme. Ferner billigten wir den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sowie die der ordentlichen Hauptversammlung 2020 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Vorschlags über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2019. Die Beschlussfassung zur Hauptversammlung wurde zum späteren Zeitpunkt vom Aufsichtsrat widerrufen, nachdem der Vorstand in Übereinstimmung mit den Anordnungen der zuständigen deutschen Behörden und aufgrund des Verbots, größere Versammlungen zu veranstalten, beschlossen hatte, die ordentliche Hauptversammlung 2020 von Mai in den August zu verschieben. Ferner legten wir in der Märzsession des Aufsichtsrats die für das Geschäftsjahr 2020 maßgeblichen Kriterien und Ziele der variablen erfolgsabhängigen Vergütung der Vorstandsmitglieder fest. Aufgrund der erheblichen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Geschäftslage des Unternehmens, und um die Liquidität des Unternehmens zu sichern, beschlossen wir im März in Abstimmung mit dem Vorstand die Verschiebung der Auszahlung der für das Geschäftsjahr 2019 gewährten kurz- und langfristigen variablen Vergütung. Ferner stimmten die Vorstandsmitglieder zu, für einen unbestimmten Zeitraum auf die Auszahlung von 50 % des vertraglich vereinbarten Festgehalts zu verzichten.

Im April fanden zwei Sitzungen des Aufsichtsrats statt. In beiden Sitzungen lagen die Schwerpunkte auf der Bewältigung der Coronavirus-Pandemie sowie auf dem Liquiditätsmanagement und der Finanzstrategie des Unternehmens. In diesem Rahmen stimmten wir dem Abschluss eines syndizierten

Kreditvertrags zwischen der adidas AG und einem Bankenkonsortium unter Beteiligung der KfW Bankengruppe zu. Als Maßnahme zum Liquiditätsmanagement verzichteten die Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2020 auf ihre eigenen jährlich zu gewährenden kurz- und langfristigen Boni. Ferner erläuterte der Vorstand den Finanzbericht zum ersten Quartal 2020 und berichtete über die Fortschritte bei der digitalen Transformation bei adidas.

Auch im Juni fanden zwei Sitzungen des Aufsichtsrats statt. Den Schwerpunkt der Sitzung zu Beginn des Monats bildete die Erörterung der aktuellen Geschäftslage, mit einem Fokus auf die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf das operative Geschäft sowie die getroffenen Maßnahmen zu deren Gegensteuerung. Anlässlich der anhaltenden Coronavirus-Pandemie beschlossen die Mitglieder des Aufsichtsrats darüber hinaus, im Berichtsjahr 30 % ihrer Vergütung unter anderem an die SOS-Kinderdörfer zu spenden. Ferner erfolgte die erneute Beschlussfassung über die Einladung und Tagesordnung zur virtuellen ordentlichen Hauptversammlung 2020. Der Aufsichtsrat billigte die der Hauptversammlung der adidas AG am 11. August 2020 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des angepassten Vorschlags über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2019. In der zweiten Sitzung im Juni stimmte der Aufsichtsrat der mit Wirkung zum 30. Juni 2020 und im gegenseitigen Einvernehmen erfolgten Beendigung der Bestellung von Karen Parkin als Vorstandsmitglied der adidas AG zu. Ferner wurde die Aufhebungsvereinbarung zum Vorstandsdiensvertrag von Karen Parkin beschlossen.

Schwerpunkte der Sitzung im August waren insbesondere die Finanzergebnisse für das zweite Quartal und für das erste Halbjahr 2020 sowie die Finanzstrategie der adidas AG. Im Rahmen der Finanzstrategie wurde der Vorstand vom Aufsichtsrat ermächtigt, nicht-aktienbasierte Anleihen zu begeben und einen syndizierten Kreditvertrag abzuschließen. Ferner wurde umfassend und ausführlich zum Thema Vielfalt und Inklusion bei adidas sowie zum Entwicklungsprozess der neuen Strategie beraten. Außerdem beschäftigten wir uns mit den wesentlichen Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit und beschlossen, KPMG mit der inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit einer begrenzten Prüfungssicherheit zu beauftragen. Im Zusammenhang mit der Wahl des neuen Aufsichtsratsmitglieds durch die Hauptversammlung am 11. August 2020 befassten wir uns auch mit der Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Einen weiteren Schwerpunkt der Sitzung bildeten die Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands. Nach ausführlicher Beratung bestellte der Aufsichtsrat den Vorstandsvorsitzenden Kasper Rorsted für weitere fünf Jahre zum Mitglied des Vorstands der adidas AG. Ferner wurde die Zustimmung des Aufsichtsrats zu dem externen Board-of-Directors-Mandat von Brian Grevy bei Pitzner Gruppen Holding A/S bestätigt. Außerdem befassten wir uns mit der Angemessenheitsprüfung der Vorstandsvergütung im Horizontalvergleich und stellten die Angemessenheit der Vorstandsvergütung fest. Aufgrund der verbesserten Liquiditätslage des Unternehmens wurde schließlich beschlossen, den Vorstandsmitgliedern die seit April 2020 aufgeschobene Festvergütung auszuzahlen und das monatliche Festgehalt wieder in der vertraglich vereinbarten Höhe zu leisten.

In der Septembersitzung des Aufsichtsrats setzten wir uns mit der Nachfolgeplanung für das Vorstandsressort Global Human Resources auseinander und bestellten nach eingehender Beratung Amanda Rajkumar ab Januar 2021 als Mitglied des Vorstands der adidas AG. Ferner stimmten wir dem mit Amanda Rajkumar abzuschließenden Vorstandsdiensvertrag zu.

In der Sitzung im Oktober berieten wir über die vorläufigen Finanzergebnisse für das dritte Quartal 2020 und über den Entwicklungsprozess der neuen Unternehmensstrategie. Ferner berichtete der Vorstand über die vorgenommenen Finanzierungsmaßnahmen insbesondere im Hinblick auf die begebenen Anleihen. Darüber hinaus setzten wir uns mit der digitalen Strategie sowie mit den Weiterentwicklungen und erzielten Fortschritten im E-Commerce-Bereich auseinander. Zudem erläuterte der Vorstand die aktuellen Entwicklungen im Bereich Vielfalt und Inklusion bei adidas. Ferner stimmten wir der möglichen Übernahme eines externen Aufsichtsratsmandats von Kasper Rorsted bei der Siemens AG zu. Außerdem

befassten wir uns mit dem Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat einschließlich der Ziele für seine Zusammensetzung und diskutierten die Ergebnisse der Selbstbeurteilung (Effizienzprüfung) unserer Tätigkeit. Aus den Ergebnissen der Selbstbeurteilung wurden punktuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation der Aufsichtsratsarbeit abgeleitet. Insgesamt belegten die Ergebnisse die hohe Wirksamkeit der Arbeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse.

In der Dezembersitzung standen die vom Vorstand vorgelegte Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2021, zu der wir unsere Zustimmung nach eingehender Beratung erteilten, sowie die im Berichtsjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge im Mittelpunkt. Außerdem erörterten wir gemeinsam mit dem Vorstand intensiv die ab dem Geschäftsjahr 2021 geplante neue Strategie. Ferner berieten wir uns nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss über das neue Vergütungssystem für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat und prüften und überarbeiteten die Geschäftsordnungen des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses vor dem Hintergrund der gesetzlichen Änderungen und der Anforderungen aus dem Kodex. In diesem Zusammenhang wurde auch entschieden, den im Rahmen der Versicherung der Aufsichtsratsmitglieder gegen Risiken aus beruflicher Tätigkeit (D&O-Versicherung) vorgesehenen Selbstbehalt von mindestens 10 % des Schadens beizubehalten. Wir berieten ferner über die Einschätzung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder sowie die Entsprechenserklärung zum Kodex. Schließlich stimmten wir der Übernahme des ehrenamtlichen Vorstandsmandats von Harm Ohlmeyer bei der Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung zu.

Arbeit und Themen in den Ausschüssen

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse 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 neun Sitzungen ab (2019: sechs Sitzungen). Ferner wurde ein Beschluss im Wege des Umlaufverfahrens gefasst. Der Schwerpunkt der Arbeit des Präsidialausschusses lag bei der Vorbereitung der Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zu Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands. So wurde insbesondere über das Ausscheiden von Karen Parkin, die Bestellung von Amanda Rajkumar sowie über die Mandatsverlängerung von Kasper Rorsted umfassend beraten. Ferner beschäftigte sich der Präsidialausschuss mit der Übernahme der unternehmensexternen Mandate der Vorstandsmitglieder. Im Hinblick auf die Vorstandsvergütung erarbeitete der Präsidialausschuss vor allem Beschlussvorschläge über die Zielvorgaben, Zielerreichung und Höhe der kurz- und langfristigen variablen erfolgsabhängigen Vergütung und prüfte vorbereitend die Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Darüber hinaus beschäftigte sich der Präsidialausschuss eingehend mit der Erarbeitung des neuen Vergütungssystems und mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand sowie mit den veränderten Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance.

Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr fünf Sitzungen ab (2019: fünf Sitzungen). Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2019 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 Konzernabschlusses 2019 zu empfehlen. Zudem bereitete der Prüfungsausschuss die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung vor und beschloss, dem Aufsichtsrat die Beauftragung von KPMG mit der inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit einer begrenzten Prüfungssicherheit gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG zu empfehlen. Ferner gab der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat nach ausführlicher Beratung eine Empfehlung für den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2020 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-Managementsystems. 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 sowie die Qualität der Abschlussprüfung. 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 und legte die der Durchführung des Ausschreibungsprozesses zugrundeliegenden maßgeblichen Eckdaten fest. Ferner setzte sich der Prüfungsausschuss ausführlich mit dem Revisionsplan und dem Risikomanagementbericht auseinander. In jeder Ausschusssitzung wurde dem Prüfungsausschuss außerdem über die Feststellungen und Entwicklungen der Internen Revision sowie über die aktuellen Vorgänge im Bereich von Compliance berichtet.

Zudem wurde in den Sitzungen des Prüfungsausschusses unter anderem zu Datenschutz und Informationssicherheit, zum Vertragsmanagement sowie zum Bankkonten-Managementsystem bei adidas beraten. Schließlich befasste sich der Prüfungsausschuss mit der unternehmensinternen Richtlinie zur Überwachung der Einhaltung der Regelungen zum Umgang mit den Geschäften mit nahestehenden Unternehmen und Personen sowie mit der neuen Taxonomie-Verordnung der Europäischen Union.

Der **Nominierungsausschuss** hielt im Berichtsjahr zwei Sitzungen ab (2019: zwei Sitzungen). Er bereitete insbesondere die Vorschläge des Aufsichtsrats über die Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat an die Hauptversammlung 2020 und 2021 vor. Unter Berücksichtigung des vom Aufsichtsrat erarbeiteten Kompetenzprofils für die Mitglieder des Aufsichtsrats entwickelte der Nominierungsausschuss ein Anforderungsprofil und setzte sich anhand dieses Profils mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten auseinander. Dabei beriet der Nominierungsausschuss ferner im Hinblick auf die regulatorischen Rahmenbedingungen über die Eignung und Unabhängigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten.

Der nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bildende **Vermittlungsausschuss** musste im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

Wahl und Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Das langjährige Aufsichtsratsmitglied und Aufsichtsratsvorsitzender Igor Landau wurde als Vertreter der Anteilseigner durch die Hauptversammlung am 9. Mai 2019 bis zum Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2020 bestellt. Aufgrund des Ablaufs der Amtszeit von Igor Landau hat der Aufsichtsrat der Hauptversammlung 2020 nach eingehender Beratung und entsprechender Vorbereitung durch den Nominierungsausschuss einen Kandidatenvorschlag zur Wahl unterbreitet. Die Hauptversammlung 2020 hat dem Wahlvorschlag des Aufsichtsrats mit großer Mehrheit zugestimmt und Christian Klein ab Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung der adidas AG am 11. August 2020 bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2023 beschließen wird, zum neuen Mitglied des Aufsichtsrats gewählt. ► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

Aufgrund des Ablaufs der Amtszeit von Igor Landau sind Änderungen in der Zusammensetzung und Besetzung der Ausschüsse notwendig geworden. Mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung 2020 hat der Aufsichtsrat Thomas Rabe zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats und Ian Gallienne zum weiteren Stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Zum neuen Mitglied des Nominierungsausschusses und Vermittlungsausschusses haben die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat Ian Gallienne gewählt.

Herbert Kauffmann, langjähriger Prüfungsausschussvorsitzender der adidas AG, wurde als Vertreter der Anteilseigner durch die Hauptversammlung am 9. Mai 2019 bis zum Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2021 bestellt. Um eine gute und effiziente Überleitung des Prüfungsausschussvorsitzes zu gewährleisten, wurde Bodo Uebber, der zu Beginn des Berichtsjahres in den Prüfungsausschuss berufen wurde, mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung 2020 zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses gewählt.

Aufgrund des Ablaufs der Amtszeit von Herbert Kauffmann wird der Aufsichtsrat der Hauptversammlung 2021 einen Kandidatenvorschlag zur Wahl eines Anteilseignerververtreters in den Aufsichtsrat unterbreiten. Dem Wahlvorschlag des Aufsichtsrats geht ein sorgfältiger Prozess der Selektion geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten voraus. Die Auswahlkriterien für die Kandidatinnen und Kandidaten werden auf der Grundlage eines im Vorfeld definierten Anforderungsprofils bestimmt und richten 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.

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. Ferner informiert die Gesellschaft den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung.

Veränderungen im Vorstand

Im September 2020 hat der Aufsichtsrat Amanda Rajkumar mit Wirkung zum Januar 2021 als neues Mitglied des Vorstands mit der Verantwortung für das Vorstandsressort Global Human Resources bestellt. Amanda Rajkumar trat die Nachfolge von Karen Parkin an, die am 30. Juni 2020 aus dem Vorstand ausschied. Daneben verlängerten wir das Mandat des Vorstandsvorsitzenden Kasper Rorsted um weitere fünf Jahre bis 2026. ► **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 Präsidialausschuss und das Aufsichtsratsplenum haben sich in ihren Sitzungen mit den veränderten Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance beschäftigt. Weitere detaillierte Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält die Erklärung zur Unternehmensführung. ► [SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG](#)

Die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG nach umfassender Beratung im Dezember 2020 beschlossen und auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://www.adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

Im Berichtsjahr sind weder bei den Mitgliedern des Aufsichtsrats noch den Mitgliedern des Vorstands Interessenkonflikte aufgetreten.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Die Hauptversammlung 2020 hat KPMG auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der der Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2020 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 HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, aufgestellten Konzernabschluss 2020 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2020 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 8. März 2021 und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 9. März 2021, 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 Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme mitgeteilt. Vor der Beschlussfassung berichtete der Abschlussprüfer ferner über die Ergebnisse der durch den Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung. Des Weiteren hat der Aufsichtsrat den Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2020 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 2020 gebilligt. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichnen die Abschlüsse Haiko Schmidt als verantwortlicher Prüfungspartner seit dem Geschäftsjahr 2017 sowie Professor Dr. Kai Andrejewski seit dem Geschäftsjahr 2019.

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. Daher soll für die Prüfung der Abschlüsse der adidas AG für das Geschäftsjahr 2023 eine externe Rotation durchgeführt werden. Es ist geplant, dass der Aufsichtsrat auf Grundlage der Empfehlungen des Prüfungsausschusses der Hauptversammlung 2023 seinen Wahlvorschlag zur Bestellung eines Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses der adidas AG sowie für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts im Anschluss an ein Auswahlverfahren, das unter Berücksichtigung der Kriterien des Art. 16 Abs. 3 Abschlussprüferverordnung durchgeführt wird, unterbreitet. Der Prüfungsausschuss hat ausführlich über die wesentlichen Eckdaten und Kriterien des Auswahlverfahrens im Einklang mit den Anforderungen des Art. 16 Abs. 3 Abschlussprüferverordnung beraten und beschlossen, den Ausschreibungsprozess und das Auswahlverfahren des Abschlussprüfers im Geschäftsjahr 2021 durchzuführen.

Dank

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich dem im Berichtsjahr ausgeschiedenen langjährigen Aufsichtsratsmitglied und Aufsichtsratsvorsitzenden Igor Landau für seinen Einsatz zum Wohle des Unternehmens und für seine äußerst erfolgreiche Arbeit. Ich danke ferner dem amtierenden Vorstand, dem ausgeschiedenen Vorstandsmitglied Karen Parkin sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren großen persönlichen Einsatz sowie das fortwährende Engagement in diesen herausfordernden Zeiten. Zudem möchte ich mich für die stets vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bedanken.

Für den Aufsichtsrat



THOMAS RABE

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2021

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 Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter 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 die letzte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG im Dezember 2019 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich, soweit sie vergangenheitsbezogen ist, auf die Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 7. Februar 2017, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) („Kodex 2017“) und, soweit sie gegenwarts- und zukunftsbezogen ist, auf die Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 16. Dezember 2019, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 20. Mai 2020 („Kodex 2019“ oder „Kodex“).

1. Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären, dass seit der Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung den Empfehlungen des Kodex 2017 mit der folgenden Abweichung entsprochen wurde:

Empfehlung 5.4.5 Absatz 1 Satz 2 Kodex 2017

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 der Ziffer 5.4.5 Absatz 1 Satz 2 Kodex 2017 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.

2. Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären zudem, dass den Empfehlungen des Kodex 2019 mit den folgenden Abweichungen entsprochen wurde und wird:

Empfehlung C.5 Variante 1 Kodex 2019

Hinsichtlich der von Ian Gallienne wahrgenommenen Mandate wird auf die vorstehenden Ausführungen verwiesen. Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung C.5 Variante 1 Kodex 2019 nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt.

Empfehlung C.5 Variante 2 Kodex 2019

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 Kodex 2019 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.

Empfehlungen G.1 und G.10 Satz 2 Kodex 2019

Der Kodex 2019 enthält im Vergleich zum Kodex 2017 veränderte Empfehlungen zur Vergütung des Vorstands. Das gegenwärtige, vom Aufsichtsrat beschlossene und am 9. Mai 2018 von der Hauptversammlung gebilligte System der Vorstandsvergütung entspricht den Empfehlungen G.1 sowie G.10 Satz 2 Kodex 2019 nicht vollumfänglich. Vorstand und Aufsichtsrat werden der ordentlichen Hauptversammlung 2021 eine Anpassung des Systems für die Vorstandsvergütung vorschlagen, die den Empfehlungen des Kodex 2019 vollumfänglich entsprechen wird.

Herzogenaurach, im Dezember 2020

Für den Vorstand
KASPER RORSTED
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat
THOMAS RABE
Aufsichtsratsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung ist auf unserer Website veröffentlicht und als Download verfügbar. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://www.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, 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 ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien. Dabei ist er verantwortlich für die Einrichtung eines angemessenen, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichteten Compliance-Managementsystems. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führen die einzelnen Mitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Vorstands-ausschüsse bestehen nicht. Dem Vorstandsvorsitzenden obliegt die Federführung in der Gesamtleitung und der Unternehmensentwicklung, einschließlich der Koordinierung der Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten einander regelmäßig und umfangreich über alle wesentlichen Entwicklungen aus ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich über alle ressortübergreifenden Maßnahmen ab. Weitere Einzelheiten zur Zusammenarbeit im Vorstand

regeln die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan. Sie enthalten insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat.

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

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. Ferner hat der Aufsichtsrat beschlossen, dass für die Mitgliedschaft im Vorstand eine Altersgrenze von 65 Jahren gilt.

Das Diversitätskonzept berücksichtigt der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats bereits bei der Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten 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 vorstehende 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 Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer besetzt. Die Vertreter der Anteilseigner werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer von der Belegschaft. ► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

Die letzten turnusmäßigen Wahlen zum Aufsichtsrat erfolgten im Geschäftsjahr 2019. Im Geschäftsjahr 2020 hat die ordentliche Hauptversammlung Christian Klein im Wege der Nachwahl als Anteilseignervertreter in den Aufsichtsrat gewählt. Die Nachwahl war erforderlich, weil die Amtszeit von Igor Landau, dem ehemaligen Vorsitzenden des Aufsichtsrats, mit dem Schluss 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 zum Schluss der ordentlichen Hauptversammlung 2020 zu seinem neuen Vorsitzenden gewählt. Die Amtszeit der derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2024 mit der Ausnahme, dass die Amtszeit von Herbert Kauffmann mit dem Schluss der ordentlichen Hauptversammlung 2021 endet.

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:

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 Frank Scheiderer Günter Weigl
Nominierungsausschuss	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Kathrin Menges
Vermittlungsausschuss (§ 27 Absatz 3 MitbestG)	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Roswitha Hermann Udo Müller

Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse der Ausschüsse stimmen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes (AktG) sowie des Kodex überein. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Weitere Informationen zu den Ausschüssen sind auf der Website des Unternehmens zu finden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRATS-AUSSCHUESSE](https://www.adidas-group.com/s/aufsichtsrats-ausschuesse)

Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat zuletzt in seiner Sitzung im Oktober 2020 die Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex beschlossen. 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, 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 den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen und 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 nicht infrage stellt. Soweit Anteilseignervertreter und Arbeitnehmervertreter 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 soll 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 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, verfügt mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über ausgewiesenen Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Die Namen der unabhängigen Anteilseignervertreter ergeben sich aus der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder, die diesem Geschäftsbericht entnommen werden kann. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind im Berichtsjahr alle Anteilseignervertreter als unabhängig einzustufen. ► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

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 Kandidatinnen und Kandidaten, dass diese den für das Mandat zu erwartenden Zeitaufwand erbringen können.

Aufgaben des Aufsichtsrats

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

Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. 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 auf 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 Nachfolgekandidaten 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. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst. ► **SIEHE**

VERGÜTUNGSBERICHT

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/CORPORATE-GOVERNANCE**

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 über die neuesten Entwicklungen der Corporate Governance informiert und mit der im Berichtsjahr in Kraft getretenen Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex intensiv befasst.

Ferner überprüfen der Aufsichtsrat sowie der Prüfungs-, Präsidial- und Nominierungsausschuss regelmäßig die Effizienz ihrer jeweiligen Tätigkeit. Nachdem zuletzt im Jahr 2018 eine externe Überprüfung durchgeführt wurde, haben der Aufsichtsrat und die vorgenannten Ausschüsse im Berichtsjahr wie im Vorjahr eine interne Selbstbeurteilung durchgeführt. Die Mitglieder des Aufsichtsrats beurteilten die Arbeit im Gesamtgremium sowie in den Ausschüssen jeweils als effizient und beschlossen punktuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation der Aufsichtsratsarbeit.

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

Festlegungen zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt und strebt dabei insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des Unternehmens erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. 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**

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.

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 %. Die Umsetzungsfrist für die Zielgrößen läuft jeweils bis zum 31. Dezember 2021.

Auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Bilanzstichtag ein Frauenanteil von 18 % erreicht. Damit wurde die festgelegte Zielgröße unterschritten. Es ist darauf hinzuweisen, dass die adidas AG auf dieser Führungsebene eine sehr geringe Anzahl von Führungspositionen ausweist, so dass bereits eine geringe Anzahl von Austritten bzw. Veränderungen eine hohe prozentuale Verschiebung zur Folge hat. Die Unterschreitung der festgelegten Zielgröße geht insbesondere auf ungeplante Austritte aus dem Unternehmen im Berichtsjahr zurück und zum Teil auf Nachbesetzungen, die erst im Folgejahr greifen. Dabei konnten aufgrund der besonderen Umstände durch die Coronavirus-Pandemie im Berichtsjahr weniger Nachbesetzungen bzw. Personalmaßnahmen als geplant realisiert werden. Auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Bilanzstichtag ein Frauenanteil in Höhe von 27 % erreicht, womit die gesetzte Zielgröße ebenfalls unterschritten wurde. Diese leichte Unterschreitung basiert ebenfalls vor allem auf ungeplanten Austritten aus dem Unternehmen im Berichtsjahr sowie den besonderen Umständen durch die Coronavirus-Pandemie. Zum Bilanzstichtag belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen hingegen weltweit auf 35,2 %. Damit wurde das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 deutlich übererfüllt. Das Unternehmen wird weiterhin seine Anstrengungen intensivieren, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, insbesondere mit dem Fokus auf einen langfristigen Ansatz für die Gleichstellung in Führungsposition – sowohl durch Einstellungen als auch durch entsprechendes Talent- und Nachfolgeplanungsmanagement.

Dem Aufsichtsrat müssen gemäß § 96 Absatz 2 Satz 1 AktG mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männer angehören. Gemäß § 96 Absatz 2 Satz 3 AktG haben die Anteilseigner- und die Arbeitnehmervertreter im Berichtsjahr jeweils beschlossen, dass die Erfüllung dieses

Mindestanteils getrennt erfolgt. Zum 31. Dezember 2020 wurden insgesamt fünf von 16 Aufsichtsratsmandaten der Gesellschaft von Frauen wahrgenommen, davon zwei auf Anteilseigner- und drei auf Arbeitnehmervertreterseite. Der vorgegebene Mindestanteil wird damit auf beiden Seiten erfüllt.

Vermeidung von Interessenkonflikten

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

Aktiengeschäfte von Vorstand und Aufsichtsrat

Eine Darstellung der im Jahr 2020 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://www.adidas-group.com/s/eigengeschaefte-fuehrungskraefte)

Relevante Unternehmensführungspraktiken

Unser unternehmerisches Handeln ist ausgerichtet auf die Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei tragen wir eine große soziale und ökologische Verantwortung. Weitere Informationen über Unternehmenspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, wie z. B. unser Verhaltenskodex („Fair Play“), die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards in unserer Beschaffungskette, der umweltschonende Umgang mit Ressourcen in unseren Herstellungsprozessen und unser gesellschaftliches Engagement, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Website zu entnehmen. ► [SIEHE UNSER TEAM](#) ► [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

Compliance und Risikomanagement

Die Einhaltung der Gesetze, internen und externen Vorschriften sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiken ist Teil der Corporate Governance bei adidas. Unser Compliance-Managementsystem ist mit dem Risiko- und Chancenmanagementsystem des Unternehmens verknüpft. Das Compliance-Managementsystem im Rahmen des globalen „Fair Play“-Konzepts schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien unternehmensweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes Engagement für ein ethisches und faires Verhalten in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Die Grundzüge unseres Compliance-Managementsystems 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](#)

Transparenz und Wahrung der Aktionärsinteressen

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. 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 Aktionären. ► [SIEHE UNSERE AKTIE](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://www.adidas-group.com/s/investoren)

Darüber hinaus stehen auf unserer Website sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionäre der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Unsere Aktionäre sind über diese Teilnahmerechte an allen grundlegenden Entscheidungen der Hauptversammlung beteiligt. Das Unternehmen ist bestrebt, seine Aktionäre bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung bestmöglich zu unterstützen.

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
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

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

Aktienbasierte Programme

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 30 ► SIEHE UNSER TEAM ► SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT

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

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 2020 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 transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat betrachtet adidas als wesentliches Element guter Corporate Governance. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex („Kodex“) die Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Höhe und Struktur der Vergütungen.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2018 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 9. Mai 2018 gebilligt.

Im Hinblick auf das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie („ARUG II“), sowie die Neufassung des Kodex werden strukturelle Änderungen im Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands notwendig werden. Das gemäß diesen Vorgaben überarbeitete Vergütungssystem soll der ordentlichen Hauptversammlung 2021 zur Billigung vorgelegt werden. In diesem Rahmen wird auch die neue, ab dem Geschäftsjahr 2021 geltende langfristige Strategie berücksichtigt und die kurz- und langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten für die Mitglieder des Vorstands auf die mit der neuen Strategie verbundenen operativen und strategischen Unternehmensziele ausgerichtet werden. Schließlich werden auch Erwartungen unserer Aktionäre zur Weiterentwicklung des Vergütungssystems berücksichtigt werden.

Die Details des überarbeiteten Vergütungssystems können der Einladung zur ordentlichen Hauptversammlung 2021 entnommen werden, die voraussichtlich im März 2021 veröffentlicht werden wird.

VERGÜTUNGSSYSTEM

Grundzüge des Vergütungssystems

Das bis zum Ende des Geschäftsjahres 2020 geltende 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 variablen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten basieren überwiegend auf im Wesentlichen zukunftsbezogenen, mehrjährigen Performance-Kriterien. Sie sind so gestaltet, dass sowohl positive als auch negative Entwicklungen berücksichtigt werden. Darüber hinaus stellt die Erreichung der für die mehrjährige 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 Unternehmensstrategie wird durch die Auswahl geeigneter, aus den operativen und strategischen Zielen abgeleiteter Erfolgsziele in der variablen erfolgsabhängigen Vergütung gefördert. Vor diesem Hintergrund stehen mindestens 80 % der variablen erfolgsabhängigen Vergütung in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten kurz- bzw. langfristigen Umsatz- und Profitabilitätszielen. Damit wird die Vergütung des Vorstands direkt mit den Interessen der Aktionäre in Einklang gebracht. ► SIEHE ABSCHNITT „VARIABLE ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN“

Bei der Gestaltung des Vergütungssystems und der Festlegung der Vorstandsvergütung berücksichtigt der Aufsichtsrat die Größe und die globale Ausrichtung, die wirtschaftliche Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. 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 der Vergütung die Komplexität und Bedeutung der Aufgaben, die Erfahrung (insbesondere bei Neubestellungen) und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg herangezogen. 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. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, während Zielverfehlungen zur Verringerung der erfolgsabhängigen Vergütung führen sollen.

Verfahren zur Fest- und Umsetzung sowie Überprüfung des Vergütungssystems

Das Vergütungssystem für den Vorstand sowie die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsratsplenum – nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss – festgelegt und regelmäßig überprüft. Die vom Aufsichtsrat und Präsidialausschuss im Berichtsjahr behandelten Themen werden im Bericht des Aufsichtsrats detailliert erläutert. ► **SIEHE BERICHT DES**

AUFSICHTSRATS

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) sowie weiterer, ausgewählter nationaler und internationaler Unternehmen der Sportartikel- und Textilbranche. Die Angemessenheitsprüfung der Vorstandsvergütung im Horizontalvergleich erfolgt regelmäßig durch den Aufsichtsrat, um in Anbetracht der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft die Marktüblichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Vorstandsvergütung zu gewährleisten. Bei der im Berichtsjahr 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 die unternehmensinterne Vergütungsstruktur und -höhe. Hierbei wird die Vorstandsvergütung in Relation zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft in Deutschland insgesamt gesetzt und geprüft, auch in der zeitlichen Entwicklung.

Vergütungsrelationen (Pay Ratios)

Im Geschäftsjahr 2020 betrug die Relation der Zieldirektvergütung (Summe der Jahresfestvergütung und der jährlichen Bonus-Zielbeträge für die kurz- und langfristige variable Vergütung) des Vorstandsvorsitzenden zu der Zieldirektvergütung des oberen Führungskreises 11,8 (2019: 11,6) und zu der Belegschaft in Deutschland insgesamt 81,9 (2019: 81,8). Die Relation der Zieldirektvergütung des Durchschnitts der ordentlichen Vorstandsmitglieder zu der Zieldirektvergütung des oberen Führungskreises betrug 4,8 (2019: 4,6) und zu der Belegschaft in Deutschland insgesamt 33,3 (2019: 32,6).

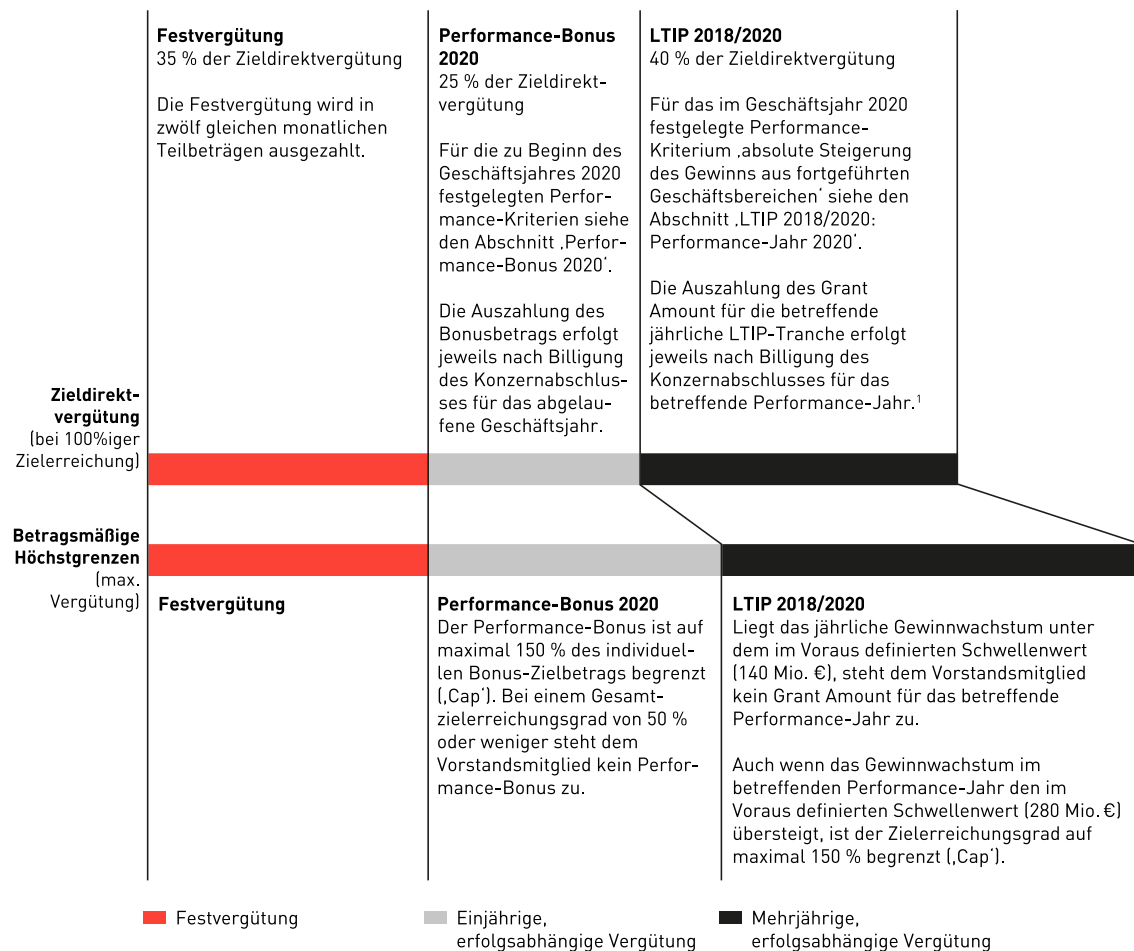
Der Aufsichtsrat ist insgesamt der Auffassung, dass das Vergütungssystem klar und leicht verständlich ist und transparente Performance-Kriterien verwendet. Durch den überwiegenden Anteil der variablen Komponenten an der Zieldirektvergütung, deren direkten Bezug auf die kurz- bzw. langfristigen Ziele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

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

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

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

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands



¹ Der LTIP-Auszahlungsbetrag ist von den Vorstandsmitgliedern in den Erwerb von einer Halteperiode unterliegenden adidas AG Aktien zu investieren.

FESTE ERFOLGSUNABHÄNGIGE KOMPONENTEN

Festvergütung

Die Festvergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt. Sie wird grundsätzlich in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt im Regelfall während der Laufzeit des Dienstvertrags unverändert. Die Festvergütung macht 35 % der Zieldirektvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds aus.

Nebenleistungen

Die regelmäßig gewährten Nebenleistungen für die Mitglieder des Vorstands beinhalten im Wesentlichen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen, wie z. B. Prämien oder Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen, die Bereitstellung eines Dienstwagens oder die Zahlung einer Fahrzeugpauschale, die Kosten für einen regelmäßigen Gesundheitscheck, die Erstattung berufsbedingter Umzugskosten und, wenn Vorstandsmitglieder auch im Ausland der Besteuerung unterliegen, die Kosten für den von adidas ausgewählten Steuerberater. Der Gesamtbetrag der Nebenleistungen ist auf 5 % der Summe aus Festvergütung und Performance-Bonus des jeweiligen Geschäftsjahres begrenzt („Nebenleistungs-Cap“).

Beitragsorientierte Pensionszusagen

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

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

In allen Versorgungsfällen erfolgt die Auszahlung nach Wahl des Vorstandsmitglieds bzw. der Hinterbliebenen im Wege einer Einmalzahlung oder in bis zu zehn gleichen jährlichen Raten. Erfolgt die Auszahlung in Jahresraten, sind diese jeweils grundsätzlich im Januar fällig.

VARIABLE ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN

Performance-Bonus

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

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

Alle Kriterien sind so gestaltet, dass die Zielerreichung auch jeweils null betragen kann. Auch bei einem Gesamtzielerreichungsgrad (Summe aller Zielerreichungsgrade) von mehr als 150 % ist der Performance-Bonus-Betrag auf maximal 150 % des individuellen Performance-Bonus-Zielbetrags begrenzt. 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.

Nach Ablauf des Geschäftsjahres überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung, die grundsätzlich auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Berichtsjahr erreichten Werten beruht (Soll/Ist-Vergleich). Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade (Gesamtzielerreichungsgrad) ermittelt der Aufsichtsrat den Faktor, mit dem der Performance-Bonus-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus (Performance-Bonus-Betrag). Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Performance-Bonus-Betrags kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen positiven und negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, in begründeten, seltenen Sonderfällen Rechnung tragen. Sofern es zu außergewöhnlichen Entwicklungen kommt, die nach pflichtgemäßem Ermessen eine Anpassung erforderlich machen, wird darüber im jährlichen Vergütungsbericht ausführlich und transparent berichtet.

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

Performance-Bonus

Performance-Kriterien	Einbeziehung sowohl von finanziellen als auch nichtfinanziellen Zielen
	Zwei gemeinsame Kriterien (Gewichtung insgesamt 60 %) stehen in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt von den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab
Transparenz der Performance-Kriterien	Zwei individuelle auf das jeweilige Vorstandsressort bezogene Kriterien (Gewichtung insgesamt 40 %)
	Zwei gemeinsame Kriterien sind transparent und stehen bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit der zu Beginn des Geschäftsjahres extern veröffentlichten Prognose
Festlegung der Gesamtzielerreichung	Zwei individuelle Kriterien werden ex post im Vergütungsbericht erläutert, um wettbewerbsrelevante strategische Vorhaben nicht ex ante preiszugeben
	Soll/Ist-Vergleich; Vergleich des Zielwerts mit dem in der Performance-Periode erreichten Wert
Begrenzung („Cap“)	Summe der Zielerreichung einzelner Kriterien unter Berücksichtigung der im Voraus definierten Gewichtungen
	Gesamtzielerreichung ist auf maximal 150 % begrenzt
Begrenzung („Cap“)	Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung

Long-Term-Incentive-Plan 2018/2020 („LTIP 2018/2020“)

Der LTIP 2018/2020 verfolgt das Ziel, die langfristige erfolgsabhängige Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionäre auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2018/2020 aktienbasiert. Er setzt sich aus drei jährlichen Tranchen (2018, 2019 und 2020) zusammen, die jeweils anhand einer Laufzeit von rund viereinhalb Jahren bemessen werden. Jede der drei jährlichen LTIP-Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden gut dreijährigen Halteperiode zusammen. Der LTIP-Zielbetrag für die jeweilige LTIP-Tranche entspricht bei einer 100%igen Zielerreichung 40 % der Zieldirektvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds.

Anfang 2018 hat der Aufsichtsrat für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) als Performance-Kriterium die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen wurden direkt von den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen für den Gewinn des Unternehmens abgeleitet. So hätte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um insgesamt 630 Mio. € (100%ige Zielerreichung) im Dreijahreszeitraum von 2018 bis 2020 zu einem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 2.060 Mio. € im Jahr 2020 führen sollen. Im Vergleich zum Jahr 2015 (Basis der adidas Unternehmensstrategie „Creating the New“, die im Jahr 2020 endete) hätte dies einem durchschnittlichen Gewinnanstieg von 23 % pro Jahr entsprochen und damit innerhalb des von adidas für die Unternehmensstrategie „Creating the New“ formulierten Zielkorridors von 22 % bis 24 % gelegen.

LTIP 2018/2020: Wachstumsziele

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

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

Der LTIP 2018/2020 sah vor, dass für den Fall, dass die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 210 Mio. € in einem der Performance-Jahre nicht erreicht wird, der Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung im folgenden Performance-Jahr sich entsprechend erhöht, wenn der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen nicht etwas Abweichendes festlegt. Lag die Steigerung des Gewinns in einem Performance-Jahr dagegen über 210 Mio. €, blieb das Ziel für das folgende Performance-Jahr davon unberührt.

Nach Ablauf des Performance-Jahres überprüft der Aufsichtsrat für die Vorstandsmitglieder die konkrete Zielerreichung, die grundsätzlich auf einem Vergleich des vorgegebenen Zielwerts mit dem im Performance-Jahr erreichten Wert beruht („Soll/Ist-Vergleich“). Aus der Höhe der tatsächlichen Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen für das betreffende Performance-Jahr leitet sich der Zielerreichungsgrad ab, mit dem der für das jeweilige Vorstandsmitglied bestimmte jährliche LTIP-Zielbetrag multipliziert wird. Dabei kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen positiven und negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, in begründeten, seltenen Sonderfällen Rechnung tragen. Sofern es zu außergewöhnlichen Entwicklungen kommt, die nach pflichtgemäßem Ermessen eine Anpassung erforderlich machen, wird darüber im jährlichen Vergütungsbericht ausführlich und transparent berichtet.

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

LTIP 2018/2020: Berechnung der Zielerreichung

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

Aus der Multiplikation des so ermittelten Zielerreichungsgrads mit dem für das jeweilige Vorstandsmitglied bei einer 100%igen Zielerreichung bestimmten jährlichen LTIP-Zielbetrag ergibt sich der Grant Amount, der an das Vorstandsmitglied für die betreffende jährliche LTIP-Tranche nach Billigung des Konzernabschlusses 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 im dritten Geschäftsjahr nach Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen.

LTIP 2018/2020: Jährliche LTIP-Tranchen

LTIP-Tranche	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
2018	1	2	3	4	5		
2019		1	2	3	4	5	
2020			1	2	3	4	5

Performance-Jahr**Halteperiode**

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

2 Ermittlung des Zielerreichungsgrads, 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 nach Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet.

Durch diesen Mechanismus hängt die Vergütung, welche die Vorstandsmitglieder letztendlich aus jeder der LTIP-2018/2020-Tranchen erhalten, unmittelbar auch von der Aktienkursentwicklung während der jeweils gut dreijährigen Halteperiode und damit der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens ab. Während der Halteperiode auf die Aktien ausgeschüttete Dividenden stehen den Vorstandsmitgliedern zu.

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

LTIP 2018/2020

Performance-Kriterium	Ein gemeinsames Kriterium: absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen
Transparenz des Performance-Kriteriums	Kriterium für das jeweilige Performance-Jahr ist transparent und steht bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen
Festlegung der Zielerreichung	Im Voraus definierte und extern kommunizierte Schwellenwerte
Begrenzung (.Cap')	Soll/Ist-Vergleich; Vergleich des Zielwerts mit dem in dem Performance-Jahr erreichten Wert
Clawback/Malus	Zielerreichung ist auf maximal 150 % begrenzt
Aktienbasiert	Im Falle einer Unterschreitung des im Voraus definierten Schwellenwerts erfolgt keine Auszahlung
Maßgeblicher Zeitraum	Ja
Vergütung von Vorstand und oberen Führungskräften aufeinander abgestimmt	Ja

Das Vergütungssystem für den Vorstand ermöglicht es dem Aufsichtsrat in seltenen, begründeten Ausnahmefällen und bei außerordentlichen Leistungen des Vorstandsmitglieds, nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sondervergütung zu gewähren. Im Falle einer Gewährung ist sie auf maximal 100 % der Jahresfestvergütung des Geschäftsjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird. Im Falle der Gewährung einer Sondervergütung wird darüber im jährlichen Vergütungsbericht ausführlich und transparent berichtet.

Aktienbesitz (share ownership)

40 % der Zieldirektvergütung der Vorstandsmitglieder werden basierend auf der langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungskomponente LTIP 2018/2020 gewährt. Zur Förderung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind die Vorstandsmitglieder im Rahmen des LTIP 2018/2020 dazu verpflichtet, den Auszahlungsbetrag in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer gut dreijährigen Halteperiode. Bei einer jährlichen Gewährung eines LTIP-Bonus steigt die Anzahl der von den Vorstandsmitgliedern direkt gehaltenen adidas AG Aktien damit auf jährlicher Basis auf ein Vielfaches ihrer Festvergütung.

Leistungen für den Fall der Beendigung der Vorstandstätigkeit

Endet der Dienstvertrag aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres des Vorstandsmitglieds oder wegen Nichtverlängerung des Dienstvertrags, erhält das Vorstandsmitglied, vorbehaltlich einer abweichenden Vereinbarung im Einzelfall, eine zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens berechnete Jahresfestvergütung, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und einen etwaigen zeitanteilig berechneten LTIP-Bonus.¹³ 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 grundsätzlich 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Festvergütung. Bezieht das ausgeschiedene Vorstandsmitglied Pensionszahlungen von der Gesellschaft, wird die Entschädigung auf ggf. von der Gesellschaft für die Dauer des Wettbewerbsverbots geschuldete Versorgungsleistungen angerechnet.

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

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 Mandate beschließt der Aufsichtsrat. ► SIEHE VORSTAND

¹³ Mit dem Vorstandsmitglied Roland Auschel ist ferner ein Nachlaufbonus in Höhe von 75 % des ihm für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus vereinbart. Dieser wird in zwei Tranchen, zwölf bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt.

VORSTANDSVERGÜTUNG 2020

Performance-Bonus 2020

Für das Geschäftsjahr 2020 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterien grundsätzlich wie in den Vorjahren

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

Die für den Performance-Bonus festgesetzten Ziele orientierten sich an der zu Beginn des Geschäftsjahres 2020 vor dem globalen Ausbruch der Coronavirus-Pandemie kommunizierten Unternehmensprognose. Bei der Festlegung der Zielvorgaben für das Geschäftsjahr 2020 wurden die ersten Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie sichtbar, die sich zu diesem Zeitpunkt im Wesentlichen auf das operative Geschäft in Asien – und hier speziell in Greater China – auswirkten. Vor diesem Hintergrund beschloss der Aufsichtsrat, dass das operative Geschäft in Greater China im Rahmen der Festlegung der Kriterien und Ziele für den Performance-Bonus 2020 keine Berücksichtigung finden soll. Gleichzeitig legte der Aufsichtsrat zur Festigung der Marktposition im wichtigen chinesischen Markt für den Vorstand zu jenem Zeitpunkt ein zusätzliches Performance-Kriterium mit dem Fokus auf den Anstieg der Marktanteile in Greater China gegenüber dem Vorjahr fest und passte die Gewichtung der einzelnen Performance-Kriterien entsprechend an.

Performance-Bonus 2020: Gemeinsame Kriterien – Zielerreichung

Performance-Kriterium	Gewichtung		0 %-Zielwert	100 %-Zielwert	150 %-Zielwert	2020 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Währungsneutraler Umsatzanstieg ¹	15 %	Anstieg um	≤ 2,8 %	7,0 %	9,1 %	-13,1 %	0 %
Anstieg der operativen Marge ¹	15 %	Anstieg auf	≤ 4,2 %	5,0 %	5,4 %	-2,8 %	0 %
Anstieg der Marktanteile in Greater China	30 %	Anstieg um	≤ -2,0 PP	0,0 PP – 0,5 PP	+ 1,5 PP	+ 0,4 PP	100 %

¹ Ohne Greater China.

Im Geschäftsjahr 2020 lagen die Schwerpunkte der auf das jeweilige Vorstandsressort bezogenen individuellen Kriterien insbesondere auf der Entwicklung der neuen, ab dem Geschäftsjahr 2021 geltenden Strategie, der Nachfolgeplanung, dem unternehmerischen Erfolg wesentlicher Vertriebskanäle, dem Marketing sowie der operativen Effizienz.

Performance-Bonus 2020: Individuelle Kriterien - Zielerreichung

	Gewichtung	Performance-Kriterium	Zielerreichungsgrad
	20 %	Entwicklung der Strategie	100 %
Kasper Rorsted	20 %	Management der Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie	100 %
	20 %	Erfolg des Direct-to-Consumer-Geschäfts	0 %
Roland Auschel	20 %	Erfolg des Wholesale-Geschäfts	50 %
	20 %	Marketingkampagnen	83 %
Brian Grevy ¹	20 %	Marketingeffizienz	50 %
	20 %	Finanzplanung	90 %
Harm Ohlmeyer	20 %	Kostenmanagement	0 %
	20 %	Effizienz der Logistik	87 %
Martin Shankland	20 %	Effizienz der Herstellung	109 %
	20 %	Performance-Management im Unternehmen	100 %
Karen Parkin ²	20 %	Nachfolgeplanung	123 %

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

² Mitglied des Vorstands bis 30. Juni 2020.

Die zu Beginn des Geschäftsjahres festgelegten gemeinsamen und individuellen Kriterien wurden im Verlauf des Geschäftsjahres im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Coronavirus-Pandemie nicht angepasst. Vor dem Hintergrund der unabsehbaren, schwerwiegenden Auswirkungen der anhaltenden Coronavirus-Pandemie auf das Unternehmen entsprachen die vom Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres für den Performance-Bonus 2020 festgelegten Ziele und Zielwerte daher nicht adäquat dem tatsächlichen Geschäftsverlauf. So lag die Zielerreichung der gemeinsamen finanziellen Ziele (währungsbereinigter Umsatzanstieg und Anstieg der operativen Marge) jeweils bei 0 %, während die Zielerreichung des Anstiegs der Marktanteile in Greater China bei 100 % lag. Die Zielerreichung der individuellen Ziele variierte erheblich von 0 % bis 123 %, was insbesondere auf die unterschiedlich starken Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die jeweiligen individuellen Kriterien, die zum Zeitpunkt der Zielsetzung nicht hinreichend berücksichtigt werden konnten, zurückzuführen ist. So lag beispielsweise die Zielerreichung von Roland Auschel bei dem individuellen Kriterium ‚Erfolg des Direct-to-Consumer-Geschäfts‘ trotz einer sehr erfolgreichen Steigerung des E-Commerce-Umsatzes (währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 53 % gegenüber Vorjahr) bei 0 %, da der signifikante Umsatzrückgang im stationären Groß- und Einzelhandel nur zum Teil kompensiert werden konnte. Gleiches gilt für die Zielerreichung von Harm Ohlmeyer bei dem individuellen Kriterium ‚Kostenmanagement‘, da sich die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum geringeren Umsatz relativ erhöhten, obwohl im Verlauf der Coronavirus-Pandemie auch aufgrund einer sehr erfolgreichen Kostendisziplin die Liquiditätssituation des Unternehmens stabilisiert werden konnte.

Aufgrund der im Hinblick auf die unabsehbaren Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie nicht adäquat gesetzten Performance-Kriterien konnte der für eine Auszahlung minimal erforderliche Gesamtzielerreichungsgrad von über 50 % nur von einigen Vorstandsmitgliedern erreicht werden.

Performance-Bonus 2020: Individuelle Gesamtzielerreichungsgrade

Kasper Rorsted	70 %
Roland Auschel	40 %
Brian Grevy ¹	57 %
Harm Ohlmeyer	48 %
Martin Shankland	69 %
Karen Parkin ²	75 %

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

2 Mitglied des Vorstands bis 30. Juni 2020.

Als Maßnahme des Liquiditätsmanagements hatte der Vorstand bereits im April 2020 beschlossen, auf den für das Geschäftsjahr 2020 zu gewährenden Performance-Bonus zu verzichten. Damit entfällt eine Auszahlung des Performance-Bonus auch für diejenigen Vorstandsmitglieder, die eine Gesamtzielerreichung von über 50 % erreicht haben.

LTIP 2018/2020: Performance-Jahr 2020

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

Zum Zeitpunkt der Festlegung der Zielvorgaben für das Geschäftsjahr 2020 wurden die ersten Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie sichtbar, die sich zu diesem Zeitpunkt im Wesentlichen auf das operative Geschäft in Asien – und hier speziell in Greater China – auswirkten. Vor diesem Hintergrund beschloss der Aufsichtsrat, dass das operative Geschäft in Greater China im Rahmen der Festlegung des Zielwerts für die LTIP-Tranche 2020 keine Berücksichtigung finden soll. Der zu erreichende Zielwert der absoluten Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum Vorjahr wurde vor diesem Hintergrund auf 170 Mio. € (statt 210 Mio. €) festgelegt.

LTIP 2018/2020: Zielerreichung des Performance-Jahres 2020

Performance-Kriterium	0 %-Zielwert	100 %-Zielwert	150 %-Zielwert	2020 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr ¹	< + 100 Mio. €	+ 170 Mio. €	≥ + 240 Mio. €	-928 Mio. €	0 %

1 Ohne Greater China.

Die zu Beginn des Geschäftsjahres festgelegte Zielvorgabe wurde im Verlauf des Geschäftsjahres im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Coronavirus-Pandemie nicht angepasst. Aufgrund der unabsehbaren, schwerwiegenden Auswirkungen der anhaltenden Coronavirus-Pandemie auf das Unternehmen entsprach der vom Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres für die LTIP-Tranche 2020 festgelegte Zielwert daher nicht adäquat dem tatsächlichen Geschäftsverlauf. Vor diesem Hintergrund konnte der für die LTIP-Tranche 2020 festgelegte Zielwert von den Vorstandsmitgliedern nicht erreicht werden. Der Zielerreichungsgrad bei allen Vorstandsmitgliedern liegt im Berichtsjahr bei 0 %.

Ferner hatte der Vorstand als Maßnahme des Liquiditätsmanagements bereits im April 2020 beschlossen, auf den für das Geschäftsjahr 2020 zu gewährenden LTIP-Bonus zu verzichten. Damit erfolgt kein Erwerb von adidas AG Aktien im Rahmen der LTIP-Tranche 2020 durch die Vorstände.

Zum 31. Dezember 2020 beläuft sich die Gesamtzahl der im Rahmen des LTIP 2018/2020 gehaltenen und einer Haltefrist unterliegenden adidas AG Aktien auf 40.371 Stück Aktien (2019: 21.451 Stück Aktien). Die Halteperiode der unter der LTIP-Tranche 2018 erworbenen adidas AG Aktien endet am 31. Mai 2022, die unter der LTIP-Tranche 2019 erworbenen adidas AG Aktien am 31. Mai 2023. Die Anzahl der im Rahmen des LTIP 2018/2020 von den Mitgliedern des Vorstands erworbenen adidas AG Aktien werden im Folgenden individualisiert dargestellt.

LTIP 2018/2020: Aktienerwerb im Rahmen des LTIP 2018/2020 in €

LTIP-Tranche	Kasper Rorsted		Roland Auschel		Brian Grevy ²	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Grant Amount	3.154.285	3.405.714	1.450.972	1.566.629	–	–
Auszahlungsbetrag	1.656.788	1.788.851	762.125	822.873	–	–
Kaufkurs ¹	255,00	219,20	255,00	219,20	–	–
Anzahl der erworbenen Aktien	6.497	8.160	2.988	3.753	–	–

LTIP 2018/2020: Aktienerwerb im Rahmen des LTIP 2018/2020 in €

LTIP-Tranche	Harm Ohlmeyer		Martin Shankland ³	
	2019	2018	2019	2018
Grant Amount	1.083.852	1.170.246	894.469	–
Auszahlungsbetrag	569.295	614.670	469.821	–
Kaufkurs ¹	255,00	219,20	255,00	–
Anzahl der erworbenen Aktien	2.232	2.804	1.842	–

LTIP 2018/2020: Aktienerwerb im Rahmen des LTIP 2018/2020 in €

LTIP-Tranche	Karen Parkin ⁴		Eric Liedtke ⁵	
	2019	2018	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 ¹	255,00	219,20	255,00	219,20
Anzahl der erworbenen Aktien	2.113	2.654	3.248	4.080

1 Kaufkurs zum 1. April 2019 (LTIP-Tranche 2018) bzw. zum 1. September 2020 (LTIP-Tranche 2019). Als Maßnahme des Liquiditätsmanagements im Rahmen der Coronavirus-Pandemie erfolgte die Auszahlung des LTIP-Auszahlungsbetrags für die LTIP-Tranche 2019 im August 2020.

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

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

4 Mitglied des Vorstands bis 30. Juni 2020.

5 Mitglied des Vorstands bis 31. Dezember 2019.

Aktienbesitz (Share Ownership) 2020

Der Aktienbesitz der zum 31. Dezember 2020 amtierenden Vorstandsmitglieder in Relation zu der individuellen jährlichen Festvergütung wird im Folgenden individuell offengelegt.

Aktienbesitz im Geschäftsjahr 2020 in €

Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2020	Festvergütung 2020	Gesamtzahl der Aktien zum 31. Dezember 2020	Aktienkurs zum 31. Dezember 2020	Gesamtwert der adidas AG Aktien	%-Anteil an der Festvergütung
Kasper Rorsted	2.000.000	14.657	297,90	4.366.320	218 %
Roland Auschel	920.000	6.741	297,90	2.008.144	218 %
Brian Grevy ¹	733.333	–	–	–	–
Harm Ohlmeyer	846.806	5.036	297,90	1.500.224	177 %
Martin Shankland ²	687.225	1.842	297,90	548.732	80 %
Gesamt	5.187.365	28.276		8.423.420	

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

² Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 4. März 2019. Zeitanterteilige Teilnahme am LTIP 2018/2020 im Geschäftsjahr 2019 (LTIP-Tranche 2019).

Sondervergütung

Das Vergütungssystem für den Vorstand ermöglicht es dem Aufsichtsrat in begründeten seltenen Ausnahmefällen und bei außerordentlichen Leistungen des Vorstandsmitglieds, nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sondervergütung zu gewähren. Im Falle einer Gewährung ist sie auf maximal 100 % der Jahresfestvergütung des Geschäftsjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird.

Aufgrund der unabsehbaren, schwerwiegenden Auswirkungen der anhaltenden Coronavirus-Pandemie auf das Unternehmen entsprachen die vom Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres für den Performance-Bonus 2020 und die LTIP-Tranche 2020 festgelegten Zielwerte nicht adäquat dem tatsächlichen Geschäftsverlauf. Eine Anpassung der Zielvorgaben im Verlauf des Geschäftsjahres im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Coronavirus-Pandemie war nicht erfolgt. Daher konnten die durch den Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres festgelegten Zielwerte von den Vorstandsmitgliedern überwiegend nicht erreicht werden. Darüber hinaus hatten die Mitglieder des Vorstands bereits im April 2020 auf den Performance-Bonus 2020 und den LTIP-Bonus 2020 im Rahmen des Liquiditätsmanagements des Unternehmens verzichtet. Damit entfällt eine Auszahlung des Performance-Bonus 2020 auch für diejenigen Vorstandsmitglieder, die eine Gesamtzieelerreichung von über 50 % erreicht haben.

Aus Sicht des Aufsichtsrats haben alle Mitglieder des Vorstands bei der Führung des Unternehmens in Zeiten der Coronavirus-Pandemie mit dem alleinigen Fokus auf das langfristige Wohlergehen von adidas und die Gesundheit der weltweiten Mitarbeiter, Konsumenten und Partner Herausragendes geleistet. So konnten nicht nur Coronavirus-Pandemie-bedingte Entlassungen von Mitarbeitern gänzlich vermieden, sondern auch die Liquiditätssituation des Unternehmens aufgrund strikter Kostendisziplin und einer starken Steigerung des Anteils der Umsätze im E-Commerce durch konsequente Investitionen in digitale Fähigkeiten und Marketing stabilisiert werden. Ferner konnte nach einer Reihe erfolgreicher Finanzierungsaktivitäten der revolving Konsortialkredit unter Beteiligung der staatseigenen Förderbank KfW bereits vorzeitig im November 2020 abgelöst werden. Der im Juli 2020 in Anspruch genommene Anteil des Kredits in Höhe von 500 Mio. € wurde im Oktober 2020 inklusive vereinbarter marktüblicher Zinsen und Gebühren zurückgezahlt. Gleichzeitig stabilisierte sich der Aktienkurs der adidas AG und lag zum Ende des Berichtsjahres mit 297,90 € (Xetra-Schlusskurs zum 30. Dezember 2020) wieder auf dem Niveau vor Beginn der Coronavirus-Pandemie. Zudem beabsichtigen der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG angesichts der Stabilisierung der Liquiditätslage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens, der Hauptversammlung am

12. Mai 2021 für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende in Höhe von 3,00 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Vor diesem Hintergrund hält der Aufsichtsrat es für angemessen, den zum 31. Dezember 2020 amtierenden Mitgliedern des Vorstands erstmalig eine Sondervergütung zu gewähren.

Die Sondervergütung wird nach Billigung des Konzernabschlusses 2020 ausgezahlt und beträgt 25 % des für das Geschäftsjahr 2020 individuell für jedes Vorstandsmitglied festgelegten LTIP-Zielbetrags. Damit wird ein Gleichlauf mit der Gewährung eines LTIP-Bonus an das Senior Management in entsprechender Höhe von 25 % hergestellt. Die Sondervergütung wird aktienbasiert gewährt und ist daher nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer gut dreijährigen Halteperiode, die mit Ablauf des Monats endet, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG im Geschäftsjahr 2024 stattfindet. Damit wird auch die den Vorstandsmitgliedern gewährte Sondervergütung an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionäre ausgerichtet.

Die Gewährung der Sondervergütung stellt einen absoluten Ausnahmefall vor dem Hintergrund der beispiellosen und gravierenden Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie dar, um eine faire und gleichberechtigte Behandlung der Vorstandsmitglieder zu gewährleisten. Diese Vorgehensweise erfolgt auch im Einklang mit dem Gesamtkonzept des Unternehmens, seinen weltweiten Mitarbeitern für ihre hervorragenden Leistungen im Geschäftsjahr 2020 eine in Anbetracht aller Umstände angemessene Bonuszahlung zu leisten.

Pensionszusagen

Der Versorgungsaufwand für die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Pensionszusagen sowie die Anwartschaftsbarwerte im Geschäftsjahr 2020 werden im Folgenden in individualisierter Form dargestellt.

Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2020 in €

Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2020	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen	
	2020	2019	2020	2019
Kasper Rorsted	1.111.383	856.807	4.950.191	3.872.421
Roland Auschel	472.699	321.247	3.399.789	2.874.476
Brian Grevy (seit 1. Februar 2020)	386.686	-	468.855	-
Harm Ohlmeyer	500.435	395.186	2.109.847	1.444.973
Martin Shankland (seit 4. März 2019)	405.281	355.518	769.776	355.518
Gesamt	2.876.484	1.928.758	11.698.458	8.547.388
Ehemalige Mitglieder des Vorstands				
Karen Parkin (bis 30. Juni 2020)	229.080	374.370	-	1.247.607
Eric Liedtke (bis 31. Dezember 2019)	-	345.945	-	2.836.852
Gil Steyaert (bis 26. Februar 2019) ¹	-	672.276	-	1.498.021
Gesamt	229.080	1.392.591	-	5.582.480

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

Gesamtvergütung 2020

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2020 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 11,376 Mio. €. Dies entspricht einer Minderung von ca. 49 % gegenüber Vorjahr (2019: 22,361 Mio. €). Von dieser Gesamtvergütung entfielen 1,482 Mio. € auf die für das Geschäftsjahr 2020 erstmalig gewährte Sondervergütung. Eine weitere einjährige bzw. mehrjährige erfolgsabhängige Vergütung wurde den Mitgliedern des Vorstands nicht gezahlt.

Gewährte Zuwendungen

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

Gewährte Zuwendungen in €

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender				Roland Aüschel Global Sales			
	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	920.000	920.000	920.000	920.000
Nebenleistungen	26.417	31.417	31.417	31.417	19.165	24.572	24.572	24.572
Summe	2.026.417	2.031.417	2.031.417	2.031.417	939.165	944.572	944.572	944.572
Einjährige variable Vergütung	1.428.571	1.428.571	0	2.142.857	657.143	657.143	0	985.715
Mehrjährige variable Vergütung	2.285.714	2.285.714	0	3.428.571	1.051.429	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020)	-	2.285.714	0	3.428.571	-	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	2.285.714	-	-	-	1.051.429	-	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-	-	-
Summe	5.740.702	5.745.702	2.031.417	7.602.844	2.647.737	2.653.144	944.572	3.507.430
Versorgungsaufwand	856.807	1.111.383	1.111.383	1.111.383	321.247	472.699	472.699	472.699
Gesamtvergütung	6.597.509	6.857.085	3.142.800	8.714.227	2.968.984	3.125.843	1.417.271	3.980.129

Gewährte Zuwendungen in €

	Brian Grevy' Global Brands seit 1. Februar 2020				Harm Ohlmeyer Finanzvorstand			
	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)
Festvergütung	-	733.333	733.333	733.333	687.225	846.806	846.806	846.806
Nebenleistungen	-	106.499	106.499	106.499	19.684	27.687	27.687	27.687
Summe	-	839.833	839.833	839.833	706.909	874.493	874.493	874.493
Einjährige variable Vergütung	-	523.810	0	785.715	490.875	604.862	0	907.293
Mehrjährige variable Vergütung	-	838.096	0	1.257.144	785.400	967.778	0	1.451.667
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020)	-	838.096	0	1.257.144	-	967.778	0	1.451.667
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	-	-	-	-	785.400	-	-	-
Sonstiges	-	1.000.000	0	1.000.000	-	-	-	-
Summe	-	3.201.739	839.833	3.882.692	1.983.184	2.447.133	874.493	3.233.453
Versorgungsaufwand	-	386.686	386.686	386.686	395.186	500.435	500.435	500.435
Gesamtvergütung	-	3.588.425	1.226.519	4.269.378	2.378.370	2.947.568	1.374.928	3.733.888

Gewährte Zuwendungen in €

	Martin Shankland ² Global Operations seit 4. März 2019				Karen Parkin ³ Global Human Resources bis 30. Juni 2020			
	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)
Festvergütung	567.145	687.225	687.225	687.225	687.225	361.344	361.344	361.344
Nebenleistungen	118.164	33.334	33.334	33.334	18.692	15.642	15.642	15.642
Summe	685.309	720.559	720.559	720.559	705.917	376.986	376.986	376.986
Einjährige variable Vergütung	405.104	490.875	0	736.313	490.875	258.102	0	387.154
Mehrjährige variable Vergütung	648.166	785.400	0	1.178.100	785.400	412.964	0	619.446
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020)	-	785.400	0	1.178.100	-	412.964	0	619.446
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	648.166	-	-	-	785.400	-	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-	-	-
Summe	1.738.579	1.996.834	720.559	2.634.972	1.982.192	1.048.053	376.986	1.383.586
Versorgungsaufwand	355.518	405.281	405.281	405.281	374.370	229.080	229.080	229.080
Gesamtvergütung	2.094.097	2.402.115	1.125.840	3.040.253	2.356.562	1.277.133	606.066	1.612.666

Gewährte Zuwendungen in €

	Eric Liedtke ⁴ Global Brands bis 31. Dezember 2019				Gil Steyaert ⁵ Global Operations bis 26. Februar 2019			
	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)	2019	2020	2020 (min.)	2020 (max.)
Festvergütung	1.000.000	-	-	-	114.538	-	-	-
Nebenleistungen	26.935	-	-	-	15.146	-	-	-
Summe	1.026.935	-	-	-	129.683	-	-	-
Einjährige variable Vergütung	714.286	-	-	-	-	-	-	-
Mehrjährige variable Vergütung	1.142.857	-	-	-	-	-	-	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020)	-	-	-	-	-	-	-	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	1.142.857	-	-	-	-	-	-	-
Sonstiges	-	-	-	-	-	-	-	-
Summe	2.884.078	-	-	-	129.683	-	-	-
Versorgungsaufwand	345.945	-	-	-	672.276	-	-	-
Gesamtvergütung	3.230.023	-	-	-	801.959	-	-	-

1 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 Höhe von 1.000.000 €.

2 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2019 und des LTIP-Zielbetrags 2018/2020 (Tranche 2019) wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Martin Shankland (mit Wirkung ab 4. März 2019). Zeiteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2019.

3 Zeiteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Karen Parkin zum 30. Juni 2020. Anlässlich ihres Ausscheidens erhielt Karen Parkin zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.341.367 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

4 Anlässlich seines Ausscheidens erhielt Eric Liedtke zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.428.572 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2019 ausgewiesen.

5 Zeiteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Gil Steyaert. Der Dienstvertrag von Gil Steyaert endete mit Wirkung zum 28. Februar 2019. Bis zu diesem Datum wurde Gil Steyaert sein monatliches Festgehalt in voller Höhe gezahlt. Anlässlich seines Ausscheidens erhielt Gil Steyaert zusätzlich eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 3.422.316 €. Diese Vergütung beinhaltet auch den hier ausgewiesenen Versorgungsaufwand und wurde im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2019 ausgewiesen. Der Versorgungsaufwand 2019 bei Gil Steyaert beinhaltet den anlässlich seines Ausscheidens vertraglich festgesetzten Bruttobeitrag, der Gil Steyaert bis 31. Mai 2020 als Versorgungsleistung für eine vorzeitige Beendigung des Vorstandsmandats gewährt wurde. Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entsprach der Versorgungsaufwand dem Bruttobeitrag, den die adidas AG für das betroffene Geschäftsjahr auf dem für ihn eingerichteten Sonderkonto gutgeschrieben hatte.

Zufluss

In der nachfolgenden Tabelle werden die einzelnen Vergütungskomponenten der Mitglieder des Vorstands als Zufluss für das Geschäftsjahr angegeben, für das die Vergütung gewährt wird, wobei der Versorgungsaufwand keinen tatsächlichen Zufluss an die Vorstandsmitglieder darstellt.

Zufluss in €

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender		Roland Auschel Global Sales		Brian Grevy ⁵ Global Brands seit 1. Februar 2020	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	920.000	920.000	733.333	-
Nebenleistungen	31.417	26.417	24.572	19.165	106.499	-
Summe	2.031.417	2.026.417	944.572	939.165	839.833	-
Einjährige variable Vergütung ¹	0	1.200.000	0	492.857	0	-
Mehrjährige variable Vergütung ^{1, 2}	0	3.154.285	0	1.450.972	0	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020)	0	-	0	-	0	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	-	3.154.285	-	1.450.972	-	-
Sonstiges ³	571.429	-	262.857	-	1.209.524	-
Summe⁴	2.602.845	6.380.702	1.207.430	2.882.994	2.049.357	-
Versorgungsaufwand	1.111.383	856.807	472.699	321.247	386.686	-
Gesamtvergütung	3.714.228	7.237.509	1.680.129	3.204.241	2.436.043	-

Zufluss in €

	Harm Ohlmeyer Finanzvorstand		Martin Shankland ⁶ Global Operations seit 4. März 2019		Karen Parkin ⁷ Global Human Resources bis 30. Juni 2020	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Festvergütung	846.806	687.225	687.225	567.145	361.344	687.225
Nebenleistungen	27.687	19.684	33.334	118.164	15.642	18.692
Summe	874.493	706.909	720.559	685.309	376.986	705.917
Einjährige variable Vergütung ¹	0	373.065	0	340.287	0	525.236
Mehrjährige variable Vergütung ^{1, 2}	0	1.083.852	0	894.469	0	1.083.852
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020)	0	-	0	-	0	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	-	1.083.852	-	894.469	-	1.083.852
Sonstiges ³	241.945	-	196.350	-	-	-
Summe⁴	1.116.437	2.163.826	916.909	1.920.065	376.986	2.315.005
Versorgungsaufwand	500.435	395.186	405.281	355.518	229.080	374.370
Gesamtvergütung	1.616.872	2.559.012	1.322.190	2.275.583	606.066	2.689.375

Zufluss in €

	Eric Liedtke ⁸ Global Brands bis 31. Dezember 2019		Gil Steyaert ⁹ Global Operations bis 26. Februar 2019	
	2020	2019	2020	2019
Festvergütung	-	1.000.000	-	114.538
Nebenleistungen	-	26.935	-	15.146
Summe	-	1.026.935	-	129.683
Einjährige variable Vergütung ¹	-	642.857	-	-
Mehrjährige variable Vergütung ^{1, 2}	-	1.577.143	-	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2020)	-	-	-	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	-	1.577.143	-	-
Sonstiges ³	-	-	-	-
Summe⁴	-	3.246.935	-	129.683
Versorgungsaufwand	-	345.945	-	672.276
Gesamtvergütung	-	3.592.880	-	801.959

1 Als Maßnahme des Liquiditätsmanagements vor dem Hintergrund der Coronavirus-Pandemie hatte der Vorstand bereits im April 2020 beschlossen, auf den Performance-Bonus und LTIP-Bonus für das Geschäftsjahr 2020 zu verzichten.

2 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, welche im dritten Geschäftsjahr nach dem Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet, endet. Erst nach Ablauf der Halteperiode gilt der LTIP-Auszahlungsbetrag als erdient und die Vorstandsmitglieder können über die Aktien frei verfügen. Der für Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge einbehaltene Betrag ist dagegen bereits im Zeitpunkt der Auszahlung nach Feststellung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat vollständig erdient. Als Maßnahme des Liquiditätsmanagements hatte der Vorstand bereits im April 2020 beschlossen, auf den LTIP-Bonus für das Geschäftsjahr 2020 zu verzichten. Damit erfolgt kein Erwerb von adidas AG Aktien im Rahmen der LTIP-Tranche 2020 durch die Vorstände.

3 Erstmalige Gewährung einer Sondervergütung an die zum 31. Dezember 2020 amtierenden Vorstandsmitglieder für die herausragenden Leistungen bei der Führung des Unternehmens in Zeiten der Coronavirus-Pandemie. Die Sondervergütung beträgt 25 % des für das Geschäftsjahr 2020 individuell für jedes Vorstandsmitglied festgelegten LTIP-Zielbetrags. Die Sondervergütung wird aktienbasiert gewährt und ist daher nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode, die mit Ablauf des Monats endet, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG im Geschäftsjahr 2024 stattfindet. Erst nach Ablauf der Halteperiode gilt der Auszahlungsbetrag der Sondervergütung als erdient 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 erdient.

4 Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2020 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbezüge dar.

5 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 Höhe von 1.000.000 €.

6 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2019 und des LTIP-Zielbetrags 2018/2020 (Tranche 2019) wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Martin Shankland (mit Wirkung ab 4. März 2019). Zeiteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2019.

7 Zeiteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Karen Parkin zum 30. Juni 2020. Anlässlich ihres Ausscheidens erhielt Karen Parkin zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.341.367 €. Diese Vergütung wurde im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

8 Anlässlich seines Ausscheidens erhielt Eric Liedtke zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.428.572 €. Diese Vergütung wurde im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2019 ausgewiesen.

9 Zeiteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Gil Steyaert. Der Dienstvertrag von Gil Steyaert endete mit Wirkung zum 28. Februar 2019. Bis zu diesem Datum wurde Gil Steyaert sein monatliches Festgehalt in voller Höhe gezahlt. Anlässlich seines Ausscheidens erhielt Gil Steyaert zusätzlich eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 3.422.316 €. Diese Vergütung beinhaltete auch den hier ausgewiesenen Versorgungsaufwand und wurde im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2019 ausgewiesen. Der Versorgungsaufwand 2019 bei Gil Steyaert beinhaltete den anlässlich seines Ausscheidens vertraglich festgesetzten Bruttobetrag, der Gil Steyaert bis 31. Mai 2020 als Versorgungsleistung für eine vorzeitige Beendigung des Vorstandsmandats gewährt wurde. Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entsprach der Versorgungsaufwand dem Bruttobetrag, den die adidas AG für das betroffene Geschäftsjahr auf dem für ihn eingerichteten Sonderkonto gutgeschrieben hatte.

Leistungen bei Beendigung der Vorstandstätigkeit

Beendigung des Vorstandsmandats von Karen Parkin zum 30. Juni 2020:

Im Zusammenhang mit der Beendigung des Vorstandsmandats wurde an Karen Parkin eine Abfindung in Höhe von 5.341.367 € geleistet.

Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot erhält Karen Parkin seit 1. Juli 2020 für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 37.500 €. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Sollten die für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot gezahlte Karenzentschädigung und das ggf. anderweitig erworbene Arbeitseinkommen als Gesamtbetrag das vor dem Ausscheiden zuletzt bezogene monatliche Festgehalt von Karen Parkin überschreiten, wird das anderweitig erworbene Arbeitseinkommen auf die Karenzentschädigung angerechnet. Der Gesamthöchstbetrag der an Karen Parkin zu zahlenden Karenzentschädigung beläuft sich daher auf 900.000 €.

Gesamtbezüge der früheren Mitglieder des Vorstands und ihrer Hinterbliebenen

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2020 Gesamtbezüge in Höhe von 10,641 Mio. € (2019: 14,567 Mio. €).

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2020 insgesamt 45,799 Mio. € (2019: 46,326 Mio. €) betrugen. Für sechs frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Daraus ergeben sich für die adidas AG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 48,549 Mio. € (2019: 46,216 Mio. €), für die wegen 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 3,971 Mio. €.

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. Juli 2017 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 gebilligt. Das Vergütungssystem wird in § 18 der Satzung der Gesellschaft geregelt.

VERGÜTUNGSSYSTEM

Im Hinblick auf die Überwachungs- und Beratungstätigkeit gegenüber dem Vorstand trägt die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats sowohl der Verantwortung als auch dem individuellen Tätigkeitsumfang und zeitlichen Aufwand der Aufsichtsratsmitglieder Rechnung. Bei der Festlegung der Vergütung wird insbesondere auf eine angemessene und marktübliche Vergütung geachtet, um auch im internationalen Rahmen geeignete Aufsichtsratskandidaten zu gewinnen. Hierdurch wird zur nachhaltigen Förderung der Unternehmensstrategie sowie der 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 zusammen. Eine erfolgsabhängige Vergütung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats nicht gewährt. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats Sitzungsgelder sowie eine Rückerstattung ihrer im Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstandenen Auslagen.

Vergütung für Aufsichtsratsstätigkeit

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

Vergütung für Aufsichtsratsstätigkeit

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

Zusätzliche Vergütung für Ausschusstätigkeit

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

Vergütung für Ausschusstätigkeit

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

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

Reduzierung der Vergütung bei zeitweiser Mitgliedschaft

Gehört ein Mitglied dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss während eines Geschäftsjahres nur zeitweise an, reduziert sich die Festvergütung 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 oder Auslagenerstattung etwaig zu entfallende Umsatzsteuer erstattet.

AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG 2020

Festvergütung und Sitzungsgeld

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2020 belief sich auf 2,2 Mio. € (2019: 2,2 Mio. €). Anlässlich der anhaltenden Coronavirus-Pandemie haben die Mitglieder des Aufsichtsrats beschlossen, 30 % dieser Vergütung unter anderem an die SOS-Kinderdörfer zu spenden. Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 28.000 € (2019: 167.000 €) gezahlt. Die deutliche Reduzierung der Sitzungsgelder beruht darauf, dass die Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse vor dem Hintergrund der Coronavirus-Pandemie und um die Gesundheit aller Beteiligten zu schützen überwiegend in virtueller Form veranstaltet wurden.

Sonstiges

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

Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats in €

Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2020	2020				2019			
	Aufsichts- ratstätigkeit	Ausschuss- tätigkeit	Sitzungs- geld	Gesamt	Aufsichts- ratstätigkeit	Ausschuss- tätigkeit	Sitzungs- geld	Gesamt
Thomas Rabe, Vorsitzender des Aufsichtsrats ¹	191.038	55.519	2.000	248.557	103.452	25.863	8.000	137.315
Ian Gallienne, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ²	111.038	15.519	1.000	127.557	80.000	80.000	11.000	171.000
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ³	160.000	40.000	2.000	202.000	131.726	25.863	11.000	168.589
Petra Auerbacher ⁴	80.000	-	1.000	81.000	51.726	-	6.000	57.726
Roswitha Hermann ⁴	80.000	-	1.000	81.000	51.726	-	3.000	54.726
Herbert Kauffmann ⁵	80.000	128.962	3.000	211.962	80.000	160.000	14.000	254.000
Christian Klein ⁶	31.038	-	-	31.038	-	-	-	-
Kathrin Menges	80.000	-	1.000	81.000	80.000	-	8.000	88.000
Roland Nosko	80.000	40.000	2.000	122.000	80.000	40.000	14.000	134.000
Beate Rohrig ⁴	80.000	-	1.000	81.000	51.726	-	5.000	56.726
Nassef Sawiris	80.000	-	1.000	81.000	80.000	-	9.000	89.000
Frank Scheiderer ⁴	80.000	80.000	4.000	164.000	51.726	51.726	9.000	112.452
Michael Storl ⁴	80.000	-	1.000	81.000	51.726	-	6.000	57.726
Bodo Uebber ⁷	80.000	111.038	2.000	193.038	51.726	-	3.000	54.726
Jing Ulrich ⁴	80.000	-	-	80.000	51.726	-	5.000	56.726
Günter Weigl ⁴	80.000	80.000	4.000	164.000	51.726	51.726	9.000	112.452
Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020								
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	146.885	48.962	2.000	197.847	240.000	80.000	14.000	334.000
Mitglieder des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019								
Sabine Bauer, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats	-	-	-	-	56.548	14.137	5.000	75.685
Willi Schwerdtle, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	-	-	-	-	56.548	14.137	5.000	75.685
Dr. Frank Appel	-	-	-	-	28.274	-	1.000	29.274
Dieter Hauenstein	-	-	-	-	28.274	-	3.000	31.274
Dr. Wolfgang Jäger	-	-	-	-	28.274	28.274	5.000	61.548
Katja Kraus	-	-	-	-	28.274	-	2.000	30.274
Hans Ruprecht	-	-	-	-	28.274	28.274	5.000	61.548
Heidi Thaler-Veh	-	-	-	-	28.274	-	3.000	31.274
Kurt Wittmann	-	-	-	-	28.274	-	3.000	31.274
Gesamt	1.600.000	600.000	28.000	2.228.000	1.600.000	600.000	167.000	2.367.000

1 Aufsichtsratsvorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020. Mitglied des Aufsichtsrats sowie Stellvertretender Vorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

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

3 Stellvertretender Vorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

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

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

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

7 Vorsitzender des Prüfungsausschusses ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. August 2020. Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

UNSERE AKTIE

Die internationalen Aktienmärkte waren das gesamte Jahr hindurch sehr volatil und schlossen das Jahr 2020 mit gemischten Ergebnissen. Während der DAX um 4 % stieg, ging der EURO STOXX 50 um 5 % zurück. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index nahm um 21 % zu. Die Aktie der adidas AG entwickelte sich analog zum DAX und beendete das Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Anstieg von 3 %.

adidas Aktie entwickelt sich analog zum DAX

Die internationalen Aktienmärkte beendeten das sehr volatile Jahr 2020 mit gemischten Ergebnissen. Regierungen reagierten auf die Sorgen über die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie vor allem in der ersten Jahreshälfte mit unterschiedlichen geldpolitischen Maßnahmen. Der DAX stieg im Ergebnis um 4 %, während der EURO STOXX 50 um 5 % zurückging. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index schloss 2020 mit einem Anstieg um 21 %. Die Aktie der adidas AG beendete das Jahr bei 297,90 € und damit 3 % über dem Vorjahresniveau.

Level 1 ADR übertrifft Entwicklung der Aktie

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2020 bei 182,99 US-\$. Das bedeutet einen Anstieg von 12 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2019: 162,80 US-\$). Der stärker ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Abwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro im Jahr 2020 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs verringerte sich von 10,4 Millionen Ende 2019 auf 8,9 Millionen zum Jahresende 2020. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen nahm 2020 auf rund 55.500 ADRs zu (2019: rund 43.000). 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 den STOXX Europe 50 Index aufgenommen

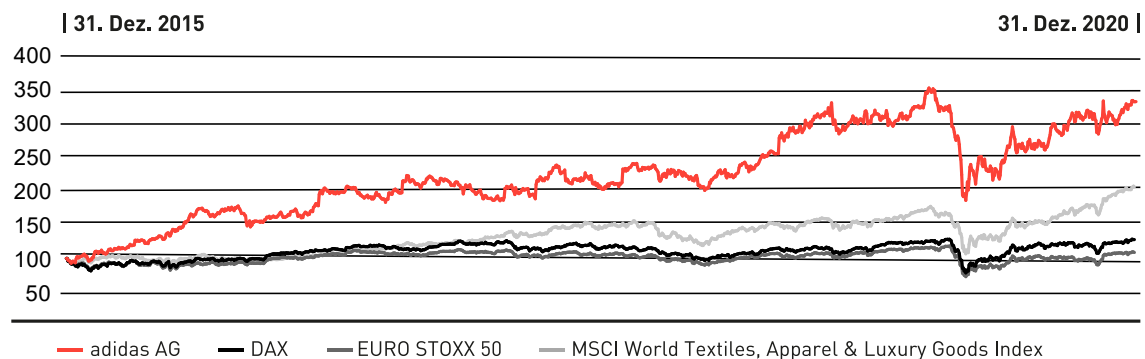
Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten. Neben dem DAX, dem EURO STOXX 50 und dem MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index ist die Aktie der adidas AG seit September 2020 im STOXX Europe 50 Index gelistet, einem der führenden Blue-Chip-Indizes in Europa. Unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, erhöhte sich zum 31. Dezember auf 5,04 % (2019: 4,99 %). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende 2020 gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 6 (2019: Platz 7) und gemessen am Umsatz auf Platz 9 (2019: Platz 9).

Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2020 in %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	3	78	231	509
DAX 30	4	6	28	98
EURO STOXX 50	-5	1	9	27
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index	21	57	106	187

Quelle: Bloomberg.

Aktienkursentwicklung der letzten fünf Jahre¹



¹ Index: 31. Dezember 2015 = 100. Quelle: Bloomberg.

Die adidas AG Aktie

		2020	2019	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende ¹	Aktien	195.066.060	195.969.387	
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	2,15	9,70	
Verwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	2,15	9,70	
Jahresendkurs	€	297,90	289,80	— DAX-30
Höchstkurs	€	316,05	296,35	— STOXX Europe 50
Tiefstkurs	€	166,92	183,95	— EURO STOXX 50
Marktkapitalisierung ³	Mio. €	58.110	56.792	— MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Dividende je Aktie	€	3,00 ⁴	–	— MSCI World ESG Leaders Index
Dividendensumme	Mio. €	585 ⁵	–	— Deutsche Börse Prime Consumer
Eigenkapital pro Aktie ³	€	33,09	34,68	— FTSE4Good Index Series
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ⁶	x	138,8	29,9	
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag ⁷	Aktien	808.394	638.854	

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 Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

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

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

adidas plant Wiederaufnahme von Dividendenzahlungen

Angeichts der starken operativen und finanziellen Entwicklung im Jahr 2019, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens hatten Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG zu Beginn des Jahres geplant, der Hauptversammlung 2020 eine Dividendenzahlung in Höhe von 3,85 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Im April 2020 beschloss adidas dann entscheidende Maßnahmen, um die finanzielle Flexibilität des Unternehmens zu sichern und die beispiellose, durch die Coronavirus-Pandemie verursachte, Situation zu überbrücken. Die Entscheidung, einen revolvingierenden Konsortialkredit unter Beteiligung der staatseigenen Förderbank KfW aufzunehmen, hatte die De-facto-Aussetzung von Dividendenzahlungen über die Laufzeit der Kreditvereinbarung zur Folge. Der Konsortialkredit wurde im November 2020 vollständig abgelöst.

Der Vorstand der adidas AG hat im Februar 2021 beschlossen, die Dividendenzahlungen des Unternehmens wieder aufzunehmen. Vorbehaltlich der Genehmigung durch den Aufsichtsrat wird das Unternehmen der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende von 3,0 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen. Dieser Vorschlag spiegelt das gestärkte Finanzprofil des Unternehmens sowie den positiven Ausblick des Managements für das Jahr 2021 wider. Der Dividendenvorschlag entspricht einer Ausschüttungssumme von 585 Mio. €.

Diese Entscheidung folgt auf eine Reihe von Finanzierungsmaßnahmen, die adidas im vergangenen Jahr erfolgreich umgesetzt hat, darunter den Erhalt starker Investment-Grade-Ratings, die Emission von Anleihen in Höhe von insgesamt 1,5 Mrd. € und die Sicherung eines neuen Konsortialkredits in Höhe von 1,5 Mrd. € mit Partnerbanken.

adidas stoppt Aktienrückkaufprogramm im März 2020

Angesichts der hohen wirtschaftlichen Unsicherheit aufgrund der dynamischen Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus vor allem in der ersten Jahreshälfte hat der Vorstand der adidas AG entschieden, proaktiv einen konservativen Ansatz beim Liquiditätsmanagement zu verfolgen. Um seine finanzielle Flexibilität in diesem Umfeld zu erhalten, hat das Unternehmen das Aktienrückkaufprogramm ausgesetzt. Nachdem das Unternehmen bereits am 17. März 2020 die Tranche des mehrjährigen Aktienrückkaufprogramms für 2020 vorübergehend ausgesetzt hatte – unmittelbar nach Beginn der Einzelhandelsschließungen in Europa und Nordamerika – hat der Vorstand am 31. März 2020 beschlossen, den Rückkauf von adidas Aktien für den Rest des Jahres formell zu stoppen. Infolgedessen hat das Unternehmen den Betrag von bis zu 1,0 Mrd. €, der ursprünglich für den Rückkauf eigener Aktien im Jahr 2020 vorgesehen war, nicht eingesetzt. Das Unternehmen hat im Zeitraum vom 7. Januar 2020 bis 16. März 2020 insgesamt 1,0 Millionen Aktien für einen Gesamtbetrag von 257 Mio. € zurückerworben. Dies entspricht 0,48 % des Grundkapitals. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug 269,19 €. Seit Beginn des derzeitigen Programms sind insgesamt 8,8 Millionen eigene Aktien eingezogen worden, wodurch sich Aktienanzahl und Grundkapital entsprechend reduziert haben.

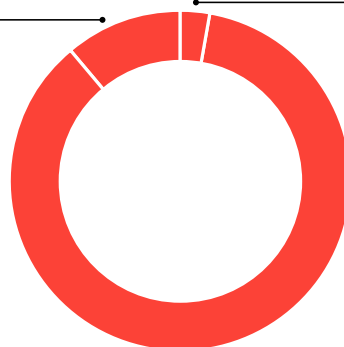
Ausgeprägte internationale Investorbasis

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit über 115.000 (2019: über 90.000). Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2021 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Den größten Anteil machen institutionelle Investoren aus. Diese halten 86 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2019: 89 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 11 % (2019: 9 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 3 % der Aktien der Gesellschaft (2019: 2 %).

Aktionärsstruktur nach Investorengruppen¹

11 % Privatanleger und nicht
näher bekannte Investoren

3 % Eigene Aktien

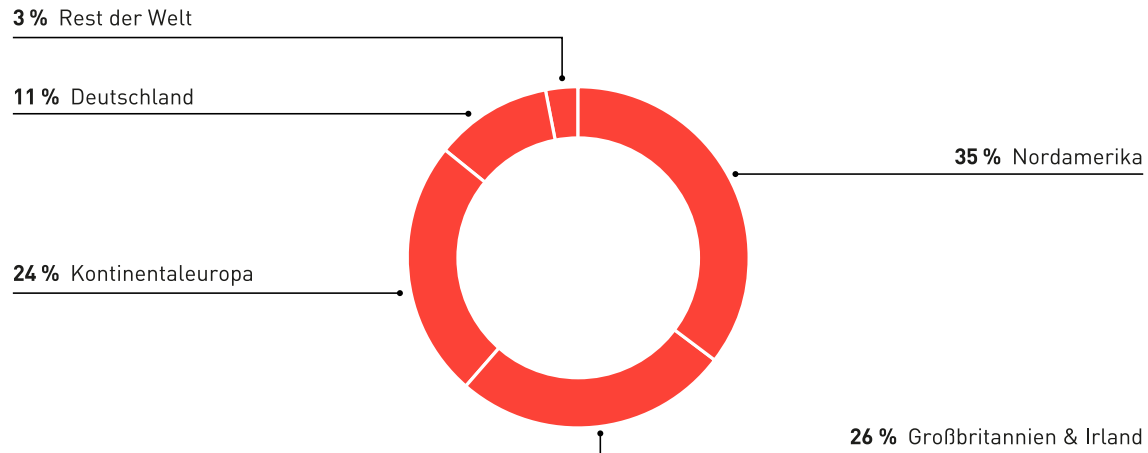


86 % Institutionelle Investoren

¹ Stand: Januar 2021.

Nach Regionen betrachtet sind 35 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2019: 43 %), gefolgt von Großbritannien und Irland mit 26 % (2019: 21 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 11 % (2019: 10 %). Auf institutionelle Investoren aus anderen kontinental-europäischen Ländern entfallen 24 % (2019: 22 %). Investoren in anderen Regionen der Welt besitzen 3 % der von institutionellen Investoren gehaltenen Aktien (2019: 4 %).

Aktionärsstruktur nach Region^{1,2}



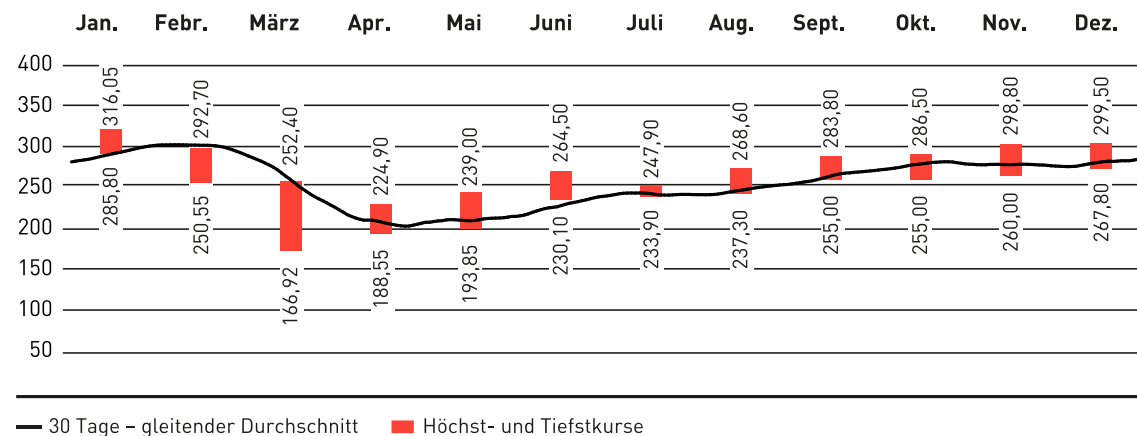
1 Stand: Januar 2021.

2 Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

Mehrheit der Analysten stuft Aktie der adidas AG neutral ein

Rund 40 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichen regelmäßig Studien zu adidas. Angesichts der deutlichen Erholung der adidas AG Aktie nach dem Rückgang während der Anfangsphase der Coronavirus-Pandemie im Frühjahr 2020 ist unsere Aktie von der Mehrheit der Analysten nun neutral eingestuft worden. Dies zeigen auch die Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2020. 37 % der Analysten haben eine Kaufempfehlung für unsere Aktie ausgesprochen (2019: 33 %), während 46 % empfohlen haben, unsere Aktie zu halten (2019: 57 %). 17 % der Analysten haben empfohlen, unsere Aktie zu verkaufen (2019: 10 %).

Monatliche Höchst- und Tiefsturse der adidas AG Aktie¹ in €



1 Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen. Quelle: Bloomberg.

Stimmrechtsmitteilungen veröffentlicht

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2020 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/STIMMRECHTS-MITTEILUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen)

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/eigengeschaeftsfuehrungskraefte)

2

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

STRATEGIE	69
GLOBAL BRANDS	74
GLOBAL SALES	80
GLOBAL OPERATIONS	85
UNSER TEAM	91
NACHHALTIGKEIT	104
NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG	130

STRATEGIE

Im Leben vieler 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 den Konsumenten und die Authentizität der Marke adidas, um neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Services zu setzen. Wir tun dies im Rahmen unserer Strategie, die es uns ermöglicht, die Beschleunigung struktureller und vorteilhafter Langzeittrends voll für uns zu nutzen.

Strategie: ‚Creating the New‘ – ein Rückblick

‚Creating the New‘ war unsere Strategie von 2015 bis zum Ende des Jahres 2020. Im Mittelpunkt von ‚Creating the New‘ stand das Ziel, Umsatz und Gewinn weiter zu steigern, indem wir die Attraktivität unserer Marke deutlich erhöhen – eine Strategie, die sich als sehr erfolgreich erwiesen hat.

Wir waren auf dem besten Weg, unsere Finanzziele für das Jahr 2020 zu erreichen, nachdem wir diese innerhalb des Strategiezyklus zweimal erhöht hatten. Dies spiegelt sich in den Ergebnissen des Unternehmens für den Zeitraum 2015 bis 2019 vor Ausbruch der Coronavirus-Pandemie wider:

- **Umsatz:** Währungsbereinigter Umsatzzanstieg zwischen 2015 und 2019 um durchschnittlich 12 % pro Jahr, entsprechend unserer Zielsetzung von März 2018 von 10 % bis 12 % zwischen 2015 und 2020 (ursprüngliche Zielsetzung von März 2015: Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich).
- **Operative Marge:** Verbesserung der operativen Marge auf 11,3 % im Jahr 2019, entsprechend unserer Zielsetzung von März 2018 von bis zu 11,5 % bis 2020 (ursprüngliche Zielsetzung von März 2015: ca. 10 %).
- **Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen:** durchschnittliche Wachstumsrate von 28 % pro Jahr im Zeitraum von 2015 bis 2019, oberhalb unserer Zielsetzung von März 2018 von 22 % bis 24 % zwischen 2015 und 2020 (ursprüngliche Zielsetzung von März 2015: ca. 15 %).

Die Auswirkungen der globalen Coronavirus-Pandemie haben letztlich dazu geführt, dass die Finanzziele des Unternehmens für das Jahr 2020 nicht erreicht worden sind. Unabhängig davon haben wir die Umsetzung der im März 2015 vorgestellten drei strategischen Säulen (Schnelligkeit, Städte und Open Source) unserer Strategie ‚Creating the New‘ bis zum Ende des Strategiezyklus weiter vorangetrieben. Infolgedessen haben wir es geschafft, neue ikonische Produktfamilien wie Ultraboost und NMD zu etablieren. Außerdem haben wir innovative Konzepte etabliert und skaliert, die es bis dahin in unserer Branche nicht gab. Dazu zählen wegweisende Partnerschaften mit Parley for the Oceans und Carbon sowie kreative Kooperationen mit Kanye West, Pharrell Williams und Beyoncé. Wir konnten zudem kürzere Vorlaufzeiten durch ‚Speed-enabled‘-Kollektionen erreichen und in unseren Key Citys ein geschlossenes Ökosystem für Konsumenten erschaffen.

Die Erfüllung unseres im März 2017 eingeführten ‚Acceleration Plan‘ zur beschleunigten Umsetzung von ‚Creating the New‘ hatte zum Ergebnis, dass Reebok wieder profitabler wurde. Darüber hinaus haben wir das CCM Hockey Geschäft veräußert, adidas in Nordamerika signifikant gestärkt, unsere Prozesse im Rahmen von ONE adidas konsequent standardisiert sowie die digitale Transformation des Unternehmens erfolgreich angestoßen. Letztere führte zu einem überproportionalen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts von adidas, das im Jahr 2020 einen Umsatz in Höhe von mehr als 4 Mrd. € generierte – mehr als das Doppelte als ursprünglich im März 2015 angestrebt. Die zahlreichen Erfolge dieser Initiativen bilden das Fundament, auf dem unsere neue Strategie für den Zeitraum bis 2025 aufbaut – fest verankert in unserem Unternehmenszweck, unserer Mission und unserer Haltung.

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 und sie dadurch zu vereinen sowie 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.

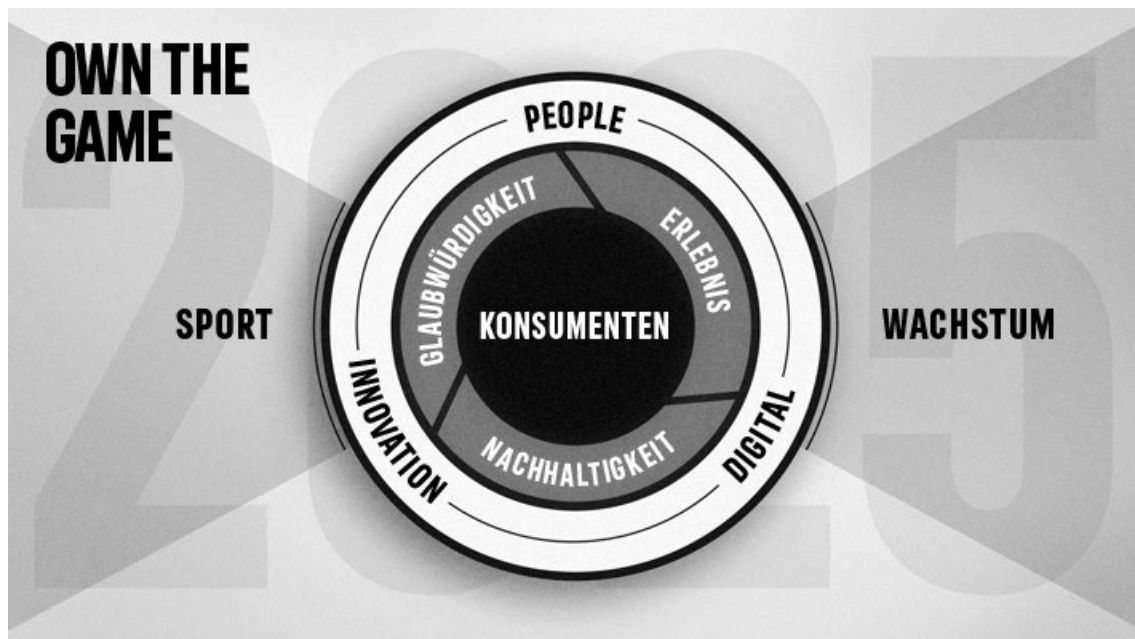
Unsere Haltung: ‚Impossible is nothing‘

Wir sind rebellische Optimisten voller Tatendrang. Wir wollen gemeinsam eine bessere Zukunft gestalten. Wo andere nur das Unmögliche sehen, steckt für uns die Welt des Sports und der Kultur voller Möglichkeiten.

Neue Strategie bis 2025: ‚Own the Game‘

Unsere Strategie bis zum Jahr 2025 heißt ‚Own the Game‘. ‚Own the Game‘ ist tief im Sport verwurzelt. Sport ist adidas‘ Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. ‚Own the Game‘ stellt den Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns und wird durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 und 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

**Konsumenten**

Unsere Konsumenten stehen im Mittelpunkt von ‚Own the Game‘. Sie sind es, die strukturelle Trends in unserer Branche durch ihre Präferenzen und ihr Verhalten 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‘ hat das Potenzial, eben diese konsumentenfokussierten Chancen aufzugreifen und darüber hinaus neue Chancen im Sinne der

Konsumenten zu schaffen. Indem wir unseren Unternehmenszweck, durch Sport Leben verändern zu können, 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 Konsumenten vertieft haben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um unsere fünfjährige Strategie erfolgreich umzusetzen, werden wir konsequent in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Wir werden sicherstellen, über die benötigten Fähigkeiten zur Nutzung strategischer Chancen zu verfügen. Dazu werden wir Talente gewinnen, entwickeln und im Unternehmen halten. Weiterhin werden wir im Zuge unserer Bestrebungen, ein noch inklusiveres und vielfältigeres Unternehmen zu werden Chancengleichheit für alle Beschäftigten sicherstellen. Zudem werden wir unser einzigartiges Arbeitsumfeld nutzen, das den Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns stellt.

Glaubwürdigkeit

Aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit in den Bereichen Sport und Kultur nimmt unsere Marke eine führende Position ein. Um unsere Konsumenten auch in Zukunft mit innovativen und im Einklang mit unserer Mission stehenden Konzepten zu begeistern, werden wir unser Markenprofil noch klarer gestalten, unser Produktangebot verbessern und Partnerschaften nutzen, um unsere Glaubwürdigkeit bei Konsumenten zu steigern.

- **Sport:** Wir werden dazu übergehen, uns auf die wichtigsten Sportkategorien zu konzentrieren: Fußball, Training, Running und Outdoor. Fußball ist die wichtigste Sportart in Bezug auf Zuschauerzahlen. Running, Training und Outdoor haben dagegen die höchste Sportbeteiligung. 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 stellen mit ‚Sportswear‘ ein neues Konsumentenkonzept vor. Die Produkte in dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Gleichzeitig werden wir mit ‚Originals‘, das vom Sport inspiriert und auf der Straße getragen wird, durch erstklassige Herstellungsprozesse und Materialien in das Premiumsegment expandieren.
- **Women’s:** Wir werden einen kategorieübergreifenden Plan zur Entwicklung erstklassiger Produkte umsetzen. Durch unser Mitgliedschaftsprogramm werden wir das Konsumentenerlebnis für Frauen noch besser gestalten, um so zu *ihrer* unverzichtbaren Sportmarke zu werden. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2025 in unserem Women’s-Geschäft ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im mittleren Zehnprozentbereich pro Jahr zu erzielen und damit den Anteil von Women’s an unserem Gesamtgeschäft deutlich zu erhöhen.
- **Partnerschaften:** Wir wollen unsere Glaubwürdigkeit steigern, indem wir die Kraft, Authentizität und Reichweite unserer Partnerschaften nutzen. Wir werden unser Partnerportfolio erweitern. Beyoncé, Kanye West, Stella McCartney und Pharrell Williams werden auch weiterhin eine wesentliche Rolle dabei spielen, unsere Konsumenten im Lifestyle-Bereich zu begeistern. Wir werden unsere Partnerschaften mit den größten Ikonen des Sports weiterhin nutzen, sei es mit Teams wie Bayern München oder Real Madrid, Athleten wie Lionel Messi oder Mikaela Shiffrin oder Veranstaltungen wie dem Boston oder dem Berlin Marathon.

Konsumentenerlebnis

Um langfristige Beziehungen zu unseren Konsumenten 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 werden wir die Transformation in ein Direct-to-Consumer-(DTC-)gesteuertes Geschäftsmodell mit dem Fokus auf Mitgliedschaft vorantreiben.

- **Mitgliedschaft:** Mit Einführung des Mitgliedschaftsprogramms im Jahr 2018 haben wir die Grundlage geschaffen, unseren wichtigsten Konsumenten ein personalisiertes Erlebnis zu bieten. Wir wollen dies nun auf die nächste Ebene heben und bis 2025 in etwa 500 Millionen Mitglieder haben. Über eine Mitgliedschaft belohnen wir sowohl das Engagement als auch die Einkaufsaktivitäten unserer Konsumenten. Wir bieten exklusive Hype-Produkte, den Zugang zu Produkteinführungen, die Teilnahme an speziellen Veranstaltungen und vieles mehr.
- **DTC-gesteuert:** Der E-Commerce bleibt unser wichtigster Store. So werden sowohl unsere Online-Plattform adidas.com als auch die adidas App an allen relevanten Berührungspunkten für unsere Konsumenten verbessert und noch ansprechender gestaltet. Unser E-Commerce-Geschäft soll bis zum Jahr 2025 voraussichtlich 8 Mrd. € bis 9 Mrd. € unseres Umsatzes ausmachen. Obwohl der E-Commerce an erster Stelle unserer Einzelhandelsstrategie steht, spielen auch unsere stationären Geschäfte weiterhin eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, den Konsumenten auf physischer und emotionaler Ebene an uns 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. Zusätzlich werden wir unsere starke Beziehung zu sorgfältig ausgewählten Großhandelspartnern (.Win with the Winners') nutzen, um dem Konsumenten ein holistisches Einkaufserlebnis bieten zu können, egal, an welchem Ort der Einkauf stattfindet.
- **Key Citys:** Wir erweitern unser bestehendes Portfolio an sogenannten Key Citys wie London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio und fügen 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 der anhaltenden Urbanisierung kommerzielle Chancen.
- **Strategische Märkte:** Wir legen den Fokus verstärkt auf China, Nordamerika und EMEA, um unseren begeisternde Konsumentenerlebnisse bieten zu können. Wir verfolgen dabei einen maßgeschneiderten Ansatz, der lokale Trends aufgreift. Unser Ziel ist es, in allen drei strategischen Märkten Marktanteile zu gewinnen.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten holistisch und fest in unserem Geschäftsmodell verankert. Dies ist ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks, durch Sport Leben verändern zu können. Wir werden den Wandel im Bereich Nachhaltigkeit weiter voranbringen und von wirkungsvollen Einzelinitiativen zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm übergehen.

- **Unser Angebot:** Wir verschieben die Grenzen unseres nachhaltigen Angebots immer weiter, damit der Konsument aus einem einzigartigen und umfassenden Angebot wählen kann. Bis zum Jahr 2025 werden neun von zehn unserer Artikel auf nachhaltige Weise hergestellt sein. Dazu werden wir Artikel in eines von insgesamt drei von uns definierten Nachhaltigkeitskonzepten überführen: Sie werden entweder aus recycelten Materialien gefertigt, kreislaufwirtschaftlich verarbeitet oder regenerative Materialien enthalten. Nachhaltige Produkte sind für uns Produkte, die gegenüber herkömmlichen Produkten entweder aufgrund der eingesetzten Materialien oder der eingesetzten Produktionstechnologien Umweltvorteile haben.
- **Unsere Vorgehensweise:** Wir setzen uns ebenfalls dafür ein, den CO₂-Fußabdruck unseres Produktangebots zu reduzieren mit dem Ziel, bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu sein. Um dies zu

erreichen, implementieren wir Initiativen im Hinblick auf Null-CO₂-Emissionen an unseren Standorten und fördern Umweltprogramme entlang der gesamten Wertschöpfungskette in enger Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern.

- **Unsere Kommunikation:** Wir werden verstärkt über unsere Anstrengungen berichten, Produkte aus regenerativen Materialien und mit geringer Umweltauswirkung herzustellen. Wir wollen unsere Konsumenten außerdem dazu bewegen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. Um dies zu erreichen, werden wir die Etikettierung unserer Produkte vereinfachen und unser Produktrücknahmeprogramm erweitern.

Innovation und Digital

Zwei sogenannte ‚Strategic Enablers‘ werden uns zum Erfolg verhelfen. Dies ist zum einen die Anwendung einer innovativen Denkweise bezogen auf alle Aspekte unseres Geschäfts, und zum anderen das Profitieren von einer auf Schnelligkeit und Flexibilität basierenden Digitalisierung in unserer gesamten Wertschöpfungskette. Diese ‚Strategic Enablers‘ werden maßgeblich für die Umsetzung der drei strategischen Fokusbereiche Glaubwürdigkeit, Konsumentenerlebnis und Nachhaltigkeit sein, die darauf ausgerichtet sind, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten 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 Aktionäre. 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 Vierjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zu steigern.
- **Weitere Erhöhung 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.
- **Nachhaltige Gewinnsteigerung:** Wir gehen davon aus, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen in dem Vierjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr steigern zu können.
- **Investitionen in zukünftiges organisches Wachstum:** Wir streben an, 3 % bis 4 % des Umsatzes jährlich als Investitionsausgaben in unser Geschäft zurückzuführen.
- **Attraktive Rendite für unsere Aktionäre:** Basierend auf dem 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 Aktionären durch eine konsequente Dividendenauszahlung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen ausgezahlt und durch Aktienrückkäufe ergänzt.

Angesichts der vorherrschenden Unsicherheiten in Bezug auf die weitere Entwicklung der Coronavirus-Pandemie richten sich unsere Finanzziele 2025 am Jahr 2021 und nicht am Jahr 2020 aus. Dies gilt jedoch nicht für die Strategie als solche, die den gesamten fünfjährigen Strategiezklus umfasst. Als führendes Unternehmen in unserer Branche mit einer starken Strategie sind wir für die kommenden Jahre sehr gut aufgestellt.

GLOBAL BRANDS

DER KONSUMENT STEHT IMMER IM MITTELPUNKT

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 schaffen, wollen wir das Image unseres Unternehmens sowie das Vertrauen und die Markentreue der Konsumenten stärken. Wir wollen außerdem die Wachstumschancen nutzen, die sich in der Sportartikelbranche ergeben.

Marke adidas

Die Marke adidas hat eine lange Tradition und ist von jeher tief im Sport verwurzelt. Das breit gefächerte und vielfältige Portfolio der Marke in den Kategorien Sport Performance und Sport Inspired erstreckt sich von großen globalen Sportarten bis hin zu stark regional verankerten Sportarten und der lokalen Sneaker-Kultur. So konnte adidas über kulturelle Grenzen hinweg und sowohl im Sport als auch auf der Straße zu einer der bekanntesten und profiliertesten Marken weltweit werden. Von Schuhen über Bekleidung bis hin zu Accessoires und Zubehör erfüllt die Marke adidas die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen – von Top-Sportlern und -Mannschaften bis zu denjenigen, die Sport als Teil ihres Alltags sehen. Angetrieben vom Streben nach Innovation und basierend auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Sportwissenschaft unterstützt die Marke adidas Athleten auf jedem Niveau dabei, etwas zu bewegen – in ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Dies beruht auf unserem Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘. Im Jahr 2020 entfielen 91 % der Umsätze des Unternehmens auf die Marke adidas.

Marke Reebok

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke mit einer großen Fitnessstradition, die ihren Kultstatus nach wie vor mit Technologien vereint, die Sport- und Lifestyleprodukte gleichermaßen neu definieren. Die Marke positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Fitness und Fashion, wobei diese Grenzen immer weiter verschwimmen. Die Kategorie ‚Sport‘ fasst hierbei verschiedene Produktbereiche zusammen, in deren Mittelpunkt bestimmte Fitnessaktivitäten wie Running oder Training, funktionale Innovationen oder innovativer Style stehen. Die Produkte geben im Fitnessbereich die Richtung vor und entsprechen darüber hinaus den Wertvorstellungen und Ansprüchen, nach denen die Konsumenten von Reebok leben, sich fit halten und Sport treiben. Die zweite Kategorie von Reebok – ‚Classics‘ – stärkt die tiefe Verankerung der Marke in der Fitness- und Popkultur durch mehrere ikonische Silhouetten und trend-gerechte Lifestyleprodukte. Im Jahr 2020 entfielen 7 % der Umsätze des Unternehmens auf die Marke Reebok. Im Rahmen der Entwicklung der neuen Fünfjahresstrategie hat das Unternehmen nun beschlossen, einen formalen Prozess einzuleiten, der auf die Veräußerung von Reebok abzielt.

Produktfamilien mit Kultstatus

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung und das Potenzial für die Steigerung von Marktanteilen haben. Der Zugang zu Athletendaten und ein einzigartiges Produktarchiv ermöglichen uns tiefe Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Marke. Gleichzeitig verfolgen wir die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren. So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden. Diese Produktfamilien sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Sportkultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Mit unverwechselbaren Funktionen, Designs und Storys verdeutlichen sie ihre Wurzeln im Sport und sprechen die Athleten direkt an, mit dem Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird gezielt gesteuert, um Langlebigkeit und Relevanz zu gewährleisten. Zu den wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas im Bereich Schuhe zählen unter anderem Ultraboost, Predator und Superstar. Im Bereich

Bekleidung wurden Produktfamilien der Marke wie die MyShelter Jacke, die Tiro Hose, oder der Z.N.E. Hoodie weiter ausgebaut. Im Jahr 2020 haben die wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas im Bereich Schuhe mindestens 34 % des Gesamtumsatzes im Bereich Schuhe ausgemacht.

Steigerung der Markenattraktivität durch Innovation und kreative Kooperation

Neben dem Ausbau der wichtigsten Produktfamilien haben wir innovative Produkte entwickelt, die den Ansprüchen von Sportlern und Konsumenten gerecht werden. So stärken wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in Nachhaltigkeit und prüfen alle Möglichkeiten der Digitalisierung. Die heutige Innovationslandschaft geht weit über die Betrachtung des Produkts hinaus. Sie erfordert zunehmend, dass in der Entwicklung Konsumenten-erlebnisse und Dienstleistungen berücksichtigt werden. Diesbezüglich sind mehr Transparenz sowie die direkte Einbindung unserer Konsumenten in die entsprechenden Prozesse gefordert. Gemeinsam mit unseren ‚Trend & Cultural Insights‘-Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu dokumentieren. Unser Ansatz für Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt kreative Zusammenarbeit steht. Damit schaffen wir die Grundlage für die Entwicklung relevanter Konzepte.

Gemeinsam mit einflussreichen Persönlichkeiten und Marken wie Beyoncé, Kanye West, Pharrell Williams, Yohji Yamamoto, Stella McCartney oder Prada wollen wir Werte schaffen. Gleichzeitig arbeiten wir auch mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen und innovativen Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungs- und Forschungseinrichtungen zusammen. Außerdem profitieren wir vom Know-how erfahrener und langjähriger Partner wie BASF (z. B. Boost), Carbon (z. B. 4D) oder Parley for the Oceans (z. B. Primeblue). Im Jahr 2020 haben wir uns mit Allbirds, einem Startup aus San Francisco, zusammengeschlossen, um den Sportschuh mit den niedrigsten CO₂-Emissionen zu entwickeln. Dazu sind alle Prozess-Schritte konsequent auf Innovation ausgelegt – von der Herstellung über die Lieferkette bis hin zum Transport.

Vermarktung von Innovationen

Um im Bereich Innovation führend 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.

Wie in den Vorjahren hat das Unternehmen auch im Jahr 2020 den Großteil des Umsatzes mit Produkten erzielt, die im Laufe des Jahres auf den Markt gekommen sind. Die im Jahr 2020 neu eingeführten Produkte machten 68 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2019: 77 %). Lediglich 2 % des Umsatzes haben wir mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt gekommen waren (2019: 3 %). Bei Reebok waren 67 % der verkauften Schuhe im Jahr 2020 eingeführte Produkte (2019: 67 %), während 11 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt gekommen waren (2019: 11 %).

Innovation spielt für uns seit jeher eine wichtige Rolle. Wir streben danach, Athleten die besten Produkte zu bieten. Auch im Jahr 2020 haben wir für die Konsumenten innovative Technologien und nachhaltige Konzepte in unsere Produkte integriert:

- **adidas 4D:** Unter dem 4D-Konzept verstehen wir die Herstellung von Zwischensohlen mit Hilfe von Licht und Sauerstoff (digitale Lichtsynthese). Digitale Lichtsynthese ist eine einzigartige, von Carbon entwickelte Technologie zur Fertigung von High-Performance-Schuhen. Die Zwischensohle wird mithilfe eines Prozesses entwickelt, der die traditionelle Erstellung von Prototypen und Gussformen

überflüssig macht. Mit dem Einsatz der digitalen Lichtsynthese hebt adidas die additive Fertigung in der Sportartikelbranche auf eine neue Ebene. In den vergangenen drei Jahren hat sich adidas 4D von einer innovativen Konzeptreihe zu einem ausgereiften Laufschuh entwickelt, der in größeren Stückzahlen und verschiedenen Modellvarianten erhältlich ist. Die Produktfamilie soll künftig weiter ausgebaut werden.

- **EnergyRODS:** Unsere jüngste technologische Innovation im Bereich Running ist der Form der Mittelfußknochen nachempfunden und ermöglicht so ein anatomisch optimales Abrollverhalten von den Fersen zu den Zehen. Dadurch sollen Energieverluste begrenzt und ein dynamischerer Abstoß erreicht werden. Verglichen mit Carbonplatten ermöglichen die ‚EnergyRODS‘ eine natürlichere Fußbewegung. Die neue Technologie ist in unsere Premium-Laufschuhe wie den Adizero Adios Pro integriert. Die jüngste adidas Laufschuh-Produktfamilie aus dem High-Performance-Bereich richtet sich an Top-Athleten und kombiniert die EnergyRODS Technologie mit einem reaktionsfreudigen Schaumstoffmaterial sowie einem Obermaterial aus leichtem Mesh. Den ersten Erfolg feierte die neue Produktfamilie mit dem Halbmarathonweltrekord von Peres Jepchirchir, den diese im September 2020 in einem reinen Frauenrennen aufgestellt hatte.
- **Futurecraft.Strung:** Strung ist ein revolutionärer neuer Fertigungsprozess für Textilien, der es adidas ermöglicht, die Platzierung und Beschaffenheit jedes einzelnen Fadens im Obermaterial basierend auf Athletendaten zu bestimmen. Futurecraft.Strung ist das erste nach dem ‚Strung‘ Prinzip hergestellte Produktkonzept und soll vor allem bei schnellen Kurzstrecken ein völlig neues Lauferlebnis ermöglichen.
- **Made to be Remade:** Wer Plastikmüll nur von einem Ort zum anderen verlagert, ist Teil des Problems und nicht Teil der Lösung. Aus diesem Grund haben wir 2019 das Futurecraft.Loop Konzept entwickelt, um dazu beizutragen, Plastikmüll ein Ende zu setzen. Im Jahr 2020 haben wir bereits die dritte Generation des Futurecraft Loop präsentiert: Im Rahmen der ‚Creators Club Week‘ im Oktober haben wir das Modell erstmals öffentlich vorgestellt und 1.500 ‚Creators Club‘-Mitglieder zu einem Betatest eingeladen, der über ein speziell für die adidas App entwickeltes digitales Verfahren gesteuert worden ist. Damit haben wir einen weiteren Meilenstein für die vollständige Markteinführung dieser nachhaltigen Produktfamilie im Jahr 2021 erreicht.

Gleichzeitig haben wir die Entwicklung innovativer Materialien fortgesetzt, um weitere relevante Produkte für unsere Konsumenten hervorzubringen:

- **Lightstrike:** Lightstrike ist eine Dämpfungstechnologie aus superleichtem EVA-Schaum für sehr hohen Tragekomfort und eine ideale Balance aus geringem Gewicht und Reaktionsfreudigkeit. Die Technologie kommt bei verschiedenen Laufschuhen zum Einsatz und erfüllt die Bedürfnisse von Anfängern genauso wie von Elite-Marathonläufern.
- **Parley Ocean Plastic:** Produkte aus Parley Ocean Plastic versprechen höchste Performance und erfüllen damit die Bedürfnisse unserer Athleten. Sie tragen außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren. Damit haben wir den Faktor Nachhaltigkeit auf die Produktebene gebracht und werden das Konzept in unserem Produktportfolio weiter vorantreiben. Wir haben im Jahr 2020 mehr als 15 Millionen Paar Schuhe mit Parley Ocean Plastic hergestellt und insgesamt bis Ende 2020 mehr als 30 Millionen Paar solcher Schuhe auf den Markt gebracht.
- **Primeblue/Primegreen:** Primeblue ist ein recyceltes Hochleistungsgewebe, das teilweise aus Parley Ocean Plastic besteht. Parley Ocean Plastic wiederum wird aus ‚upgecyclten‘ Plastikabfällen gewonnen, die an Stränden und Küstenregionen eingesammelt werden, bevor sie die Meere verschmutzen können. Das Material wird fortan in einigen der kultigsten und bekanntesten

Performance-Produktfamilien der Marke adidas wie Ultraboost, oder auch für die Mannschaftsbekleidung einiger der weltweit erfolgreichsten Teams und Ligen eingesetzt. Primegreen ist ein Hochleistungsgewebe, das aus recycelten Stoffen besteht, sodass kein neu hergestellter Kunststoff verwendet werden muss. Primeblue und Primegreen haben entscheidend dazu beigetragen, dass Ende des Jahres 2020 mehr als 70 % des von adidas insgesamt verwendeten Polyesters recycelten Ursprungs war.

- **RDY:** RDY ist ein Konzept für Funktionskleidung, das verschiedene Technologien für höchsten Schutz bei allen Wetterbedingungen vereint. Dazu zählen: isolierendes Feuchtigkeitsmanagement mit COLD.RDY, ein atmungsaktiver Kühleffekt mit HEAT.RDY, Windbeständigkeit und wasserabweisende Eigenschaften mit WIND.RDY, wasser- und winddichte Produkte mit RAIN.RDY sowie das feuchtigkeitsableitende AEROREADY. Das Konzept ermöglicht ein vereinfachtes Storytelling gegenüber den Konsumenten und wird in verschiedenen Kategorien und Produkten eingeführt.

Neben innovativen Technologien haben im Geschäftsjahr 2020 auch verschiedene nachhaltige Konzepte und Materialien sowie wichtige Produkte und Kooperationen eine Rolle gespielt:

- **aSMC Urban Extreme:** Bei adidas x Stella McCartney treffen Umweltbewusstsein und nachhaltige Mode auf Performance-Sportbekleidung. Urban Extreme erstreckt sich über alle Produktkategorien und wird durch raffinierte Outerwear-Produkte mit RDY-Innovationen aufgewertet.
- **Clean Classics:** In der ‚Clean Classics‘-Kollektion hat adidas einige der meistverkauften adidas Sneaker, darunter den Stan Smith, den Superstar, den Supercourt oder den Continental 80, als vegane Varianten neu aufgelegt. Mit der Kollektion unterstreicht die Marke adidas einmal mehr ihr Bekenntnis zu Nachhaltigkeit. Neben nachhaltigen Materialien setzt adidas auf neue Schnittlinien, sodass Schnittreste eingespart werden und weniger Müll anfällt.
- **Reebok Forever Floatride Grow:** Der Forever Floatride Grow ist der erste Performance-Laufschuh von Reebok auf Pflanzenbasis und die neueste Innovation der Marke im Bereich Nachhaltigkeit. Das Modell wird aus Rizinussamen, Algen, Eukalyptusbäumen und Naturkautschuk hergestellt und baut damit auf der Lifestyle-Schuhkollektion ‚Cotton + Corn‘ von Reebok auf.
- **Tech Rock:** Die ‚Tech Rock‘ Jacke basiert auf Athletendaten und ist unter anderem aus dem innovativen dreilagigen, wasserdichten, atmungsaktiven und strapazierfähigen ‚GORE-TEX-PRO‘-Material gefertigt. Die Funktionsjacke bietet Bergsportlern einen erstklassigen Schutz bei nahezu allen Bedingungen und besticht darüber hinaus durch ihr modernes Design.
- **X – Ghosted:** Der erste in Serienproduktion gefertigte Fußballschuh mit integrierter, dynamischer Carbonfaserplatte und Vakuum-Passform schließt sich wie eine zweite Haut um den Fuß und unterstützt explosive Bewegungen der Spieler.

Effektive Marketinginvestitionen

Marketinginvestitionen sind ein wichtiger Baustein dafür, unsere Markenattraktivität zu steigern und Konsumenten für uns zu gewinnen. Die Marke adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um die Loyalität der Konsumenten sowie den Markenwert zu stärken. Das Unternehmen wendet traditionell nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke adidas für Partnerkooperationen auf, 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 Ressourcen bündeln, um starke Markenbotschaften über verschiedene Kategorien in einheitlicher Erzählweise zu entwickeln. Bei diesem Ziel stehen zwei Prioritäten im Vordergrund:

- **Markenspezifische Faktoren:** Markenkampagnen sind das Aushängeschild unserer Kommunikationsstrategie. Sie repräsentieren die Überzeugungen der Marke, vermitteln den Konsumenten, wofür adidas steht, und ermöglichen eine weltweit einheitliche Positionierung. Weiterhin unterstützen Markenkampagnen die Prioritäten der Marke, indem sie durch die narrative Darstellung der Marke eine emotionale Verbindung herstellen. adidas fördert die Authentizität der Marke auch durch Momente aus dem Sport, um so die Glaubwürdigkeit mithilfe von Aktivierungen mit Athleten und Veranstaltungen zu unterstreichen. Schließlich nutzen wir unsere Partnerschaften, unter anderem mit Beyoncé, Kanye West oder Pharrell Williams, um die Attraktivität und Beliebtheit unserer Marke im Lifestylebereich durch Partneraktivierungen und spezielle Produktausführungen zu fördern.
- **Kommerzielle Faktoren:** Produktkampagnen dienen dazu, bestimmte Produktfamilien (z. B. Ultraboost) oder Technologieplattformen (z. B. RDY oder 4D) in den Mittelpunkt zu rücken. In diesen Kampagnen werden besondere Leistungs- oder Stilmerkmale präsentiert. Das Storytelling dreht sich dabei um die wichtigsten Alleinstellungsmerkmale. Zusätzliche Werbeinhalte fördern die Konversion am Point of Sale (im Store und online), indem Produktmerkmale oder Vorteile von wichtigen Produkten, Produktfamilien oder volumenstarken Artikeln hervorgehoben werden.

Im Jahr 2020 hat adidas globale kategorie- und storyübergreifende Aktivierungen mit Sportmarketingpartnern und Influencern aus der Unterhaltungsbranche durchgeführt:

- **Creators Club Week:** Im Oktober 2020 startete adidas mit der Creators Club Week erstmals ein siebentägiges Online-Festival. Im Rahmen der ‚Creators Club Week‘ konnten Mitglieder miterleben, wie exklusive neue Schuhe in limitierter Auflage vorgestellt wurden. Während des Events wurden insgesamt mehr als 70 neue Modelle vorgestellt. Bei der ‚Creators Club Week‘ traten außerdem berühmte Persönlichkeiten aus aller Welt auf. Dabei diskutierten sie über wichtige Themen wie die Bekämpfung von Plastikmüll, über den Wert von Kultur oder über Innovation. Als Startschuss für das Event präsentierte Model Karlie Kloss die neueste Version des Futurecraft.Loop. Mitglieder hatten die Möglichkeit, eines der 1.500 verfügbaren Paare dieses Schuhs zu gewinnen. In den sieben Tagen der Veranstaltung fanden über 40 Überraschungsverlosungen statt, bei denen die Mitglieder einzigartige Kreationen wie ein Kunstwerk der Designerin Paolina Russo oder von Fußballweltmeister Paul Pogba signierte Fußballschuhe gewinnen konnten.
- **#hometeam-Kampagne:** Infolge des Ausbruchs der Covid-19-Pandemie hatte adidas eine neue weltweite Markenkampagne entwickelt, die während der Pandemie Unterstützung und Hoffnung für die Community vermitteln sollte. #hometeam war eine globale Bewegung, die vor allem durch unsere Partner und die von ihnen erstellten Inhalten geprägt war. Mehr als 3.000 Athleten, Künstler und Influencer unterstützten die bisher größte adidas Kampagne in Bezug auf Partneraktivierung und -beteiligung. Inhalte unter dem Hashtag #hometeam wurden nahezu 400 Millionen Mal aufgerufen. Damit avancierte #hometeam zu einer der am meisten gesehenen und am positivsten aufgenommenen Kampagnen in der Geschichte der Marke adidas.
- **Ready for Sport:** Nach dem Erfolg von #hometeam während der globalen Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020 diente die Kampagne ‚Ready for Sport‘ als motivierender Aufruf, Sport zu treiben und den Sport zu feiern. Die Story-Reihe basiert auf dem Unternehmenszweck von adidas ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ und folgt dem Prinzip der ‚Co-Creation‘. Im Rahmen der Kampagne gaben 20 adidas Top-Athleten Einblicke in ihren Alltag während der Pandemie. Sie erzählten dabei voller Freude und Optimismus, wie sie sich darauf vorbereiten, wieder in ihrem Sport aktiv zu sein. Die Kampagne wurde auf den Social-Media-Kanälen von adidas und verschiedenen Partnern veröffentlicht und von mehr als 1.000 adidas Athleten unterstützt. Insgesamt generierte die Kampagne ‚Ready for Sport‘ mehr als 500 Millionen Aufrufe und ist damit unsere bis dato meistgesehene Social-Media-Kampagne.

Während wir in Bezug auf Partner und Athleten den Anteil der Marketingaufwendungen im Verhältnis zum Umsatz und die Anzahl der Partner verringern wollen, werden wir auch in Zukunft sicherstellen, dass unsere Produkte weiterhin auf den größten Bühnen dieser Welt präsent sind:

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft, der Rugby World Cup, die UEFA Champions League oder der Boston und der Berlin Marathon.
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von 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 oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State und Texas A&M.
- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Jürgen Klopp, Mohamed Salah, Paul Pogba, Toni Kroos, Heung-min Son, Vivianne Miedema und Wendie Renard, die Basketballgrößen Candace Parker, Damian Lillard, Donovan Mitchell, James Harden und Liz Cambage, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers, JuJu Smith-Schuster und Patrick Mahomes, die Baseballprofis Aaron Judge und Carlos Correa, die Tennisstars Alexander Zverev, Angelique Kerber, Dominic Thiem, Garbiñe Muguruza und Stefanos Tsitsipas sowie die Skirennläuferin Mikaela Shiffrin.

GLOBAL SALES

TRANSFORMATION DES MARKTS

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

■ Im Jahr 2020 ist die Anzahl unserer Vertriebsstellen aufgrund von Marktkonsolidierung und der Folgen der Coronavirus-Pandemie für den Einzelhandel zurückgegangen. Ungeachtet dessen nutzen wir mit mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäften und unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in über 50 Ländern – weiterhin einen einheitlichen globalen Rahmen. ■

Folgen der Coronavirus-Pandemie

Die weltweite Ausbreitung des Coronavirus führte im Jahr 2020 zu einer erheblichen Anzahl temporärer Store-Schließungen – sowohl von eigenen Stores als auch von Stores unserer Partner. Darüber hinaus verzeichneten wir ein deutlich reduziertes Kundenaufkommen in den verbleibenden Stores, was sich negativ auf unsere Umsatzentwicklung ausgewirkt hat. Auf dem Höhepunkt der weltweiten Lockdown-Maßnahmen im April 2020 waren mehr als 70 % unserer Stores weltweit geschlossen. Sobald dies möglich war, haben wir Pläne zur Wiedereröffnung unserer Stores in Übereinstimmung mit den Vorgaben der lokalen Behörden eingeleitet. Trotz des niedrigeren Kundenaufkommens im Vergleich zum Vorjahr hat adidas höhere Konversionsraten verzeichnet. Grund dafür war die stärker ausgeprägte Kaufabsicht von Konsumenten beim Besuch der Stores.

Um den Herausforderungen in unserem Geschäftsumfeld zu begegnen, haben wir den Bereich E-Commerce in den Mittelpunkt gerückt. Zum einen war dies unser einziger voll betriebsfähiger Store und zum anderen unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal. Durch gezieltes Konsumenten-Marketing, exklusive Produkteinführungen und ein priorisiertes Supply Chain Management konnten wir im Jahr 2020 ein herausragendes globales Umsatzwachstum im E-Commerce erzielen. Vor diesem Hintergrund hat unsere für die Lieferkette verantwortliche Abteilung Anpassungen vorgenommen und die Kapazitäten unserer Logistikzentren für E-Commerce-Bestände erhöht. ► SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Bei unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten lag der Fokus darauf, die direkten Auswirkungen der Krise auf Mitarbeiter und Konsumenten durch ein robustes Krisenmanagement und einen ganzheitlichen Ansatz zur Wiedereröffnung unserer Stores zu begrenzen. Als unsere Geschäfte geschlossen bleiben mussten, haben wir unsere Mitarbeiter durch Online-Schulungen eingebunden und weitergebildet. Außerdem haben Store-Mitarbeiter im E-Commerce unterstützt, wo sie dank ihrer Produktkenntnisse im Kundenservice tätig waren. Da der Digitalbereich im Jahr 2020 enorm an Bedeutung hinzugewonnen hat, haben wir den Einsatz digitaler Werkzeuge und Omni-Channel-Services mit großem Tempo vorangetrieben. Noch während der Schließung der Einzelhandelsgeschäfte haben wir zur Unterstützung der Online-Auftragsabwicklung verstärkt auf das Konzept ‚Ship from Store‘ gesetzt. Weiterhin haben wir unsere digitalen Kompetenzen genutzt, um bei Wiedereröffnung der Stores sichere und komfortable Einkaufserlebnisse zu bieten. Über die Option ‚Weniger warten, mehr shoppen‘ haben wir Konsumenten in unserer adidas App die Möglichkeit eingeräumt, Ladenbesuche im Voraus zu buchen, um so die

Wartezeiten zu verkürzen. Zudem haben wir besondere Richtlinien und Verfahren zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz eingeführt, um unsere Mitarbeiter und Konsumenten zu schützen und das Sicherheitsgefühl der Konsumenten bei Wiedereröffnung unserer Stores zu steigern. Darüber hinaus haben auch unsere Factory Outlets entscheidend dazu beigetragen, unter Einhaltung der Sicherheits- und Hygienevorschriften Lagerbestände zu reduzieren und gleichzeitig die Markenwahrnehmung zu festigen.

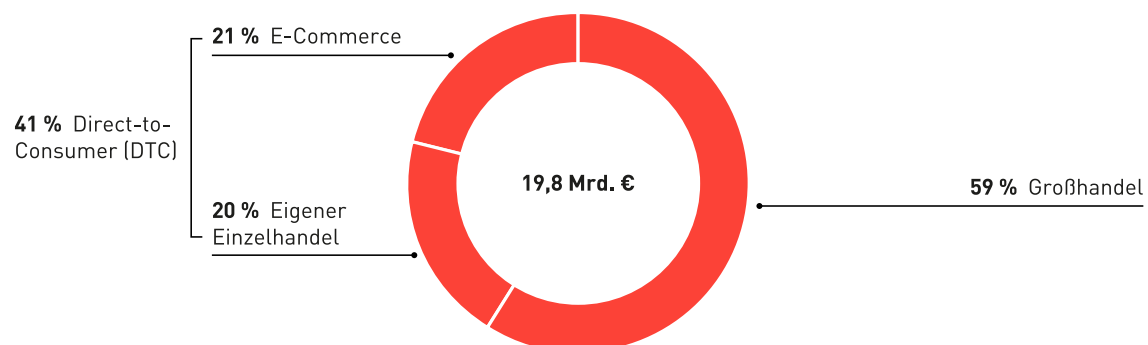
Im Großhandel haben wir zusammen mit unseren Key Accounts den Fokus radikal auf das Cashflow-Management gerichtet. Dabei stand für uns ein proaktives Management unserer Auftragsbücher im Vordergrund, um allen Kunden und Vertriebskanälen, darunter insbesondere den ‚Online Pure Players‘ und Omni-Channel-Accounts, Bestände zur Verfügung zu stellen. Weiterhin haben wir Sell-in-Meetings online abgehalten und dazu auf unsere digitalen Werkzeuge und Infrastruktur zurückgegriffen. Zudem haben wir in enger Zusammenarbeit mit unseren Key Accounts virtuelle Vertriebsveranstaltungen durchgeführt, um die Nachfrage nach unseren Produkten bei den Konsumenten zu steigern. Zur Unterstützung unseres Online-Geschäfts wurden Mitarbeiter aus dem Großhandel vorübergehend im digitalen Großhandel eingesetzt.

Insgesamt haben wir infolge der Coronavirus-Pandemie unseren Fokus noch stärker auf Digitalisierung und den Direct-to-Consumer-Vertriebskanal gerichtet. In unserem Mitgliedschaftsprogramm ‚Creators Club‘ hat sich die Anzahl der Teilnehmer im Jahr 2020 mehr als verdoppelt. Derzeit erreicht das Programm 165 Millionen Mitglieder in 15 Ländern. Das Programm hilft uns außerdem, direkte Beziehungen zu unseren Konsumenten aufzubauen. In unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften findet der direkte physische Kontakt mit unseren Konsumenten statt. Hier haben wir die Möglichkeit, ein personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis zu bieten, neue ‚Creators Club‘-Mitglieder zu gewinnen und die Beziehungen zu unseren Konsumenten weiter zu intensivieren. Durch langfristige Investitionen in strategische Partnerschaften mit unseren Key Accounts erreichen wir noch mehr Konsumenten – ganz gleich, ob sie im Internet oder im Ladengeschäft einkaufen.

Vertriebskanalmix 2020

Wir treiben die Verlagerung vom Großhandel zu den Direct-to-Consumer-Vertriebskanälen aktiv voran. Der Direktvertrieb an unsere Konsumenten wirkt sich positiv auf Umsatz und Gewinn aus und liefert zudem wertvolle Einblicke in das Konsumverhalten. Mit einem Anstieg auf 41 % ist der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem Bereich E-Commerce besteht, im Jahr 2020 deutlich gewachsen (2019: 33 %). Der Umsatz im Großhandel machte 59 % des Gesamtumsatzes aus (2019: 67 %).

Umsatz nach Vertriebskanal



E-Commerce

Im E-Commerce lag unser 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. Das Ziel für Umsätze über unsere eigenen E-Commerce-Plattformen haben wir für das Jahr 2020 von ,bis zu 4 Mrd. €‘ auf ,über 4 Mrd. €‘ angehoben. Dem liegt zugrunde, dass wir unsere digitale Transformation während der Schließung des Einzelhandels infolge der Coronavirus-Pandemie weiter beschleunigen konnten. Erreicht haben wir dieses Ziel, indem wir kurz-, mittel- und langfristige Chancen gegeneinander abgewogen haben. Wir haben tiefgreifende Maßnahmen ergriffen, um die Entwicklungen im digitalen Bereich weiter zu beschleunigen. Dazu haben wir verfügbare Bestände in den E-Commerce verlagert, in ein agiles Studio für digitale Inhalte investiert, Gelder aus dem Marketing- und Technologie-Budget in die Digitalisierung gesteckt und sichergestellt, dass unsere Entscheidungen auf Daten basieren und gezielt auf Einblicke in das Konsumverhalten und Trends ausgerichtet sind.

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Arbeit war der Ausbau eines integrierten und personalisierten Premium-Einkaufserlebnisses, das direkte Beziehungen zu unseren Konsumenten ermöglicht. Neben unserer adidas E-Commerce-Plattform, die in über 50 Ländern zur Verfügung steht, konnten wir mit unserer adidas App den mobilen und den Mitglieder-Fokus weiter stärken. Die App ist mittlerweile in mehr als 40 Ländern in allen wichtigen Märkten erhältlich und macht innerhalb des digitalen Ökosystems von adidas bereits einen erheblichen Anteil am Geschäft aus. Über die adidas App wollen wir außerdem wichtige Merkmale unserer Marke wie Nachhaltigkeit oder Innovation fördern. Die App nimmt eine Schlüsselrolle zwischen Online- und Offline-Einkauf ein. Sie bietet Premium-Erlebnisse mit interaktivem Storytelling, personalisierte Inhalte, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten sowie Zugang zu unserem Mitgliedschaftsprogramm ,Creators Club‘. 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. Beispielsweise konnten sie im Rahmen der erstmals durchgeführten ,Creators Club Week‘ an einem Quiz zum Thema Nachhaltigkeit teilnehmen und dabei mit dem Futurecraft.Loop unseren ersten zu 100 % recyclingfähigen Laufschuh gewinnen. Im Jahr 2020 waren über unsere Apps adidas Running und adidas Training so viele Menschen wie noch nie sportlich aktiv. Dies unterstreicht unsere grundlegende Überzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können. adidas ist die einzige Sportartikelmarke, die sowohl sportliche Betätigung als auch den Kauf von Produkten mit Treuepunkten belohnt. Der Erfolg unseres ,Creators Club‘-Mitgliedschaftsprogramms wirkt sich auf wichtige Kennzahlen positiv aus: Beispielsweise weisen Mitglieder eine höhere Zufriedenheit und einen höheren Consumer Lifetime Value auf als Nichtmitglieder.

Zusätzlich zum Ausbau der bestehenden Kontaktpunkte haben wir im August mit ,Confirmed‘ einen neuen, exklusiven App-Kanal für Sneaker- und Streetstyle-Fans in den USA eingeführt. Im Oktober haben wir die App auch in China auf den Markt gebracht. Die App bringt den Konsumenten das Beste unserer Marke – die begehrtesten und hochwertigsten Produkte – auf einfache, faire und ansprechende Art näher.

Einzelhandel

Unsere mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind ein wichtiger Baustein für das Konsumentenerlebnis. Sie bieten unseren Konsumenten das ideale Umfeld, um direkt mit unserer Marke, unseren Produkten und unseren Teams zu interagieren. In den Geschäften können die Konsumenten unsere Produkte anfassen und anprobieren. Sie können sich aber auch von den Storys inspirieren lassen und direkt 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. Durch unsere zahlreichen auf Premium-Erlebnisse ausgerichteten Flagship Stores, unsere kommerzielleren Concept Stores sowie unsere Factory Outlets für preisbewusstere Konsumenten

bieten wir ein Umfeld für die unterschiedlichsten Bedürfnisse. Dadurch können die Konsumenten beim Kauf unserer Produkte mit dem Kern unserer Marke unmittelbar in Berührung kommen.

Im Jahr 2020 haben wir uns auf die Sicherung der Profitabilität im Einzelhandel fokussiert. Dazu haben wir unsere Stores optimiert, den Einsatz digitaler Werkzeuge beschleunigt und erstklassige Konsumentenerlebnisse geschaffen. So haben wir die Anzahl der Flagship Stores und Brand Center ausgebaut und den Fokus klar und deutlich auf Digitalisierung, Personalisierung und ein nahtloses Konsumentenerlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg gerichtet. Darüber hinaus haben wir auch unsere Grundlagen gefestigt, indem wir beispielsweise unsere Factory Outlets von einem rabatt- auf einen eher kommerziell orientierten Vertriebskanal mit Produkterlebnissen und Storytelling umgestellt haben, der ebenfalls zur Profitabilität beiträgt.

Wir haben erheblich in unsere wichtigsten Stores investiert und in unseren Märkten die Präsenz unseres eigenen Einzelhandels in wichtigen Städten verstärkt. In Europa haben wir unser Flagship-Konzept durch die Wiedereröffnung des weltweit ersten adidas Originals Flagship Stores in Berlin sowie die Neueröffnung eines adidas Originals Flagship Stores in der Carnaby Street in London ausgebaut. Der umgebaute Flagship Store in Berlin empfängt seine Besucher mit einem überarbeiteten Designkonzept und soll sich als Anlaufstelle für begehrte Modekollektionen und gezielte, lokale Produkteinführungen etablieren. Mit dem adidas Originals Flagship Store in der Carnaby Street in London haben wir unseren weltweit ersten geschlechtsneutralen Store eröffnet. Hier bieten wir den Konsumenten exklusive Produkte und die Möglichkeit auf Gleichgesinnte zu treffen. Das Geschäft in London wird zudem unser starkes Engagement für mehr Nachhaltigkeit unterstreichen.

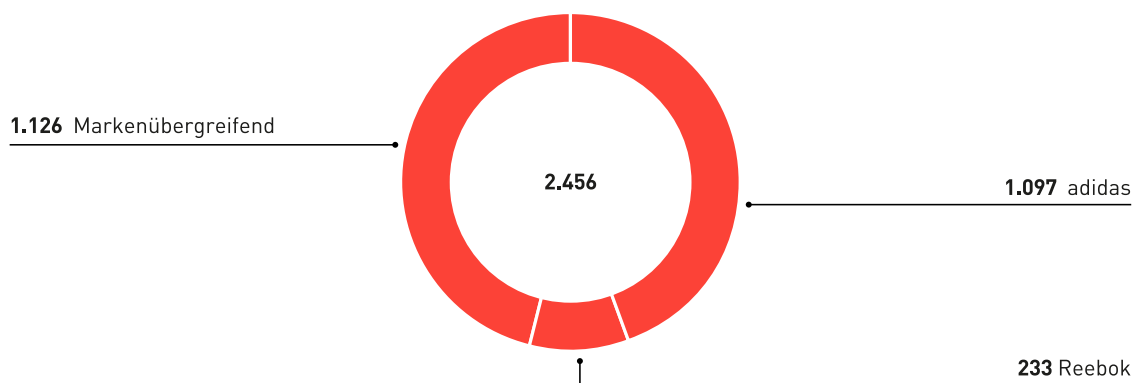
Großhandel

Auch im Jahr 2020 haben die meisten Konsumenten Sportartikel in einer Mehrmarken-Großhandelsumgebung gekauft. Der Großhandel ist für unsere Marke ein wichtiger Vertriebskanal, um Konsumenten zu erreichen, Authentizität zu zeigen und wichtige Kategorien unseres Unternehmens auszubauen. Vorrangig zielen wir im Großhandel auf den Gewinn von Marktanteilen bei wichtigen Kontaktpunkten mit Konsumenten ab – sowohl online als auch offline. Besonders im Fokus stehen dabei wichtige Handelszonen und Einkaufsstraßen. Zu diesem Zweck haben wir unsere wichtigsten Mehrmarken- und Franchise-Kunden ermittelt und sie in die Entwicklungsprozesse unserer Produkte und die Gestaltung unseres Sortiments mit einbezogen. Mithilfe unserer starken funktionsübergreifenden Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern bei Verkauf und Aktivierung verzeichnen wir beachtliche Erfolge bei der Vermarktung unserer Produkte, Dienstleistungen und Storys. Das ist wichtig, um ein vollumfängliches Konsumentenerlebnis zu gewährleisten.

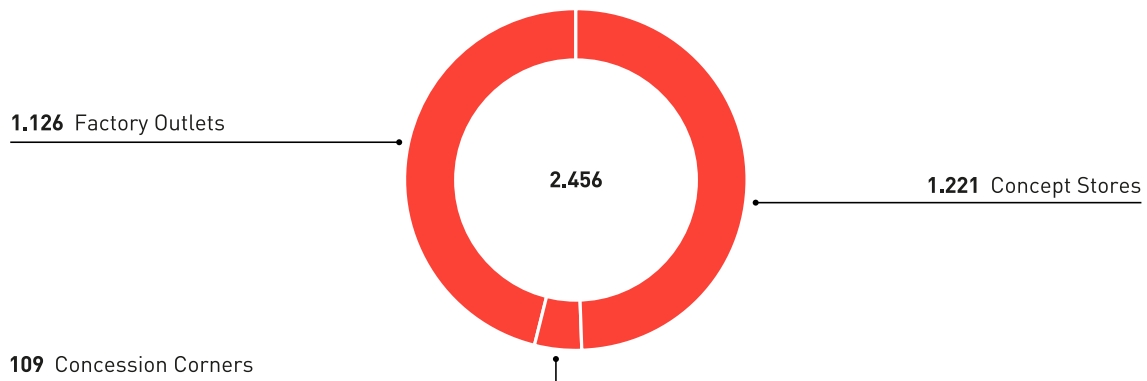
Wir haben unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt, um gemeinsam mit unseren Großhandelspartnern im Online-Geschäft erfolgreich zu sein. Unsere ‚Partner Program‘-Plattform bringt uns noch näher an die Konsumenten heran. Mit ihrer Hilfe erhalten strategische Partner einen beispiellosen Zugang zu unseren Produkten. Dazu werden unsere Systeme mit ihren digitalen Plattformen verbunden, sodass sie auf unsere Bestände zugreifen können. Das Programm wurde 2020 bei neuen Partnern und an neuen Standorten eingeführt, wodurch wir Lücken bei der Verfügbarkeit von Größen schließen und den Konsumenten ein breiteres Produktangebot bieten konnten. 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 ihre Internetseiten und Apps übertragen werden.

Weiterhin haben wir in die Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse investiert. Auch 2020 haben wir in die Entwicklung digitaler Tools wie ‚Click‘, unsere Self-Service-Plattform für den B2B-Bereich, ‚S.Core‘, unser Vertriebsplanungstool oder ‚Digital Showroom‘ investiert. Wir haben unsere Sell-in-Meetings zu 90 % virtuell abgehalten (verglichen mit 40 % im Vorjahr) und ‚Click‘ und ‚Digital Showroom‘ in Europa, Lateinamerika sowie Emerging Markets eingeführt. Durch ‚Digital Showroom‘ konnten wir unsere Sell-in-Meetings noch interaktiver gestalten, was sich im Vergleich zu den Vorjahren positiv in unseren Auftragsbüchern niedergeschlagen hat. Ab 2021 werden wir unsere digitalen Tools auch in Nordamerika und in der Region Asien-Pazifik einführen. Dadurch vereinheitlichen wir Prozesse, steigern die Effizienz und bieten ein umfassendes Servicemodell.

Stores nach Marke



Stores nach Konzept

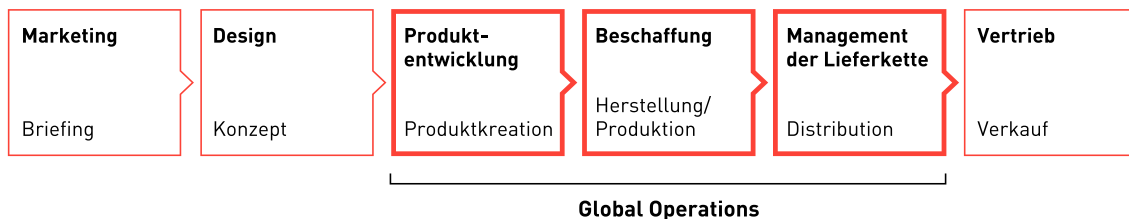


GLOBAL OPERATIONS

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

Global Operations unterstützt die Unternehmensmission 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 auf innovative und nachhaltige Materialien und Fertigungsmethoden zu setzen. 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 Konsumenten das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise zu bieten.

Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung



Im Jahr 2020 sind unsere Tech- und Non-Trade-Procurement-Teams in den Bereich Global Operations integriert worden und berichten seitdem an das für diesen Bereich verantwortliche Vorstandsmitglied.

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, Accessoires und Zubehör.

Im Jahr 2020 haben wir mit 132 unabhängigen Herstellern (2019: 138) mit insgesamt 277 Produktionsstätten zusammengearbeitet (2019: 304)¹⁴. Der Großteil (68 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2019: 73 %).

Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 61 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit uns zusammen, mit 30 % arbeiten wir bereits seit mehr als 20 Jahren zusammen.

¹⁴ Im Geschäftsbericht 2019 wurden 336 Produktionsstätten ausgewiesen; davon waren 32 Produktionsstätten von Tier-1-Zulieferern. Künftig werden diese Produktionsstätten nicht mehr einbezogen; die Vorjahreszahl wurde aus Vergleichsgründen angepasst.

Lieferbeziehungen mit unabhängigen Herstellern

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Accessoires & Zubehör
Anzahl unabhängige Hersteller	132	25	70	37
Durchschnittliche Dauer der Beziehung mit unabhängigen Herstellern (in Jahren)	13,6	15,3	12,6	14,2
Zusammenarbeit < 10 Jahre	39 %	48 %	37 %	35 %
Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	31 %	20 %	33 %	38 %
Zusammenarbeit > 20 Jahre	30 %	32 %	30 %	27 %

Lieferbeziehungen > 20 Jahre

30 %

Im Jahr 2020 haben unsere unabhängigen Hersteller insgesamt 943 Millionen Einheiten an Bekleidung, Schuhen sowie Accessoires und Zubehör produziert (2019: 1.103 Millionen Einheiten).

Wir bewerten alle unsere Hersteller anhand spezieller Performance-Kriterien, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Herstellern sowie in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Mittels eines Compliance- und Umwelt-KPI-Nachverfolgungssystems (C- und E-KPI) erfassen wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im sozialen und Umweltbereich. In unserer gesamten Beschaffungskette setzen wir uns für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. Die aktuellen Listen unserer Zulieferer sind auf unserer Website zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/S/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE](https://www.adidas-group.com/s/umgang-beschaffungskette)

KETTE ► SIEHE NACHHALTIGKEIT

Auswirkung der Coronavirus-Pandemie auf unsere Hersteller

Infolge des globalen Ausbruchs des Coronavirus mussten unsere unabhängigen Hersteller Fabriken schließen, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter reduzieren und betriebliche Vorgänge ändern, um Social-Distancing-Regeln und erforderliche Sicherheitsmaßnahmen umsetzen zu können. Wir haben unser Produktionsvolumen der weltweit gesunkenen Nachfrage angepasst. Gleichzeitig haben wir die Auslastung der Fabriken gesteuert, um das Produktionsvolumen auf einem relativ stabilen Niveau zu halten. Das haben wir erreicht, indem wir die Nachfrage nach und die Herstellung solcher Produkte vorgezogen haben, die saison- oder trendbedingten Schwankungen weniger unterliegen (z. B. ‚Adilette‘-Badesandalen). Wir sind während der gesamten Krise mit unseren Herstellern in Kontakt und haben 2020 keine Geschäftsbeziehung aufgrund der Pandemie beendet.

Vietnam bleibt wichtigstes Zulieferland für Schuhe

Im Jahr 2020 sind insgesamt 97 % unserer Schuhe in Asien produziert worden (2019: 98 %). Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 42 % am Gesamtvolumen (2019: 43 %), gefolgt von Indonesien mit 29 % (2019: 28 %) und China mit 15 % (2019: 16 %). Im Jahr 2020 haben unsere unabhängigen Hersteller rund 379 Millionen Paar Schuhe produziert (2019: 448 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb für Schuhe in Vietnam hat etwa 8 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen hergestellt (2019: 8 %).

Kambodscha bleibt wichtigstes Zulieferland für Bekleidung

Im Jahr 2020 haben wir 93 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2019: 91 %). Kambodscha war mit 22 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2019: 23 %), gefolgt von Vietnam mit 21 % (2019: 19 %) und China mit 20 % (2019: 19 %).

Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2020 rund 465 Millionen Textilien produziert (2019: 528 Millionen Textilien). Der größte Zulieferbetrieb, der sich in China befindet, hat etwa 11 % dieser Bekleidungsstücke hergestellt (2019: 9 %). Die Produktion von Bekleidung ist insgesamt stärker fragmentiert als der Bereich Schuhe.

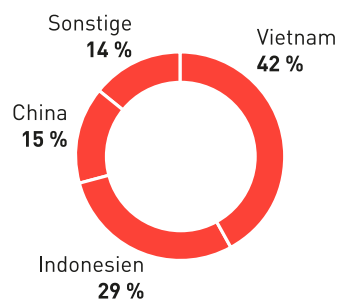
China bleibt wichtigstes Zulieferland für Accessoires und Zubehör

Mit 77 % wurde im Jahr 2020 der Großteil der Accessoires und Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2019: 81 %). China blieb mit 36 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Zulieferland (2019: 37 %), gefolgt von der Türkei mit 21 % (2019: 18 %) und Pakistan mit 16 % (2019: 22 %).

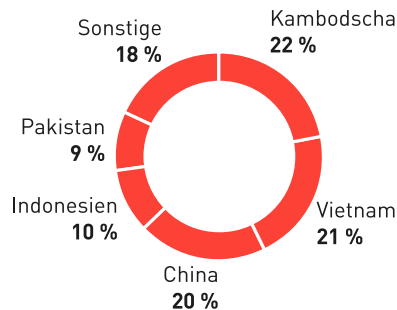
Das gesamte Beschaffungsvolumen an Accessoires und Zubehör belief sich auf rund 100 Millionen Stück (2019: 127 Millionen Stück), wovon 21 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2019: 16 %), der sich in der Türkei befindet.

Produktion weltweit nach Ländern¹

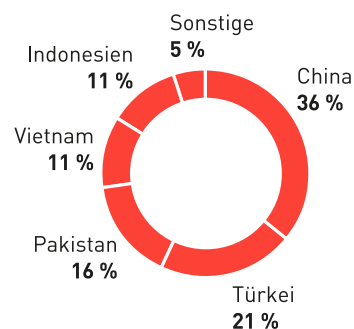
Schuhe



Bekleidung



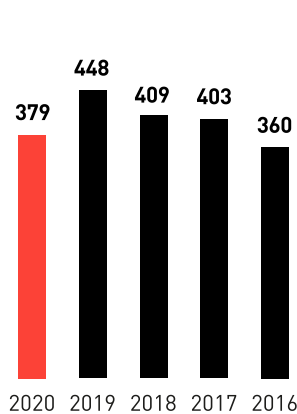
Accessoires und Zubehör



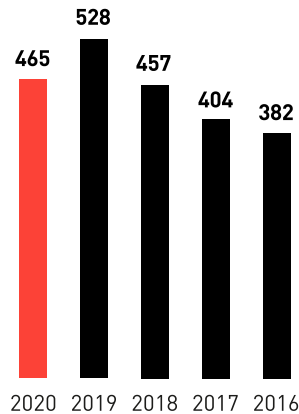
¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

Gesamtproduktionsvolumen nach Kategorie¹

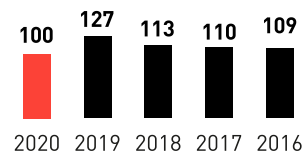
Schuhe in Millionen Paar



Bekleidung in Millionen Stück



Accessoires und Zubehör in Millionen Stück



¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

Pünktliche und vollständige Lieferung an unsere Kunden

Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel termin- und mengengetreu zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Deshalb messen wir mithilfe des nichtfinanziellen Leistungsindikators ‚On-Time In-Full (OTIF)‘ die termingetreue und vollständige Lieferung unserer Produkte nach dem gewünschten Kundentermin sowohl für unsere Großhandels- und Franchisekunden als auch für eigene Einzelhandelsgeschäfte.

Anfang 2020, zu Beginn der Coronavirus-Krise, hatten wir – bedingt durch die Fabrikschließungen in Asien – Schwierigkeiten, die uneingeschränkte Produktverfügbarkeit in unseren Distributionszentren sicherzustellen. Ab März führten dann größtenteils die Store-Schließungen unserer Großhandelskunden dazu, dass wir unsere Produkte, trotz ausreichender Produktverfügbarkeit in den Distributionszentren, nicht pünktlich liefern konnten. Die Tatsache, dass Lieferungen an unsere Großhandelskunden nicht durchgeführt werden konnten, beeinträchtigte den externen Warenfluss und führte schließlich zu Produktstau in unseren Distributionszentren. Dies wiederum wirkte sich ab April negativ auf die pünktliche und vollständige Lieferung unserer Produkte aus. Im August entspannte sich die Lage, nachdem die Geschäfte wieder für einen längeren Zeitraum geöffnet waren. Zu diesem Zeitpunkt stieg auch die globale Nachfrage wieder und der Warenfluss normalisierte sich. Im Jahr 2020 konnten wir 76 % (2019: 79 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig liefern. Damit verfehlten wir für das Jahr 2020 unser OTIF-Ziel von 82 %.

Agiles und effizientes Distributionszentren-Netzwerk

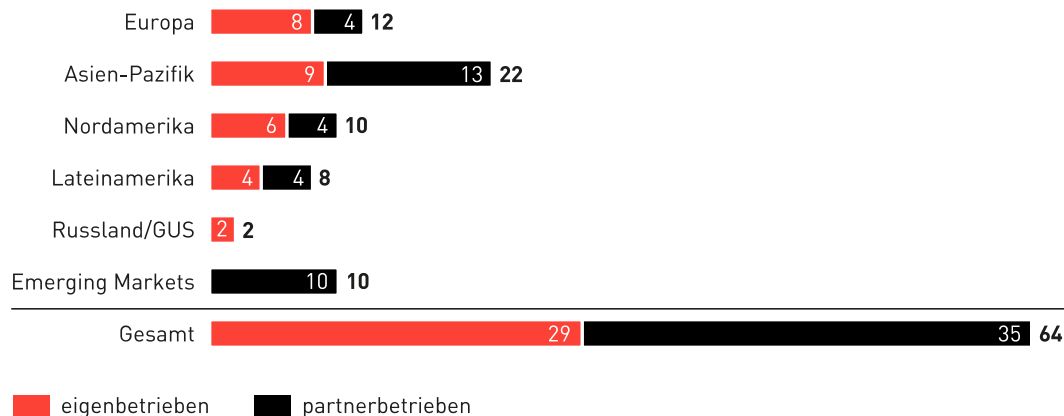
Wir haben im Jahr 2020 die Infrastruktur unserer Distributionszentren verbessert, indem wir eine klare Strategie für Prozess- und Systemautomatisierungen sowie für die Kapazitätserweiterung der Distributionszentren verfolgt haben. So konnten wir unsere Servicelevels im E-Commerce-Bereich optimieren und zusätzliche Liefermöglichkeiten mit einer insgesamt breiteren Produktverfügbarkeit anbieten.

Unser globales Distributionsnetzwerk besteht aus insgesamt 64 Distributionszentren, die es uns ermöglichen, die globale Nachfrage effizient und effektiv zu bedienen. Wir betreiben Distributionszentren in allen unseren Märkten: zwölf in Europa, 22 in Asien-Pazifik, darunter ein in diesem Jahr neu eröffnetes Distributionszentrum, zehn in Nordamerika, acht in Lateinamerika, zwei in Russland/GUS und zehn in Emerging Markets.

Dadurch, dass sowohl wir als auch unsere Partner nach höchsten Standards agieren, gewährleisten wir die Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern und Konsumenten gleichermaßen. Von den 64 Distributionszentren in unserem globalen Netzwerk sind 29 eigenbetrieben und 35 von Logistikpartnern betrieben. Durch diese operative Flexibilität und Agilität können wir unseren Kunden und Konsumenten den besten Service bieten.

Um eine breitere Produktpalette am Point of Sale sicherstellen zu können, liefern 17 unserer Distributionszentren an alle unsere Vertriebskanäle und 38 ausschließlich an unsere Einzelhandels- und Großhandelskunden. Neun weitere Distributionszentren liefern ausschließlich an unsere E-Commerce-Konsumenten. Diese Diversifizierung erlaubt es uns, unsere Produkte auf agile und effiziente Weise an unsere Kunden und Konsumenten weltweit zu verteilen.

Eigene und partnerbetriebene Logistikzentren nach Region





Auswirkung der Coronavirus-Pandemie auf unsere Lieferkette

Der Bereich Global Operations hat mit Schnelligkeit und Agilität auf die Herausforderungen der Coronavirus-Pandemie reagiert. Unsere Lieferkettenorganisation hat mehrere Maßnahmen ergriffen, um Angebot und Nachfrage kostenbewusst zu synchronisieren. Durch die Reduzierung unseres Produktionsvolumens haben wir ein Produktüberangebot vermieden. Gleichzeitig haben wir die Produktionskapazitäten unserer Zulieferer aufrechterhalten, um für kommende Saisons gewappnet zu sein. Darüber hinaus konnten wir durch das effektive Management unseres bestehenden Lagerbestandsniveaus in unserer gesamten Lieferkette die Auswirkungen eines zusätzlichen Produktaufbaus mildern. Wir haben den Fluss unserer sich unterwegs befindlichen Ware verzögert und für den Produktüberschuss, der nicht sofort von unseren Handelspartnern benötigt wurde, temporäre Lagerkapazitäten in unseren Märkten gesichert. Diese Maßnahmen haben die Überlastung unserer Distributionszentren gemindert und es uns so erlaubt, die nachgefragten Produkte für eine pünktliche Lieferung an unsere Kunden und Konsumenten weltweit bereitzustellen.

Positive Auswirkung auf Wachstum des E-Commerce-Volumens


Der Ausbruch des Coronavirus hat sich negativ auf die Nachfrage in unseren Einzelhandels- und Großhandelsgeschäften ausgewirkt. Gleichzeitig hatte die Pandemie aber einen deutlich positiven Einfluss auf unseren E-Commerce-Vertriebskanal. In Europa haben unsere Distributionszentren beispielsweise tägliche Volumen bewältigt, die sonst nur zu Spitzenzeiten wie etwa der ‚Cyber Week‘ erreicht werden. Um diese Nachfragespitze über unseren E-Commerce-Vertriebskanal zu sichern und Lieferverzögerungen zu minimieren, haben wir die Kapazitäten in unseren E-Commerce-Distributionszentren umgehend erhöht. Die Einführung von Protokollen für Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen während der Corona-Krise hat gleichzeitig dafür gesorgt, dass der Betrieb aufrechterhalten wurde. Zur Unterstützung unseres künftigen E-Commerce-Wachstums investieren wir weiter in unsere Lagerkapazitäten und die Verbesserung unserer Omni-Channel-Kapazitäten. ► **SIEHE STRATEGIE**

UNSER TEAM

Bei adidas sind wir davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens darstellen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und damit letztendlich auch auf unsere Finanzergebnisse. Eine Kultur der Vielfalt und Inklusion für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘. Im Bereich Team und Kultur richten wir den Fokus auf die folgenden Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, vorbildhafte Führung, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.   SIEHE

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


Erfolgsmessung unserer Mitarbeiterinitiativen

Bis 2020 hat unser HR Bereich den Erfolg und die Wirksamkeit der vom Unternehmen auf den Weg gebrachten Mitarbeiterinitiativen anhand zweier ausgewählter Leistungsindikatoren gemessen: Mitarbeitererlebnisse als interne sowie Arbeitgeber-Rankings als externe Messgröße. Mit Beginn des neuen fünfjährigen Strategiezyklus im Jahr 2021 werden wir diesen Ansatz überarbeiten. 

Mitarbeiterengagement

Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns entscheidend dabei hilft, ein attraktives 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 ihnen ermöglichen, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, führen wir für alle Büroangestellten mit E-Mail-Account ‚People Pulse‘-Umfragen durch. Mit diesem System erfassen wir, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber sind.

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

Das Jahr 2020 hat gezeigt, dass die People-Pulse-Abfrage von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin als wichtiger Feedbackkanal zum Unternehmen genutzt wird. Im September haben wir eine Umfrage durchgeführt und einen Anstieg der eNPS-Werte – insbesondere der positiven Antworten – im Vergleich zur letzten Umfrage 2019 festgestellt, wobei die Teilnehmerquote mit 63 % auf stabilem Niveau geblieben ist. Berichte mit detaillierten Ergebnissen und Scores sind dem Vorstand sowie Führungskräften bis hin zu vier Ebenen unterhalb des Vorstands präsentiert worden, sofern deren Teams mindestens 15 Mitglieder umfassen. Unsere Beschäftigten haben über das globale Intranet Einblick in die Gesamtergebnisse des Unternehmens. Die Empfänger der Ergebnisse haben diese kontinuierlich evaluiert, kaskadiert sowie offen diskutiert und Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorangetrieben. 

Talentrekrutierung und -bindung



Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung und unterstützt uns dabei, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so Erfolg und

Wachstum des Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2020 haben unsere Standorte weltweit unser Leistungsversprechen als Arbeitgeber für Strategien zur Rekrutierung, Bindung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt. In Fachkreisen hat uns dies weltweit Spitzenplatzierungen eingebracht, unter anderem im ‚The World’s Best Employers 2020‘-Ranking von Forbes sowie in den ‚World’s most attractive employers‘-Rankings von Universum bei Betriebswirtschafts- und IT-Studenten weltweit. adidas Standorte in Europa und Asien sind vom Top Employer Institute für ihre Bemühungen zertifiziert worden, ein herausragendes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen. Diese Zertifizierung würdigt unter anderem die unternehmensweiten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernangeboten sowie der Karrieremanagement Ansatz.


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


- **Ausbildungsangebote und duale Studienprogramme:** Das adidas Ausbildungsprogramm gibt Schülern 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 Abiturienten – in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen – theoretische Wissensvermittlung mit praktischen Erfahrungen bei adidas vereinen. Duale Studienprogramme umfassen mindestens einen drei- bis sechsmonatigen Aufenthalt im Ausland. Im Jahr 2020 haben wir Programme in verschiedenen Geschäftsbereichen angeboten, darunter Digitaler E-Commerce, Digitale Medien, Finanzen, IT, Einzelhandel, Logistik, Schuhveredelung, Textillabor oder in der Textil- und Modeschneiderei. Ende 2020 haben wir in Deutschland 49 Auszubildende (2019: 50) und 38 duale Studenten (2019: 49) beschäftigt. Im Jahr 2020 haben wir zudem jungen Talenten mit vielfältigen Hintergründen, wie beispielsweise Studierende mit Behinderung, im Rahmen unseres ‚Integration Programs‘ einen Start im Unternehmen ermöglicht.
- **Globales Trainee-Programm:** Das ‚Functional, Digital and Design Trainee Program‘ bietet Studierenden mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere in einer der Funktionen bei adidas im Rahmen eines 18- bis 24-monatigen Programms zu starten. Zum Jahresende 2020 betrug die Teilnehmerzahl am globalen Trainee-Programm 38 (2019: 67).
- **Praktika:** Im Rahmen unseres Angebots von Praktikumsstellen bieten wir Studierenden die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2020 haben wir in Deutschland 114 Praktikanten beschäftigt (2019: 216). 

Vorbildhafte Führung


 Bei unseren Fort- und Weiterbildungsangeboten stehen das Führungsverhalten und die Kompetenzen im Vordergrund, die für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens erforderlich sind. Wir wollen bei Führungskräften mit Potenzial und vielfältigen Hintergründen vorbildhafte Führung anregen und fördern. 

Führungsgruppen


 Im Unternehmen haben wir vier Gruppen etabliert, mit denen wir einen erstklassigen 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 beiden anderen Gruppen liegt der Schwerpunkt vorrangig darauf, globale, regionale und funktionale Nachfolge-Pipelines aufzubauen.

- Die **Core Leadership Group** (CLG) besteht aus rund 20 Führungskräften aus 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 für den Vorstand.
- Die **Extended Leadership Group** (ELG) 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 Mentoren und Förderer für die Global und die Local High Potential Group. Zudem sind ausgewählte Mitglieder der Gruppe potenzielle Nachfolger 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 sowie Verantwortung auf der oberen Führungsebene zu übernehmen. Im Jahr 2019 haben etwa 40 Mitglieder der zweiten GHIPO-Generation in einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern ihr Weiterentwicklungsprogramm begonnen. Sie werden das Programm im ersten Quartal 2021 abschließen. Ende 2020 konnten annähernd drei Viertel der Teilnehmer positive Karriereschritte machen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel.
- Im Jahr 2019 wurde die **Local High Potential Group** (LHIPO) mit dem Ziel gebildet, 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 Kolleginnen und Kollegen ausgelegt und soll den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, funktions- oder kulturübergreifende Erfahrungen in anderen Funktionsbereichen oder Kulturkreisen zu sammeln. Die erste LHIPO-Generation, die aus etwa 120 Führungskräften mit 30 verschiedenen Nationalitäten bestand, hat ihr Weiterbildungsprogramm im ersten Quartal 2020 abgeschlossen. Im vierten Quartal 2020 hat die zweite LHIPO-Generation mit rund 180 Mitgliedern aus 41 verschiedenen Nationen sowie aus allen Märkten und Funktionsbereichen ihr zwölfmonatiges Programm begonnen. 55 % aller Mitglieder dieser Gruppe sind Frauen. 



Entwicklungsprogramme für Führungskräfte

 Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten zu sorgen, haben wir daran gearbeitet, unser globales Leadership Framework auch 2020 voranzubringen, indem wir es in unsere Führungsgruppen und Weiterbildungsprogramme integriert haben. Das Leadership Framework basiert auf drei essenziellen Verhaltensweisen: Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (Creativity, Collaboration und Confidence). Diese 3Cs definieren die Verhaltensweisen, die von Beschäftigten bei adidas erwartet werden. Damit verfügen wir über einen globalen, inklusiven und universalen Rahmen, der die Notwendigkeit lokaler Auslegungen reduziert und konkrete Verhaltensweisen formuliert, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung dienen. Weiterhin bilden die 3Cs das Fundament für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen.



Wir bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte aller Managementebenen in allen Märkten und Funktionsbereichen an, darunter die Programme ‚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 Teilnehmer abgestimmt sind. Im Jahr 2020 haben

1.277 Beschäftigte ihre MDE- bzw. DDE-Programme gestartet. 768 der insgesamt 933 Absolventen haben die Programme online abgeschlossen. 

Nachfolgeplanung

 Im Bereich der Nachfolgeplanung ist es unser Ziel, durch den Aufbau starker interner Talent-Pipelines für wichtige Führungspositionen, einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, bei dem wir relevante Führungspositionen innerhalb der Organisation ermitteln und ihnen die besten Talente gezielt als Nachfolger zuordnen. Wir sorgen zudem dafür, dass die Nachfolgeplanung in realisierbare Entwicklungspläne für die Nachfolger umgesetzt wird, um diese auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Die Führungsgruppen, die wir etabliert haben, dienen als Nachfolgepools für die obere Führungsebene des Unternehmens. 


Wie wir unseren Unternehmenszweck mit Leben füllen

 „Durch Sport können wir Leben verändern“ – so lautet der Unternehmenszweck von adidas. Zusammen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Partnern, Communitys und Konsumenten füllen wir diesen Unternehmenszweck mit Leben, indem wir auf dem Spielfeld und darüber hinaus eine Kultur der Inklusion, des Mitwirkens und der gemeinsamen Möglichkeiten fördern. Wir konzentrieren uns auf vier Bereiche: Im Rahmen von ‚She Breaks Barriers‘ wollen wir Mädchen und junge Frauen im Sport fördern und unterstützen. Die Initiative ‚One Starting Line‘ zielt darauf ab, dass niemand von Sport und Sportkultur ausgeschlossen wird, bei ‚End Plastic Waste‘ engagieren wir uns dafür, dass die Weltmeere künftigen Generationen möglichst unversehrt erhalten bleiben. Im Rahmen von ‚Diversity and Inclusion‘ fördern wir Vielfalt und Inklusion. 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 entsprechenden Projekten zu engagieren. Alle Initiativen und Aktivitäten in diesem Bereich werden von unserem Global Purpose Team zentral verwaltet. Dieses Team ist dem für Global Human Resources zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt. Im Jahr 2020 standen viele unserer Aktionen im Zusammenhang mit den außergewöhnlich widrigen Ereignissen rund um den Globus, von denen das Jahr überschattet war. 


Im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie haben wir eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um Communitys in aller Welt zu unterstützen – von Sammelaktionen und Spenden über die Herstellung von Masken bis hin zum freiwilligen Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Des Weiteren haben überall auf der Welt zahlreiche Aktivitäten und Maßnahmen auf lokaler Ebene stattgefunden.

- **Sammel- und Spendenaktionen:** Wir haben an den Solidaritätsfonds der Weltgesundheitsorganisation zur Bekämpfung von Covid-19 sowie an die China Youth Development Foundation gespendet. Zusammen mit unseren Konsumenten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir Spendengelder über unsere Give-Back-Programme im E-Commerce sowie über die ‚#hometeamhero‘ gesammelt. Ziel dieses digitalen Wettbewerbs war es, körperliche Aktivität über die ‚adidas Running‘ und ‚adidas Training‘-Apps sowie über weitere Partner-Apps zu fördern. Für jede von den Teilnehmern absolvierte Trainingsstunde wurde ein Spendenbetrag durch das Unternehmen geleistet.
- **Maskenproduktion und -spenden:** Im April 2020 haben wir gemeinsam mit Carbon, einem Spezialisten auf dem Gebiet der 3D-Drucktechnologie, Gesichtsschutzschilde produziert und an Krankenhäuser, Gesundheitseinrichtungen und verschiedene gemeinnützige Organisationen, die ihren Schwerpunkt im medizinischen Bereich haben, gespendet. Insgesamt wurden 75.000 Gesichtsschutzschilde hergestellt und gespendet.
- **Freiwilliges Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Im Jahr 2020 haben wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in verschiedenen Märkten rund um den Globus die Plattform DEED

für gesellschaftliches Engagement bereitgestellt. Über diese Plattform haben wir länderspezifische Covid-19-Spendenaktionen für die USA und Kanada, Deutschland, Peru, Brasilien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Chile, Panama, die Türkei, Israel, Indien und Südafrika ins Leben gerufen. Darüber hinaus haben wir Möglichkeiten zum freiwilligen Engagement für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Nordamerika, Lateinamerika und Deutschland koordiniert.

Neben unserem Engagement zur Bewältigung der Covid-19-Krise haben wir im Jahr 2020 weitere Nothilfemaßnahmen unterstützt. Beispielsweise haben wir durch gemeinsame Anstrengungen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Bekämpfung der Waldbrände in Australien und Nordamerika gespendet und zudem die Bewohner Beiruts nach der verheerenden Explosion im August 2020 unterstützt. 

Vielfalt und Inklusion

 Wir sind fest davon überzeugt, dass Vielfalt, Inklusion und Gleichstellung 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 Konsumenten widerspiegelt. Wir wertschätzen diese Vielfalt, da sie uns dabei hilft, die Communitys, in denen wir tätig sind, besser zu bedienen. Weiterhin stellt Vielfalt auch einen Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen dar.

Vereint gegen Rassismus – unsere Versprechen

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 von Maßnahmen veröffentlicht, zu denen wir uns verpflichten. Diese sind global ausgerichtet und veranschaulichen, wie wir zu dauerhaften Veränderungen beitragen wollen. Als Teil der Maßnahmen werden wir bis zum Jahr 2025 in den USA 120 Mio. US-Dollar 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 in den USA 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. Darüber hinaus umfassen die Maßnahmen die Gründung eines globalen Komitees zur Beschleunigung von Inklusion und Gleichstellung, die Stärkung unserer weltweit gültigen Antidiskriminierungsrichtlinie und Richtlinie gegen Vergeltungsmaßnahmen, die Überarbeitung der Prozesse zur Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur beruflichen Weiterentwicklung, die Unterzeichnung der Initiative ‚Juneteenth Pledge‘ und die stärkere Unterstützung für BIPoC-Communitys.

Im zweiten Halbjahr 2020 haben wir bereits mit der Umsetzung mehrerer dieser Maßnahmen begonnen:

- Wir haben Stipendienprogramme für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund finanziert und im Rahmen des ‚BeyGOOD‘-Fonds der Sängerin und adidas Partnerin Beyoncé einen ersten Beitrag an die National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) geleistet, die damit Schwarze Kleinunternehmer unterstützt.
- Das Komitee zur Beschleunigung von Inklusion und Gleichstellung hat seine Arbeit aufgenommen. Unter der Schirmherrschaft von Kasper Rorsted, dem Vorstandsvorsitzenden von adidas, soll das Komitee unterrepräsentierte Gruppen fördern und unternehmensweite Veränderungen vorantreiben. Es besteht aus Entscheidungsträgern des Unternehmens sowie aus Vertretern sämtlicher adidas Regionen und Menschen unterschiedlicher Hautfarbe und ethnischer Herkunft.

- Wir überprüfen derzeit unsere Talentakquise- und Talentmanagementprozesse, um Möglichkeiten zu identifizieren, das Thema Inklusivität bei Einstellungsprozessen, Talentmanagement und Nachfolgeentscheidungen noch stärker zu berücksichtigen.
- Im September haben wir unsere globale Antidiskriminierungs- und Antibelästigungsrichtlinie überarbeitet. Darin legen wir dar, wie adidas jegliche Form von Diskriminierung und Belästigung verhindern, aufdecken und darauf reagieren will. In diesem Zusammenhang senden wir eine klare Botschaft über unseren Nulltoleranz-Ansatz. ► [ADIDAS.COM/US/LASTING_CHANGE](https://www.adidas.com/us/lasting_change)

Weiterhin haben wir unseren Beschäftigten eine Intranet-Plattform zur Verfügung gestellt, über die sie sich zu unserer Arbeit rund um die Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung austauschen können. Überall im Unternehmen unterstützen wir den weiteren Ausbau unserer ‚Employee Resource Groups‘ – spezifische Netzwerke, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird. Sie dienen ihren Mitgliedern dabei, ein insgesamt vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld zu fördern. Mittlerweile verfügen wir weltweit über mehr als 40 dieser Gruppen, die sich verschiedenen Aspekten rund um das Thema Vielfalt widmen. Darunter befinden sich Netzwerke für People of Color, Frauen, LGBTQ+, erfahrenere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Netzwerke mit den Schwerpunkten Glaube, Behinderung oder psychische Gesundheit. Die Teilnahme in diesen Gruppen ist freiwillig und steht allen Beschäftigten offen. ➤


Programm zur Förderung von Vielfalt und Inklusion

➤ Im Jahr 2020 haben wir unser Programm zur Förderung von Vielfalt und Inklusion überarbeitet und genau definiert, was diese Themen für unser Unternehmen bedeuten: Vielfalt und Inklusion bei adidas bedeutet, die individuelle Einzigartigkeit zu fördern und eine Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen und zu pflegen, in der sich jeder bestmöglich bei der Arbeit entfalten kann. Das Programm unterstreicht unseren Ansatz auf interner wie auch auf externer Ebene. Deshalb haben wir drei strategische Schwerpunktbereiche definiert:


- **Arbeitsplatz:** Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugehörig fühlen sowie wertgeschätzt und eingebunden werden, um herausragende Ergebnisse zu liefern.
- **Belegschaft:** Wir wollen die besten Talente für uns gewinnen, fördern und halten und darüber hinaus auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens Vielfalt leben.
- **Markt:** Wir wollen die Vielfalt der von uns angesprochenen Communitys auch in unserer Kommunikation sowie in unseren Produkten, Partnerschaften und Investitionen widerspiegeln.


Im Zuge dieser drei Schwerpunktbereiche haben wir uns auf globaler Ebene zu internen Maßnahmen verpflichtet, um die Inklusion und Gleichstellung bei adidas zu fördern. Diese Verpflichtungen werden durch konkrete Aktionen mit klaren Zeitvorgaben gestützt und die Fortschritte intern kommuniziert. Dieser Aktionsplan unterstreicht unsere Haltung gegen Diskriminierung und Mikroaggressionen.

Eine Maßnahme, zu der wir uns verpflichtet haben, war die Einführung einer globalen Schulung zu Antirassismus und Unvoreingenommenheit: das ‚Creating a Culture of Inclusion (CCI) Team Workout‘. Die Schulung ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend. Sie wurde im dritten Quartal 2020 weltweit gestartet und ist Anfang 2021 abgeschlossen worden. Das Programm umfasst sechs Module, die Themen wie die verschiedenen Ausprägungen von Vielfalt, Privilegien oder inklusives Teamverhalten abdecken. Die Inhalte zielen darauf ab, die Belegschaft für Vielfalt und Inklusion zu sensibilisieren und bewusst zu machen, wie sich diese Aspekte auf die Leistung sowie das Zugehörigkeitsgefühl – individuell und als Team – auswirken können.

Im September 2020 fand zudem ein virtueller ‚Global Day of Inclusion‘ statt. Dabei hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich intensiv mit dem Thema Inklusion auseinanderzusetzen. Der Aktionstag bot Gelegenheit, die verschiedenen Hintergründe, Erfahrungen und Perspektiven all unserer Communitys kennenzulernen, beispielsweise anhand von Erfahrungsberichten von Personen aus der Sport- und Wirtschaftswelt. 

Frauen in Führungspositionen



 Wir sind davon überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Wir streben danach, eine gleiche Verteilung aller Dimensionen von Vielfalt auf der Führungsebene zu gewährleisten. Dazu gehört auch, unseren Fokus auf Geschlechtergleichheit weiter zu stärken. Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist die generelle Förderung von Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen und weltweit. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt, um einen ausgewogenen Nachfolgepool sicherzustellen. Beispielsweise bieten wir unseren weiblichen Talenten Mentoringprogramme und achten bei unseren Global- und Local-High-Potential-Programmen auf Geschlechterbalance.

Zum Ende des Jahres 2020 belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit auf 35 % (2019: 34 %). Damit haben wir das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 übertroffen. Unser Anspruch ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit ab 2021 weiter zu erhöhen. Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst hat der Aufsichtsrat der adidas AG Ziele für den Anteil von Frauen im Vorstand sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung beschlossen. Der Vorstand hat zudem Ziele für die adidas AG hinsichtlich des Anteils von Frauen auf den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung festgelegt.  **SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG**


Frauen in Führungspositionen

35 %

KULTUR

 Wir wollen eine Kultur schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen sowie sehr gute Leistung wertschätzt. Wir sind davon überzeugt, dass diese Verhaltensweisen entscheidend dafür sind, die Strategie von adidas erfolgreich umzusetzen. Unsere Unternehmenskultur und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger Faktor für die Umsetzung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘. 

Work-Life-Integration

 Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur ‚Work-Life-Integration‘ umfassen flexible Arbeitszeiten, Flexibilität bzgl. von wo aus gearbeitet werden kann, 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 zudem 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. Während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 waren wir jedoch gezwungen, diese und andere Angebote zu streichen. Stattdessen haben wir 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 Betreuern Corona-Hotlines, interaktive Online-Sitzungen oder Präsentationen von ausgewiesenen Fachleuten bereitgestellt. Wir haben darüber hinaus Nachhilfeunterricht für Schüler sowie digitale Angebote für Kinder zur Verfügung gestellt, um sie für Bewegung, die Natur oder Bastelaktivitäten zu begeistern.


- **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, in deren Rahmen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit („Parental Bonding Leave“) von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen. In Lateinamerika hat es entscheidende Änderungen gegeben, um die Work-Life-Integration an allen Standorten zu verbessern. Unter anderem haben Mütter nun die Möglichkeit, insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Väter/Partner erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren.
- **Flexibles Arbeiten:** Auch 2020 hatten alle Angestellten der adidas AG in Deutschland das Recht, 20 % der Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte („Off-Campus“) zu verbringen, sofern die Aufgaben unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen am Standort ausgeübt werden können. Diese Richtlinie und Vereinbarung basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für Qualität und Umfang der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Nach vielen positiven Rückmeldungen haben wir beschlossen, das Konzept auf globaler Ebene umzusetzen. Nachdem es 2020 auch in Asien eingeführt worden ist, sind nun alle Märkte vollständig in das Konzept integriert. Durch die weltweite Nutzung des „Off-Campus“-Arbeitskonzepts war adidas gut aufgestellt, um während der Covid-19-Pandemie auf die Arbeit im Homeoffice umzustellen. ▮

Gesundheitsmanagement

▮ Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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. So stehen in Herzogenaurach, Portland, Boston, Moskau, Gurugram und Manchester sowie an anderen Standorten weltweit firmeneigene Fitnessstudios zur Verfügung. Im Zuge der Coronavirus-Pandemie waren wir jedoch gezwungen, die Fitnessstudios zu schließen, die Sportprogramme zu unterbrechen und Alternativen zu finden. Deshalb haben wir digitale Angebote entwickelt, damit unsere Beschäftigten auch zu Hause einen gesunden Lebensstil führen können. Das Programm umfasste Online-Sportkurse sowie Angebote zu Ernährung, mentaler Gesundheit oder Resilienz. In zahlreichen Ländern (z. B. USA, Deutschland und Großbritannien) bieten wir


Sozialberatung („Employee Assistance Program“) an. Im Jahr 2020 führte Lateinamerika ebenfalls ein solches Programm ein. 

Bewältigung der Coronavirus-Pandemie


 Von Beginn der Covid-19-Krise an hatte die Sicherheit und das Wohlergehen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Konsumenten und Partner für uns 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. Zu diesen Maßnahmen zählen die Ausweitung unserer Hygienekonzepte, die kontinuierliche Beobachtung der aktuellen Lage, eine offene und transparente interne Kommunikation sowie die Einführung strenger Verhaltensregeln. Wir haben beispielsweise die Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten ausgebaut, sodass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Entwicklung der Fallzahlen in den jeweiligen Ländern bis zu 100 % ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen können.

- **Team für das Krisenmanagement:** Um die Folgen der weltweiten Corona-Situation abschätzen und die potenzielle Ausbreitung des Virus überwachen zu können, haben wir im Februar einen speziellen Lenkungsausschuss ins Leben gerufen. Zu den Aufgaben dieses funktionsübergreifenden Teams unter der Leitung der Personalabteilung gehört es unter anderem, unsere Märkte über neue Fragestellungen sowie diesbezügliche Standards und Unternehmensrichtlinien zu informieren, um so eine koordinierte Handhabung der Covid-19-Pandemie zu ermöglichen. Das Team erfasst auch die Covid-19-Fälle innerhalb unserer weltweiten Belegschaft und berichtet diese an den Vorstand. Durch diese Maßnahme sind wir in der Lage, bei Bedarf erforderliche Maßnahmen für alle globalen Standorte zu bestimmen. Der Lenkungsausschuss trifft sich bis zu dreimal 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Vorstand wird regelmäßig über die neuesten Entwicklungen informiert, mindestens jedoch zweimal pro Monat.
- **Abstimmung und Schulung im Personalwesen:** Damit unsere HR-Business-Partner in der Lage sind, 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 sie jederzeit auf die neuesten Entwicklungen eingehen. Um das Bewusstsein für neue Prozesse oder neue Situationen in den Märkten zu schärfen und eine gemeinsame Ausrichtung sicherzustellen, haben wir wöchentliche Online-Konferenzen für die Personalleiter der jeweiligen Märkte eingeführt. In diesen Meetings werden Fragen mit Bezug zu Beschäftigten oder Covid-19 diskutiert und erforderliche Maßnahmen beschlossen.
- **Einzelhandel:** Bestandteile der Hygienekonzepte in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften sind die Einhaltung von Abstandsregeln und die Installation von Plexiglasscheiben. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Geschäften sind im Hinblick auf Hygienemaßnahmen, Kontaktverfolgung und die Meldung von Fällen geschult worden. Auf diese Weise soll angemessenes Reagieren sichergestellt werden, um die Sicherheit aller Beschäftigten und Kunden zu gewährleisten. Weiterhin haben wir sogenannte „Retail Response Teams“ eingerichtet, die für die Umsetzung der Vorschriften und Richtlinien in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften verantwortlich sind. 



Weiterbildung

 Wir sind davon überzeugt, dass die Fort- und Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ausgeprägte Leistungskultur erst ermöglicht. Vor diesem Hintergrund bieten wir unserer Belegschaft eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dazu zählen Online-Lernressourcen und


interaktive Lernprogramme, mit denen die persönliche und berufliche Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden soll.

Im Jahr 2020 haben wir eine stark gestiegene Nutzung unserer digitalen Lernangebote festgestellt. So wuchs, verglichen mit dem Vorjahr, die Nutzung unserer Angebote im Rahmen von LinkedIn Learning um 162 % und die Nutzung unserer Angebote der Leadership Library um 158 %. Um den neuen Gegebenheiten in puncto Arbeitsplatz Rechnung zu tragen, haben wir unsere Präsenzangebote in interaktive, virtuelle Weiterbildungsprogramme umgewandelt. Folglich konnten wir die Anzahl virtueller Schulungen um 258 % steigern, was im Vergleich zum Jahr 2019 einer Verdreifachung der Teilnehmerzahlen an Online-Angeboten entspricht. 

Leistungsmanagement

 Mit #MYBEST verfügt adidas über ein weltweites Konzept zur Förderung der Mitarbeiterleistung und um Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranzubringen. #MYBEST beruht auf vier Elementen und vereint regelmäßige konstruktive Gespräche („Touch Base“) zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback für Kollegen und Vorgesetzte sowie vierteljährliche Zielsetzung und -beurteilung. Zweimal pro Jahr¹⁵ finden formale Leistungsbewertungen statt, wobei die Weiterentwicklung bei den monatlichen Gesprächen im Mittelpunkt steht. Für die Weiterentwicklung von #MYBEST ist die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Die weltweite Befragung zu #MYBEST hat 2019 das zweite Jahr in Folge stattgefunden. Die Ergebnisse bestätigten die positiven Auswirkungen der Verbesserungen des Vorjahrs. Sie liefern zugleich Erkenntnisse, die in Entscheidungen hinsichtlich einer umfassenden Einführung des #MYBEST-Konzepts mit einfließen. Im Jahr 2020 haben wir sichergestellt, dass innerhalb des Unternehmens, selbst in einem sich ständig verändernden Umfeld, Klarheit bezüglich sinnvoller Leistungsgespräche herrscht. Weiterhin haben wir eine Reihe globaler Online-Veranstaltungen gestartet, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern praktische Tipps und vorbildhafte Beispiele zu aussagekräftigen Feedback- und Entwicklungsgesprächen an die Hand zu geben. Um das Risiko potenzieller Voreingenommenheit in Leistungsbewertungen zu reduzieren, haben wir allen Führungskräften Instrumente und Richtlinien bereitgestellt, die sie zur Vorbereitung ihrer regulären Leistungsgespräche nutzen können. 

Vergütung

 Wir ziehen zur Vergütung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wettbewerbsfähige Vergütungs-, Leistungs- und Anreizprogramme heran, die inklusiv sind und unserer Kultur der Honorierung von Leistung entsprechen. Unser Vergütungssystem umfasst im gesamten Unternehmen fixe und variable Gehaltskomponenten, Sachbezüge und andere immaterielle Leistungen. Basierend auf unserer Jobarchitektur sowie auf unserem globalen Vergütungsmanagementsystem wird der Wert der Position eines Beschäftigten und damit sein Einkommen auf marktübliche und leistungsorientierte Weise eingeordnet und definiert.

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

- Bonusprogramm – kurzfristiges Anreizprogramm (Short-Term Incentive, STI)
- Gewinnbeteiligungsprogramm – ‚Champions-Bonus‘ (Deutschland)
- Langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan, LTIP) für das leitende Management


¹⁵ Auf Grundlage der aktuellen Betriebsvereinbarung finden bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland weiterhin vier Bewertungen statt.

- 401(k)-Pensionspläne (USA) und Lebensarbeitszeitkonto sowie adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland)
- adidas Mitarbeiteraktienprogramm



Wir wollen unseren Vergütungsansatz kontinuierlich verbessern. Deshalb haben wir in mehrere Projekte und Initiativen investiert, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen wollen. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir im richtigen Verhältnis von Indikatoren wie Leistung, Potenzial und marktorientierter Vergütung in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. In den letzten drei Jahren haben wir beispielsweise unseren Ansatz in Bezug auf das Vergütungsmanagement in Deutschland und den USA überarbeitet. Damit sollen fundierte Entscheidungen in Bezug auf die Vergütung getroffen werden, die auf externen Marktreferenzdaten sowie auf interner Gleichbehandlung basieren. Grundlage für den neuen Ansatz bilden detaillierte externe Marktdaten. Zudem adressiert dieser Ansatz interne Vergütungsunterschiede. Wir haben ein Monitoring-Konzept erarbeitet, um etwaige Vergütungsunterschiede zu identifizieren, und arbeiten kontinuierlich daran, diese Unterschiede in den einzelnen Ländern auszugleichen. Um unsere Anstrengungen und die Transparenz in diesem Bereich zu erhöhen, unterstützen wir Initiativen wie ‚Lean In‘. Der letzte intern erstellte Bericht zu geschlechtsbedingten Entgeltunterschieden aus dem Jahr 2019 zeichnet in der Gesamtbetrachtung, in Form einer gewichteten Durchschnittsberechnung zwischen den Gehaltsbändern, ein ausgewogenes Bild bei der Bezahlung von Frauen und Männern.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebene weiter erhöht und auch größere Transparenz hinsichtlich der Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen geschaffen. Ziel war es, sicherzustellen, dass bei der Vergütung der Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden, und die Vergütungsstrukturen weiter zu vereinheitlichen.

In den vergangenen Jahren haben wir weltweit ein langfristiges Anreizprogramm für das leitende Management eingeführt, das für alle Beschäftigten bis hin zur mittleren Führungsebene Anwendung findet. Im Rahmen dieses Programms werden den teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Restricted Stock Units (RSU) zugeteilt, die an unsere Ziele für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an die Entwicklung des Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele der oberen Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft und eine Teilhabermentalität im Unternehmen gefördert.

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

Mitarbeiteraktienprogramm

 Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Beschäftigten in China, Hongkong, Taiwan, den Niederlanden, USA und Deutschland offen, sodass weltweit fast die Hälfte aller Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2020 haben rund 5.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2019: 5.000). 

Mitarbeiterzahl weltweit

■ Zum 31. Dezember 2020 waren bei adidas 62.285 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (2019: 65.194). Davon waren 7.694 bei der adidas AG angestellt (2019: 7.978). Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum Ende des Jahres 2020 54.722 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (2019: 55.819), darunter 6.963 bei der adidas AG (2019: 7.238). Die Mitarbeiterzahl für 2019 gemessen in Headcounts sowie in Vollzeitäquivalenten wurde neu ausgewiesen, da befristete Verträge bis zu sechs Monaten inkludiert wurden. Die Personalkosten lagen 2020 mit 2,483 Mrd. € leicht unter dem Vorjahr (2019: 2,720 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 13 % am Umsatz (2019: 12 %). ▶ SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT ▶ SIEHE ERLÄUTERUNG 42

Mitarbeiterzahl weltweit

62.285

Mitarbeiterstatistik¹

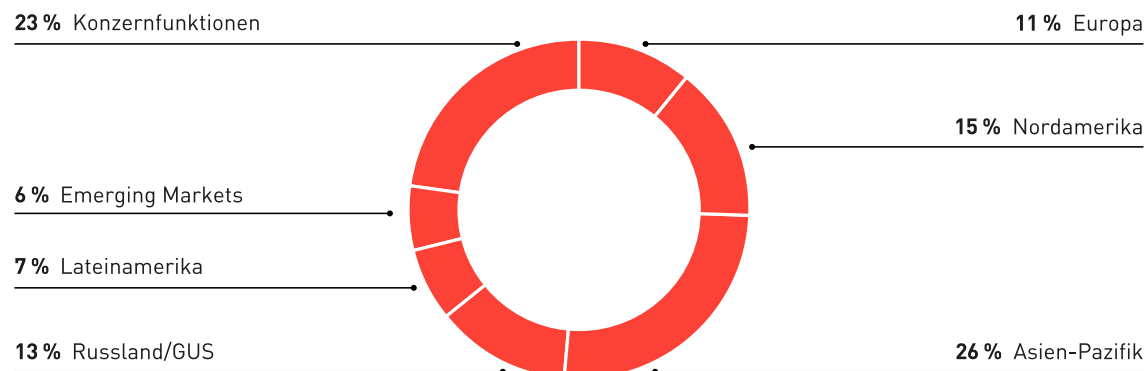
	2020	2019
Mitarbeiterzahl gesamt ²	62.285	65.194
Mitarbeiter gesamt		
Männlich	45 %	48 %
Weiblich	55 %	52 %
Managementpositionen ³		
Männlich	65 %	66 %
Weiblich	35 %	34 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	31	31
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	4

1 Zum Jahresende. Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands (Headcounts).

2 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).

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.

Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich¹

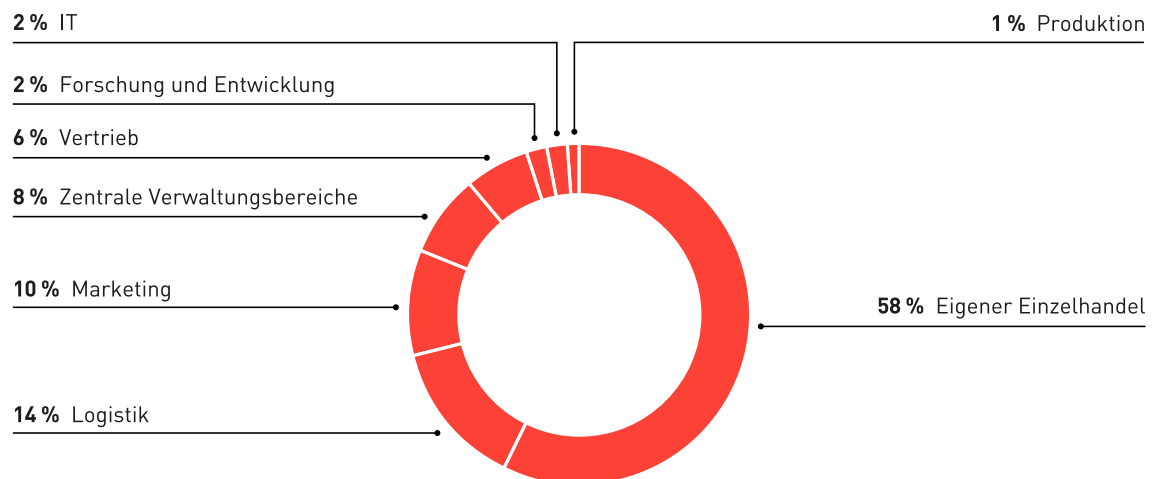
	Mitarbeiter ^{2,3}		Vollzeitäquivalente ³	
	2020	2019	2020	2019
Eigener Einzelhandel	35.910	38.023	29.384	29.711
Vertrieb	3.709	3.740	3.617	3.640
Logistik	8.548	8.366	8.225	8.059
Marketing	6.028	6.119	5.766	5.901
Zentraler Verwaltungsbereich	5.143	5.733	4.909	5.421
Produktion	521	621	499	608
Forschung und Entwicklung	973	1.033	903	964
IT	1.453	1.559	1.417	1.516
Gesamt	62.285	65.194	54.722	55.819

1 Zum Jahresende.

2 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

3 Mitarbeiterzahl 2019 angepasst aufgrund der Einbeziehung von zeitlich befristeten Verträgen von bis zu sechs Monaten.

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen¹



1 Zum Jahresende.

NACHHALTIGKEIT

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

Unser Ansatz

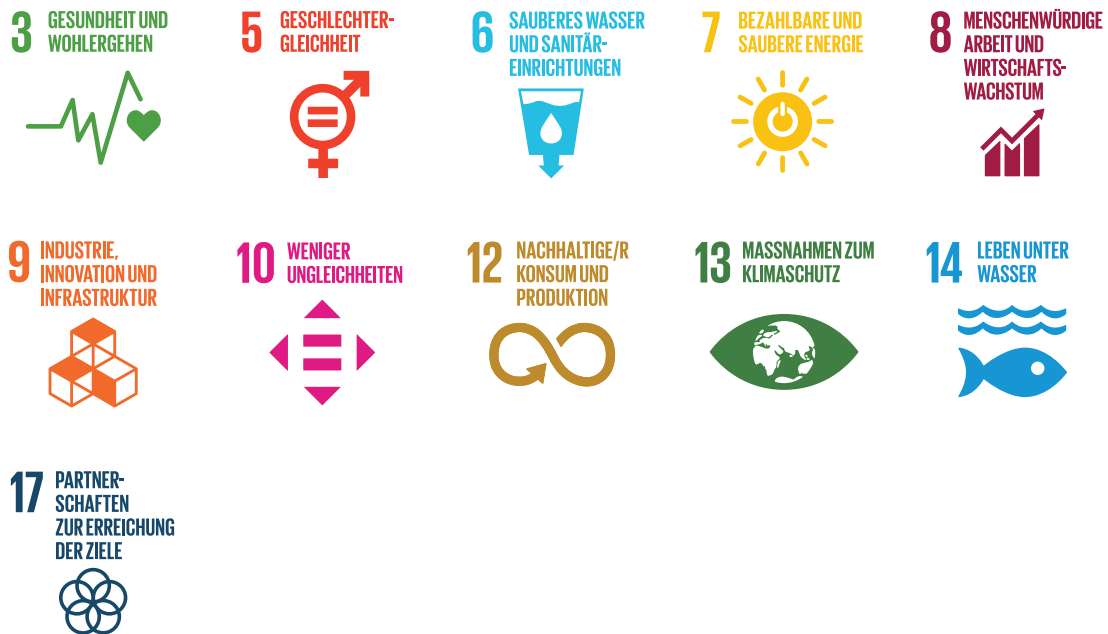
■ Mit unserem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz reagieren wir auf die Herausforderungen, denen sich unser Planet und die Menschheit gegenübersehen. Deshalb ist das Thema Nachhaltigkeit integraler Bestandteil unserer Strategie 'Own the Game' und wir haben eine klare Roadmap für 2025 und darüber hinaus. Sie umfasst diejenigen Themen, die für unser Geschäft und unsere Stakeholder wesentlich sind und übersetzt unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen in greifbare Ziele. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit) ► SIEHE STRATEGIE

Wesentliche Themen

■ Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, pflegen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und berücksichtigen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Außerdem führen wir regelmäßig formelle Wesentlichkeitsanalysen durch, mit denen wir die Auswahl unserer wesentlichen Themen bestätigen. Wir nutzen die Erkenntnisse vergangener Bewertungen, kategorisieren potenzielle neue Themen und validieren diese im Anschluss durch intensive Gespräche mit Experten 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, welche Auswirkungen unsere Geschäftstätigkeit auf die jeweiligen Themen hat. Als Ergebnis dieser Analyse ist die Liste der wesentlichen Themen im Jahr 2020 um Steuern ergänzt worden.

Bei der Bestimmung wesentlicher Themen greifen wir auch auf externe Rahmenwerke zurück. Dazu gehören die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen. Diese rufen zu weltweiten Maßnahmen auf, um den Wohlstand aller zu fördern und unseren Planeten zu schützen. Wir sehen einen engen Zusammenhang zwischen den SDGs und unserer eigenen Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung sowie zur Wahrung der Menschenrechte. So konnten wir die SDGs ermitteln, die die größte Korrelation mit unseren eigenen Schwerpunkten haben: einerseits mit den ökologischen Prioritäten im Hinblick auf Materialauswahl, Fertigung, Nutzung und Entsorgung unserer Produkte sowie andererseits mit den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen in unserer Wertschöpfungskette. [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG](#)

Korrelation zwischen den Sustainable Development Goals der UN und unserem Nachhaltigkeitsprogramm




Stakeholder-Dialog und Transparenz

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Zu diesen Stakeholdern zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer und ihre Beschäftigten, Kunden, Investoren, die 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 Verfahren zum Chemikalienmanagement zu fördern oder Standards in der Baumwolllieferkette zu verbessern. Zudem setzen wir uns gemeinsam mit führenden Initiativen wie dem ‚Better-Factories-Cambodia‘-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (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 die Arbeitsrechte von ausländischen Arbeitskräften und Gastarbeitern in der Lieferkette unseres Unternehmens gewahrt werden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/PARTNERSCHAFTEN](https://www.adidas-group.com/s/partnerschaften)

Wichtige Mitgliedschaften:

- Better Cotton Initiative (BCI)
- ZDHC-Arbeitsgruppe (ZDHC = Zero Discharge of Hazardous Chemicals)
- Fashion Pact
- Leather Working Group (LWG)
- AFIRM-Arbeitsgruppe (AFIRM = Apparel and Footwear International RSL Management)
- Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI = World Federation of the Sporting Goods Industry)
- Fair Factories Clearinghouse (FFC)
- Fair Labor Association (FLA)
- Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“)
- Abkommen über Brandschutz und Gebäudesicherheit in Bangladesch (The Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh)
- United Nations Fashion Industry Charter for Climate Action

Wir sind davon überzeugt, dass transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund geben wir regelmäßig Informationen an öffentlich zugängliche Sozial- und Umwelt-Benchmarks sowie Meldeplattformen 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. 

Governance-Struktur

 Eine starke Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung von Programmen, die zur Verwirklichung unserer Zielvorgaben für 2020 sowie unserer neuen Zielsetzungen für 2025 beitragen. Die für Nachhaltigkeit zuständige Führungskraft ist verantwortlich für die Entwicklung, Koordination und Ausführung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und dem für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt. Diese Führungskraft leitet auch das „Sponsor Board“ für Nachhaltigkeit. Diesem gehören leitende Vertreter der Funktionsbereiche Global Brands, Global Operations, Digital, Sales, Finance und Corporate Communication sowie weiterer relevanter Unternehmensbereiche an. Gemeinsam sorgen die Mitglieder des „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. 

Externe Anerkennung

Die Nachhaltigkeitsinitiativen von adidas erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2020 war das Unternehmen erneut in renommierten Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen umfassend beurteilt. ► [SIEHE UNSERE AKTIE](#)

Bei der jährlichen Bewertung des Carbon Disclosure Project (CDP) wurde adidas erneut mit einem ,B'-Score im Bereich Klimaschutz (2019: B), einem ,B'-Score für Wassermanagement (2019: B) und einem ,A'-Score für das Konzept des Zulieferer-Engagements im Bereich Klimaschutz ausgezeichnet (die Bewertung erfolgte über das sogenannte ,Supplier Engagement Rating'). Im jährlich veröffentlichten Green Supply Chain Corporate Information Transparency Index (CITI), der Marken im Hinblick auf das Umweltmanagement ihrer Beschaffungskette in China bewertet, erreichte adidas mit dem Programm zur ökologischen Ausrichtung der chinesischen Beschaffungskette den vierten Rang in der Textilbranche und belegte darüber hinaus im neu aufgelegten Supply Chain Climate Action Index (SCTI) den ersten Platz zusammen mit einem weiteren Unternehmen. Beim Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) konnten wir unsere führende Position in unserer Industrie 2020 bestätigen und Rang vier in der Gesamtwertung aller bewerteten Branchen verzeichnen. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUSZEICHNUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/auszeichnungen)


UNSERE FORTSCHRITTE

adidas bemüht sich um Transparenz gegenüber Stakeholdern und berichtet seit vielen Jahren regelmäßig über die Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit anhand der Fortschritte, die das Unternehmen bei den jeweiligen Zielen erreicht hat. Nachfolgend legen wir die wesentlichen Themen unserer Programme mit näheren Angaben zu den erzielten Fortschritten dar und gehen auf Herausforderungen ein. Obwohl 2020 aufgrund der Coronavirus-Pandemie ein schwieriges Jahr war und wir an lokale Vorschriften wie Store-Schließungen und Reiseverbote gebunden waren, konnten wir insgesamt gesehen unsere Initiativen fortsetzen und unsere Ziele erreichen. ►

UMWELTAUSWIRKUNGEN

Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir haben eine Strategie zum Thema Wassereffizienz und -qualität entwickelt und uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Gleichzeitig arbeiten wir an kreislaufwirtschaftlichen Modellen und sind fest entschlossen, unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO₂-Emissionen zu reduzieren, auf saubere Energie umzusteigen und Möglichkeiten des ,Energy Harvesting' in Betracht zu ziehen.

Zur Quantifizierung unserer Umweltauswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette haben wir ein internes Instrument zur Bewertung der Umweltauswirkungen („Environmental Footprint Tool“ – EFT) entwickelt. Dieses Tool greift auf Daten aus verschiedenen IT-Systemen und Abteilungen zurück und berechnet auf deren Grundlage einen monetären Gegenwert unserer Umweltauswirkungen von der Rohstoffproduktion bis zur Nutzung und Entsorgung unserer Produkte. Derzeit wird das EFT primär für Messungen sowie für die interne und externe Berichterstattung verwendet. In diesem Zusammenhang hat es wichtige Erkenntnisse geliefert, die in entscheidendem Maße in die Entwicklung unserer neuen Strategie ,Own the Game' eingeflossen sind. Zukünftig soll es eine direkte Schnittstelle zwischen dem EFT und den adidas Systemen geben, um auf diese Weise Echtzeit-Simulationen zu ermöglichen, die wiederum Geschäftsentscheidungen und unsere weitere Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützen.

Wir begegnen dem Klimawandel dadurch, dass wir die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie innerhalb unserer Beschaffungskette messen und bestmöglich steuern. Darüber hinaus gehen wir die Auswirkungen des Klimawandels proaktiv an, indem wir globale Initiativen für einen positiven Wandel in unserer Branche unterstützen. Beispielsweise haben wir im Laufe der letzten beiden Jahre den ‚Fashion Pact‘, der im Rahmen des G7-Gipfels 2019 vorgestellt wurde, sowie die ‚UN Fashion Industry Charter for Climate Action‘ unterzeichnet. Zudem haben wir uns 2020 der ‚Science Based Targets‘-Initiative angeschlossen und stehen kurz davor, unsere Ziele bestätigen zu lassen. Bereits seit 2015 ist adidas Mitglied der UN-Initiative ‚Climate Neutral Now‘ und hat sich damit verpflichtet, seine Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren. Unser Ziel ist es, die Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um 30 % zu reduzieren (Basisjahr 2017) und so den Weg zu Klimaneutralität bis 2050 zu ebnen. 


Eindämmung des Klimawandels: Ziele für 2025 und darüber hinaus

Jahr der Zielerreichung	Bereich	Ziel	Basisjahr
2025	Eigene Standorte	Erreichen von CO ₂ -Neutralität	
	Externe Beschaffungskette		
	Energie	Übergang zu erneuerbaren Energien bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben, um ein gleichbleibendes Emissionslevel zu gewährleisten	(Basisjahr 2017)
	Chemikalien	80 % der Zulieferbetriebe, die Chemikalien in ihrem Produktionsprozess verwenden, erreichen Level 3 der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ der ZDHC	
	Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 40 % bei Tier-2-Zulieferbetrieben	(Basisjahr 2017)
	Abwasser	80 % der relevanten Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, erreichen das ‚Foundational Level‘ der ZDHC Wastewater Guideline	
	Dekarbonisierung	Reduktion der CO ₂ -Emissionen je Produkt um 15 %	(Basisjahr 2017)
2030	Wertschöpfungskette (von der Rohstoffproduktion bis zu eigenen Betrieben)	Reduktion der CO ₂ -Emissionen um 30 %	(Basisjahr 2017)
2050		Erreichen von Klimaneutralität	

Ziel bis 2030: Senkung der CO₂-Emissionen um

30 %

Eigene Standorte

 Bereits 2008 hat adidas mit ‚Green Company‘ ein Programm eingeführt, um an den eigenen Standorten weltweit kontinuierlich Verbesserungen und Einsparungen bei Energie- und Wasserverbrauch sowie Abfallaufkommen zu erzielen. Das Programm deckt Verwaltungs- und Produktionsstandorte sowie Logistikzentren ab, was im Jahr 2020 einer Abdeckung von mehr als 97 % unserer Mitarbeiter weltweit

entsprochen hat (eigener Einzelhandel ausgenommen). Im Jahr 2015 haben wir Ziele für 2020 vorgestellt – darunter insbesondere Ziele zur Reduzierung der CO₂-Emissionen sowie des Wasserverbrauchs. Diese Ziele wurden anhand wissenschaftlicher Methoden ermittelt.

Ein wesentlicher Faktor für das Erreichen dieser Ziele ist die Einführung von Umweltstandards an unseren Standorten mit den höchsten Verbrauchswerten. adidas hat mit Erfolg ein integriertes Managementsystem (IMS) aufgesetzt, das uns dabei unterstützt, dass die Managementsysteme für Umwelt (ISO 14001), Gesundheit und Sicherheit (ISO 45001) sowie Energie (ISO 50001) wichtiger Standorte zertifiziert werden. Auf Grundlage einer übergeordneten IMS-Konzernrichtlinie will adidas jedes Jahr weitere wichtige Standorte durch externe und interne Audits zertifizieren lassen. Zum Jahresende 2020 haben damit insgesamt 42 Standorte weltweit über eine ISO-14001-Zertifizierung verfügt sowie 39 Standorte über eine ISO-45001-Zertifizierung und 53 Standorte über eine ISO-50001-Zertifizierung. Infolge der Coronavirus-Pandemie fanden die IMS-Implementierung sowie interne und externe Audits erstmals weitgehend online statt.

Im Jahr 2020 konnten wir die kombinierten Netto-Emissionen kumuliert um 55 % verglichen mit 2015 reduzieren. Dies ist zurückzuführen auf unsere Initiativen zur Energieeinsparung, den Einsatz sogenannter Energie-Attribut-Zertifikate an zentralen Standorten und ein unternehmensweites System zur Energieüberwachung sowie die Installation von Fotovoltaikanlagen an verschiedenen Standorten. Darüber hinaus haben wir den CO₂-Fußabdruck unseres Gasverbrauchs für alle Standorte in Deutschland kompensiert. Zur Berechnung des gesamten Fußabdrucks aller anderen weltweiten Standorte, nehmen wir den standortbezogenen Emissionsfaktor, der vom ‚Greenhouse Gas‘-Protokoll bereitgestellt wird. Im Jahr 2020 hat sich zudem der durch die Coronavirus-Pandemie bedingte Lockdown positiv auf den Energie- und Wasserverbrauch unserer Standorte ausgewirkt. Infolgedessen konnten wir 2020 im Vergleich zum Jahr 2008 den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter kumuliert um 48 % reduzieren. Damit haben wir unsere für den vergangenen Strategiezyklus gesetzten Ziele mehr als erreicht.

Unser Ziel ist es, an Firmen- und eigenen Einzelhandelsstandorten bis 2025 CO₂-neutral zu werden. Dies wollen wir zum einen durch die Implementierung standorteigener Energieproduktion und von Maßnahmen zur effizienten Energienutzung sowie den Bezug erneuerbarer Energien erreichen, zum anderen durch den Ausgleich unserer Emissionen durch verschiedene partnerschaftliche Methoden. Darüber hinaus werden wir weiter die Wassereffizienz derjenigen Standorte mit dem höchsten Wasserverbrauch überwachen und verbessern. Wir werden unseren Ansatz in Bezug auf Nachhaltigkeit dadurch stärken, dass wir die Erhebung energiebezogener Daten ausweiten. Zudem werden wir weiterhin Ökoeffizienz-Standards über IMS an wichtigen Firmenstandorten implementieren.

Die Fortschritte hinsichtlich aller ‚Green Company‘-Ziele verfolgen wir anhand eines Berichtssystems für Umweltdaten und veröffentlichen diese im Detail in unserer ‚Green Company‘-Leistungsanalyse, die ab Frühjahr 2021 auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung steht. [ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ](https://www.adidas-group.com/s/oeko-logischer-ansatz)

Eigene Standorte: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

Ziele 2020		2020	2019	2018	2017
Emissionen	Reduzierung der jährlichen absoluten CO ₂ -Netto-Emissionen ¹ um 3 % bei Scope 1 und Scope 2 (Basisjahr 2015)	-55 %	-52 %	-24%	-29%
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	-48 %	-37 %	-31%	-27%

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

Beschaffungskette

Da wir unsere gesamte Produktion ausgelagert haben, tritt ein wesentlicher Teil unserer Auswirkungen auf die Umwelt – in unterschiedlicher Intensität – in unserer Beschaffungskette auf. Deshalb kommt es für uns bei der Beschaffung neben hoher Produktqualität und fristgerechter Lieferung auch darauf an, gemeinsam mit unseren Zulieferern Wege zu finden, wie sie ihre negativen Umweltauswirkungen kontinuierlich reduzieren können. Dazu erfassen wir ihre monatlichen Fortschritte in Bezug auf die jährlich aufgestellten Reduktionsziele für Energie, Wasser und Abfall. Wir unterstützen sie unter anderem durch die Erarbeitung umfassender Richtlinien und Empfehlungen wie der neuen ‚Rooftop Solar Guideline‘ (Richtlinie für Photovoltaik-Dachanlagen) oder der ‚Waste Co-processing Due Diligence‘ (Sorgfaltsprüfung im Hinblick auf die Abfallverwertung).

Bereits 2019 haben wir damit begonnen, die Zulieferer in unserer Beschaffungskette hinsichtlich der gesteigerten Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien vor Ort zu unterstützen. Beispielsweise hat adidas Machbarkeitsstudien zur Installation von Fotovoltaik-Dachanlagen in wichtigen Beschaffungsländern wie z.B. Vietnam, Kambodscha, China, Indonesien und Myanmar, die etwa 80 % unserer strategischen Zulieferer abdecken, finanziell und durch technische Expertise unterstützt. Obwohl das Jahr 2020 aufgrund der Coronavirus-Pandemie schwierig war, konnten wir unsere Anstrengungen intensivieren und bereits die ersten positiven Ergebnisse verzeichnen. Für das Jahr 2020 können wir bestätigen, dass von unseren strategischen Zulieferern zusätzliche 27 MWp Fotovoltaik-Dachanlagen installiert wurden.

Wir wollen sicherstellen, dass unsere Zulieferer Teil unserer Bemühungen zur Reduzierung von CO₂-Emissionen sind. Um dies zu erreichen, haben wir unsere globalen Zulieferer in den vergangenen Jahren aktiv unterstützt, indem wir Fachexperten zurate gezogen, praktische Schulungen durchgeführt und diverse Tools und Anleitungen zur Verfügung gestellt haben. Das ‚adidas Environmental Good Practice Guide & Toolkit‘ umfasst mehr als 60 Effizienzmaßnahmen und empfiehlt Verfahrensweisen zum Identifizieren von Umweltauswirkungen und Möglichkeiten zur CO₂-Reduzierung innerhalb eines Betriebs.

Weiterhin arbeitet adidas eng mit Zulieferern in Vietnam zusammen und stellt ihnen technische Unterstützung zur Verfügung, damit sie am ersten Offsite-Pilotprojekt für erneuerbare Energien teilnehmen können. An diesem Pilotprogramm, das den Blick auf Mechanismen für direkte Stromabnahmevereinbarungen (DPPA-Mechanismen) richtet, sind im Bereich der erneuerbaren Energien tätige Entwickler bzw. Energieerzeugungsunternehmen auf der einen Seite sowie private Stromabnehmer/-verbraucher auf der anderen Seite beteiligt. DPPA-Mechanismen gewinnen weltweit an Bedeutung und gelten als neuer Wachstumstreiber und Katalysator für erneuerbare Energieprojekte.

In Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) haben wir eine Online-Schulung zum Thema Klimaschutz entwickelt. Diese wird allen UNFCCC-Unterzeichnermarken und ihren jeweiligen Beschaffungsketten zur Verfügung gestellt. Mithilfe dieser Schulung wollen wir die Beschaffungskette im Bekleidungssektor für das Thema Treibhausgasemissionen sensibilisieren. Außerdem sollen Ziele gesetzt und Maßnahmen zur Emissionsreduktion identifiziert werden, beispielsweise der Bezug erneuerbarer Energien oder die effizientere Nutzung von Energie.

Durch unsere gemeinsamen Anstrengungen und technische Unterstützung konnten unsere Zulieferer unsere Fünfjahresziele in Bezug auf Energie, Wasser und Abfall übertreffen.

Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

Ziele 2020 ¹		2020	2019	2018	2017
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben	-36 %	-29 %	-24 %	-15 %
	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 35 % bei strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-43 %	-34 %	-27 %	-24 %
Energie	Reduzierung des Energieverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-23 %	-22 %	-15 %	-7 %
Abfall	Reduzierung des Abfallaufkommens um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-30 %	-30 %	-22 %	-10 %


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

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 Umweltmanagementsystemen und korrekte Datenveröffentlichung untermauert wird. Im Jahr 2020 sind beispielsweise 98 % unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen in Betrieben produziert worden, die nach ISO 14001 und/oder OHSAS 18001 zertifiziert sind (2019: 98 %).


Im Jahr 2021 werden wir den Fokus für unsere Beschaffungskette schrittweise von einem starken Fundament zu ehrgeizigeren Zielen lenken, die im Einklang mit unserer Verpflichtung, die absoluten CO₂-Emissionen bis 2030 um 30 % zu senken, sowie mit unserer übergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie stehen. Bezüglich der Lieferkette richten wir den Blick von der Energieeffizienz zunehmend auf ein durchgängiges CO₂-Management und den Fokus auf Wassereinsparungen bei Tier-2-Zulieferern, die gesteigerte Nutzung von ZDHC-qualifizierten Chemikalien sowie auf saubereres Abwasser.

Ziele für unsere Lieferkette für 2025:

- **Wasser:** Wir haben unser bisheriges Fünfjahresziel hinsichtlich Wassereinsparungen bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben erreicht und sogar übertroffen. Wir weiten unsere Maßnahmen zur Einsparung von Wasser auf weitere Tier-2-Zulieferbetriebe aus. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2025 mittels Einsatz neuer Technologien den Wasserverbrauch um 40 % gegenüber dem Basisjahr 2017 zu senken.
- **Chemikalien:** Basierend auf unserer langjährigen Zusammenarbeit mit der ZDHC, die den Einsatz nachhaltiger chemischer Substanzen fördert, arbeiten wir darauf hin, dass bis zum Jahr 2025 80 % der Betriebe, die in ihrem Produktionsprozess Chemikalien verwenden für diese verwendeten Chemikalien ‚Level-3-Compliance‘ der ‚Manufacturing Restricted Substances List (MSRL)‘ der ZDHC erreichen.
- **Abwasser:** Schadstoffausstoß ist ein wichtiges Thema für die Textilindustrie und dessen Reduzierung eine grundsätzliche Compliance-Erwartung. Unser Ziel ist, dass bis zum Jahr 2025 80 % der relevanten Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, das ‚ZDHC Wastewater Foundational Level‘ (direkte Ableitung von Abwasser) erreichen.
- **Energie:** Als Teil unserer CO₂-Prioritäten und -Ziele für 2021 wollen wir Maßnahmen beschleunigen, die Fertigungsprozesse mit niedrigen CO₂-Emissionen in der Beschaffungskette fördern. Aus diesem Grund werden wir im Jahr 2021 den Fokus auf die Skalierung der Nutzung von erneuerbaren Energien bei bestehenden Tier-1- und Tier-2-Betrieben richten. Durch die Nutzung und Skalierbarkeit

erneuerbarer Energien und Alternativen für Kohle wollen wir unsere Emissionen bis 2025 stabil gegenüber dem Basisjahr 2017 halten. 


Chemikalienmanagement

 Zur Verbesserung der Umwelt und zur Gewährleistung eines sicheren Lebensraums unterhält adidas in seiner Beschaffungskette schon seit Jahren ein führendes 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. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CHEMIKALIENMANAGEMENT](https://adidas-group.com/s/chemikalienmanagement)

Um effektive und nachhaltige Lösungen voranzutreiben, ist eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern erforderlich, darunter Industrieverbände und Chemieexperten. Zusammen mit unseren Branchenpartnern haben wir einmal mehr an der Erarbeitung der neuesten Version der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (MRSL) und des ‚Chemical Management Guidance Framework‘ (CMS) der Initiative ZDHC (‚Zero Discharge of Hazardous Chemicals‘) mitgewirkt. Die Veröffentlichung des ZDHC CMS schlägt eine wichtige Brücke zwischen der Kontrolle des Chemikalieneinsatzes auf der einen und der Überwachung des Outputs auf der anderen Seite. Es unterstützt das Programm zum Chemikalienmanagement in unserer Beschaffungskette und trägt dazu bei, dass bei den Produktionsprozessen keine gefährlichen Chemikalien verwendet werden.

Wir haben weitere Fortschritte beim Management des Chemikalieneinsatzes erzielt: Im Jahr 2020 waren bereits 83 % der Hilfsstoff- und 91 % der Färbemittelvolumina unserer strategischen Zulieferbetriebe für Bekleidung ‚bluesign-approved‘. Für die Saison Herbst/Winter 2021 haben wir zudem erneut unser Ziel erreicht, in 99 % unserer Produkte keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen.










Wir sind überzeugt, dass ein nachhaltiges Chemikalienmanagement innerhalb unserer Beschaffungskette einen wesentlichen Einfluss hat und eine hohe Kompetenz sowie qualifizierte Beschäftigte in den Produktionsbetrieben erfordert. In diesem Jahr haben wir zusammen mit der SGS Group die ‚adidas Chemical Management Academy‘ (aCMA) entwickelt und implementiert. Mit dieser Initiative möchten wir unsere Geschäftspartner befähigen, Gefahren durch Chemikalien zu beurteilen und geeignete Chemikalien für die Gewährleistung eines grundlegenden Chemikalienmanagements an den Standorten zu identifizieren.

Trotz aller Herausforderungen im Jahr 2020 infolge der Coronavirus-Pandemie haben unsere Partner in der Lieferkette weiter ihre Daten bezüglich der Verwendung von Chemikalien veröffentlicht sowie unabhängigen Überprüfungen ihrer Abwässer zugestimmt. Nach den jüngsten Ergebnissen erfüllt die Mehrzahl der Betriebe unserer Zulieferer nationale Emissionsanforderungen. 52 % der Standorte mit direktem Ablauf erfüllen die Vorgaben des ‚Foundational Level‘ der ZDHC-Abwasserrichtlinie. 

Transport

Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Wie in den vergangenen Jahren ist die überwiegende Mehrheit unserer Transporte per Schiff erfolgt.

Transportmethoden für den Versand von adidas und Reebok Produkten¹ in % der ausgelieferten Produkte

Bekleidung		2020	2019
Lkw		6	8
Schiffstransport		91	84
Lufttransport		3	8
Schuhe		2020	2019
Lkw		1	1
Schiffstransport		98	92
Lufttransport		1	6
Accessoires und Zubehör		2020	2019
Lkw		19	18
Schiffstransport		80	80
Lufttransport		0	2

 2020  2019

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

Nachhaltige Materialien und Prozesse

Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Wir setzen auf nachhaltige Innovationen und kreislaufwirtschaftliche Modelle.

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

Nachhaltige Baumwolle

adidas hat das Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach den Kriterien der Better Cotton Initiative (BCI) angebaut wurde, in den letzten Jahren stetig erhöht. Das Ziel, zu 100 % auf nachhaltige Baumwolle umzusteigen, ist bereits Ende 2018 erreicht worden. Auch 2020 haben wir die gesamte Baumwolle als nachhaltigere Baumwolle beschafft. Die BCI hat sich zum Ziel gesetzt, den Einsatz von Pestiziden zu verringern. Die Initiative engagiert sich zudem für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwechsel und faire

Arbeitsbedingungen. Außerdem möchte die Initiative die weltweite Baumwollproduktion umgestalten, indem sie ‚Better Cotton‘ als nachhaltiges Massenprodukt etabliert.

Beschaffung nachhaltiger Baumwolle

100 %

Recycelter Polyester

Der verstärkte Einsatz von recyceltem Polyester bietet uns ebenfalls die Möglichkeit, Sportlern weiterhin Hochleistungsprodukte anzubieten, gleichzeitig jedoch unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren. Polyester ist das Material, das am häufigsten in adidas Produkten eingesetzt wird. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2024 in allen Produkten neu hergestellten Polyester vollständig durch recycelten Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare Meilensteine gesetzt und konnten über die vergangenen Saisons hinweg beachtliche Fortschritte erzielen. Im Jahr 2020 waren bereits 71 % des für unsere Bekleidungs- und Schuhkollektionen verwendeten Polyesters recycelter Polyester. Damit sind wir unserem Plan voraus, ab 2024 nur noch recycelten Polyester zu verarbeiten. Mit den im Jahr 2020 eingeführten ‚Primeblue‘- und ‚Primegreen‘-Labels kennzeichnen wir Produkte, in denen recycelte Materialien stecken. Sie vermeiden Müll und schonen die natürlichen Ressourcen, bieten aber gleichzeitig die volle Funktionalität und Haltbarkeit für den Einsatz beim Sport.

Anteil recycelter Polyester

71 %

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 Kunststoff ein. Wir haben den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut und im Jahr 2020 mit ‚Primeblue‘ eine eigene Kennzeichnung für Produkte eingeführt, in denen ein bestimmter Anteil an Parley Ocean Plastic verarbeitet ist. Im Jahr 2020 haben wir mehr als 15 Millionen Paar Schuhe hergestellt, die Parley Ocean Plastic enthalten. Unser Ziel für 2021 ist es, 17 Millionen Paar solcher Schuhe herzustellen. ► SIEHE GLOBAL

BRANDS ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT-INNOVATION](https://adidas-group.com/s/nachhaltigkeit-innovation)

Anzahl hergestellter Schuhe mit Parley Ocean Plastic


>15 Mio.

Abfall und Verpackung

Wir sind fest entschlossen, unser Plastikaufkommen weltweit zu reduzieren, und blicken in diesem Zusammenhang mit Stolz auf einige Erfolge zurück: Bereits seit 2016 werden in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften weltweit keine Plastiktüten mehr ausgegeben. Zudem verzichtet der Großteil aller adidas Standorte weltweit seit 2018 auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik. Dort, wo die Verwendung von Plastik unvermeidbar ist, beispielsweise bei Transportverpackungen, arbeitet adidas an



nachhaltigen Alternativen. Mit der globalen Innovationsplattform ‚Fashion for Good‘ bemühen wir uns um die Entwicklung einer Recycling-Infrastruktur für gebrauchte Polybeutel sowie innovative Recycling-Prozesse für Polybeutel. Dazu testen wir die technische Umsetzbarkeit von Polybag-Recycling. Außerdem hat sich adidas vorgenommen, den Anteil von neuem Kunststoff zu reduzieren und ist auf einem guten Weg, das Ziel zu erreichen, bis 2021 zu 100 % auf Polybeutel aus recyceltem LDPE umzusteigen.

Kreislaufwirtschaftliche Modelle

adidas übernimmt Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte und verfolgt eine klare Strategie für den Übergang zu einem kreislaufwirtschaftlichen Geschäftsmodell. Bereits 2019 haben wir erfolgreich erste Produktprototypen präsentiert, die nach dem Prinzip der Regenerations- und Kreislaufwirtschaft hergestellt wurden. In diesem Zusammenhang haben wir unsere ersten vollständig wiederverwertbaren und biotechnologisch hergestellten Produkte vorgestellt. Futurecraft.Looped ist unser erster zu 100 % recyclingfähiger Performance-Schuh, der aus nur einer Materialart (TPU) gefertigt wird und völlig ohne Klebstoff und Lösemittel auskommt. Als Fortsetzung dieser Reise, haben wir 2020 den Ultraboost DNA Looped als eine Weiterentwicklung des Futurecraft.Looped Modells präsentiert. In diesem Zusammenhang haben wir 1.500 Schuhpaare an Teilnehmer unseres Mitgliedschaftsprogramms ‚Creators Club‘ verteilt, die uns dann bei der Weiterentwicklung des Schuhs mitgewirkt haben. Die daraus gewonnen Erkenntnisse werden uns helfen, die kommerzielle Einführung unserer ersten ‚Made to be Remade‘ Produkte im Jahr 2021 zu schärfen. Zudem entwickeln wir zusammen mit Partnerunternehmen und Regierungsbehörden infrastrukturelle Möglichkeiten für Produktrückgabe und Recycling.  **SIEHE GLOBAL**


BRANDS  [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKT-RÜCKNAHME-ENTSORGUNG](https://adidas-group.com/s/produkt-ruecknahme-entsorgung)

Produktsicherheit und Integrität


 Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsumenten 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.  [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTSICHERHEIT](https://adidas-group.com/s/produkt-sicherheit)


Die Erarbeitung entsprechender adidas Standards und Richtlinien ist überwiegend ein kollaborativer, funktionsübergreifender Prozess. Fachexperten aus unseren Legal- und Global-Operations-Teams arbeiten daran mit, um sicherzustellen, dass alle denkbaren Aspekte eines Produkts abgedeckt sind. Darin umfasst sind 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 erste, im Jahr 1998 von uns eingeführte Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01). Diese Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen, haben wir einen speziellen Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance‘ in unserem globalen Intranet eingerichtet. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen und 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 2020 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.


In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List‘ der AFIRM Group beigetragen, die eine branchenweite Harmonisierung solcher Listen ermöglicht. Die Akzeptanz der Liste als vorbildliche Branchenpraxis ist im Jahr 2020 weiter gestiegen. Gleichzeitig wurde in Zusammenarbeit mit externen internationalen Laboren ein Ansatz zur Beurteilung der Prüfleistung und Akkreditierungsstufe der Labore initiiert, mit denen wir zusammenarbeiten. Dieser soll letztlich auch anderen Kunden der Labore zur Verfügung stehen. Dies sind beispielsweise Unternehmen aus der Textil- und Sportartikelbranche und deren Zulieferer. 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. 

SOZIALE AUSWIRKUNGEN

 Durch die wirtschaftlichen Aktivitäten in Verbindung mit unserem Geschäftsmodell schaffen wir Werte, die wir mit unseren Umweltauswirkungen in Einklang bringen müssen. 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 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. ► **SIEHE UNSER TEAM**


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 für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, die das Unternehmen angehen muss. So setzen wir uns weiterhin für Verbesserungen bei der fortlaufenden, unabhängigen Akkreditierung unseres eigenen Programms zur Einhaltung sozialer Standards durch die Fair Labor Association (FLA) ein. Ganz im Sinne unserer Verpflichtung gegenüber den ‚Sporting-Chance-Prinzipien‘ haben wir einen Sitz im Beirat des ‚Centre for Sports and Human Rights‘ sowie im unabhängigen Beratungsausschuss für Menschenrechte der FIFA, der unter anderem Empfehlungen in Bezug auf die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar ausgesprochen hat.

Im vergangenen Jahr haben potenzielle Risiken in Verbindung mit Zwangsarbeit im Uigurischen Autonomen Gebiet Xinjiang erhöhte Aufmerksamkeit gefunden. Mehrere westliche Regierungen haben Anhörungen in der Region tätiger Unternehmen abgehalten; die USA haben sogar Sanktionen verhängt. In der Stellungnahme von adidas zu moderner Sklaverei und weiteren öffentlichen Bekanntmachungen hat das Unternehmen erklärt, welche Maßnahmen es zur Bekämpfung von Zwangsarbeit in der globalen Beschaffungskette ergriffen hat. In Bezug auf Xinjiang hat adidas bekräftigt, niemals Produkte in dieser Region gefertigt zu haben. Bereits im Frühjahr 2019 hatte das Unternehmen alle Tier-2-Materialzulieferbetriebe aufgefordert, keine Baumwolle mehr aus dem Uigurischen Autonomen Gebiet Xinjiang zu beschaffen. Weiterhin hat adidas die Better Cotton Initiative, über die adidas den Großteil

seiner Baumwolle bezieht, in ihrer Entscheidung unterstützt, keine Baumwolle aus Xinjiang mehr zu zertifizieren.

Seit dem Start unseres Programms zum Thema moderne Sklaverei vor fünf Jahren haben wir ein besseres Verständnis von den potenziellen Risiken gewonnen, die in unserer vorgelagerten Beschaffungskette mit dem Thema moderner Sklaverei einhergehen. In den letzten fünf Jahren haben wir uns intensiv mit Branchen-Benchmarks in Bezug auf Menschenrechte und Zwangsarbeit auseinandergesetzt. Daraufhin haben wir Schwachstellen in unseren Richtlinien und Praktiken identifiziert und beseitigt, was mit sehr guten Bewertungen bei diesen Benchmarks gewürdigt wurde. Im Laufe des Jahres 2020 haben wir unseren Dialog mit Tier-2-Zulieferbetrieben, die ausländische Wanderarbeiter beschäftigen, im Rahmen unserer ‚Responsible Recruitment‘-Partnerschaft mit der Internationalen Organisation für Migration (IOM) weiter intensiviert. Wir haben ferner eine führende Rolle dabei gespielt, gemeinschaftliche Anstrengungen zur Verbesserung der Situation in zusammen mit anderen führenden Bekleidungs- und Schuhmarken genutzten Zulieferbetrieben zu unternehmen. Darüber hinaus war adidas Teil einer zwölfköpfigen Expertengruppe zu Zwangsarbeit und menschenwürdiger Arbeit mit dem Auftrag, Empfehlungen auszusprechen, wie die Better Cotton Initiative Risiken in Verbindung mit Zwangsarbeit in den Baumwollfarmen effektiver ermitteln, verhindern, senken und beseitigen kann. In einem Multi-Stakeholder-Programm haben wir die FLA und die Internationale Organisation für Migration (IOM) zusammen mit anderen internationalen Marken zwischen 2019 und 2020 dabei unterstützt, eine genaue Erfassung der Beschaffungskette sowie eine Bewertung der Arbeitsrechtsituation im vietnamesischen Naturkautschuksektor durchzuführen.  [ADIDAS-GROUP.COM/S/MENSCHENRECHTE](https://www.adidas-group.com/s/menschenrechte)

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 Körperschaftssteuer, Umsatzsteuer, mitarbeiterbezogene Steuern wie z.B. Beispiel 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 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 Direktoren 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 Steuerberatern 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 Corporate Tax 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 & 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. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

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 2020 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 Vorgaben zur Kontrolle von Infektionskrankheiten sowie zur Arbeitssicherheit und zur Arbeiterwohlfahrt. Das Unternehmen hat seine standardmäßigen Produktionsbedingungen, darunter den Schutz der Arbeiterrechte, beibehalten und wichtigen Zulieferbetrieben dabei geholfen, finanzielle Unterstützung durch Banken zu sichern, um die Covid-19-Krise zu überstehen. Durch die Gewährleistung der Geschäftskontinuität und eine funktionierende Beschaffungskette wurden Arbeiter vor einem Jobverlust bewahrt, und die überwiegende Mehrheit der Zulieferbetriebe konnte die Belegschaft halten, wenn auch mit reduzierten Arbeitszeiten aufgrund von Lockdowns oder Aussetzung der Arbeit. adidas hat sich dafür eingesetzt, fortlaufend sicherzustellen, dass alle rechtlichen Anforderungen hinsichtlich Vergütung und Leistungen für alle Arbeitskräfte eingehalten werden, und hat die Arbeitsbedingungen in jedem einzelnen Betrieb nachverfolgt. Wo Produktionsbetriebe Stellen abbauen mussten, haben wir sichergestellt, dass freigestellte Arbeitskräfte ihre gesetzmäßigen Abfindungen und andere ihnen zustehende Leistungen vollständig erhalten haben.

Uns war bewusst, dass diese Maßnahmen alleine nicht ausreichen würden. Deshalb haben wir den ‚Call to Action‘ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) unterzeichnet. Ziel der Initiative ist es, den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Textilindustrie zu begegnen. Die ILO hat eine globale Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich dafür einsetzte, zum Schutz der Gesundheit, des Einkommens und der Arbeitsplätze von Arbeitskräften finanzielle Mittel zum Erhalt der Geschäftskontinuität zu sichern, die Bezahlung der Löhne sicherzustellen sowie einkommensunterstützende und arbeitsplatzerhaltende Maßnahmen durchzuführen. Zu den Maßnahmen gehörte auch das Engagement für die Entwicklung und Erweiterung von Systemen zur sozialen Sicherheit für Arbeiter und Arbeitgeber in der Textilindustrie, entsprechend der Empfehlung ILO 202 der Internationalen Arbeitsorganisation.

Arbeits- und Menschenrechtsgruppen wie das ‚Workers Rights Consortium‘ haben bewertet, wie adidas dem Ausbruch der Pandemie begegnet ist. Im ‚Baptist World Aid Australia’s 2020 Covid Fashion Report‘, für den rund 100 Marken zu ihrem Vorgehen in der Covid-19-Krise befragt wurden, fanden die Maßnahmen von adidas Anerkennung. 

Arbeitsbedingungen in der Beschaffungskette – unser Ansatz

Unser Engagement für faire Arbeitspraktiken und sichere Arbeitsbedingungen in den Fabriken unserer globalen Beschaffungskette ist grundlegender Bestandteil unserer Verpflichtung zur Wahrung der Menschenrechte. Grundlage unseres Handelns sind dabei unsere Arbeitsplatzstandards, ein Verhaltenskodex für Zulieferer. Die Arbeitsplatzstandards sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die wir mit unseren Zulieferern abschließen. Sie gewährleisten gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der ILO und der Vereinten Nationen 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 vor und nach der Herstellung unserer Produkte 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 werden wir von unserem ‚C-KPI‘ – einer Kennzahl zur Beurteilung von Compliance, mit der Managementsysteme und Eigenverantwortung der Zulieferer bewertet werden – auf neue soziale Indikatoren übergehen, die Ergebnisse wie reduzierte Unfallhäufigkeit, höhere Bindungsquoten oder verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit messen (S-KPI). Über unser neues S-KPI-Tool werden wir jährlich über die Arbeitsplatzbedingungen sowie die Wirksamkeit unserer Initiativen zur Befähigung der Mitarbeiter berichten. Die Ziele für 2025 werden im Jahr 2021 festgelegt.
- **Transparenz:** Im Rahmen unserer umfassenderen Risikomanagementprozesse werden wir den Umfang und die Umsetzung der Sorgfaltspflicht im Hinblick auf die Menschenrechte (Human Rights Due Diligence, HRDD) erhöhen. Unsere Ziele für 2025 sind die Erreichung einer 100%igen Abdeckung aller ‚risikobehafteten‘ Aktivitäten sowie die Sicherstellung, dass die HRDD-Compliance in der gesamten Organisation verankert ist. Als ‚risikobehaftet‘ betrachten wir die Aktivitäten, die in unserer jährlichen Bestandsaufnahme für Risiken von Menschenrechtsverletzungen als potenzielle Aktivitäten mit negativen Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation identifiziert werden und vorbeugende Maßnahmen bzw. Abhilfe erfordern.
- **Fairness:** Der Schwerpunkt liegt auf der Gleichstellung der Geschlechter, Lohngerechtigkeit und verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken, die eine faire Entlohnung der Arbeiter unterstützen. Unser Ziel besteht darin, in Bezug auf alle Benchmarks für faire Entlohnung fortlaufende Verbesserungen zu erzielen und bis 2025 bei jedem unserer strategischen Tier-1-Zulieferer die Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern für Arbeiter und ihren Vorgesetzten zu erreichen. ▮


Bewertung der Zulieferbetriebe

▮ Wir bewerten regelmäßig, inwieweit Zulieferbetriebe faire, gesunde und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führen wir angekündigte und unangekündigte Audits mit unseren eigenen Mitarbeitern oder anerkannten externen Prüfern durch. Über ein Ratingsystem für die Einhaltung sozialer Standards (C-KPI) weisen wir dem Ergebnis ein Rating von ‚1‘ (schlechtester Wert) bis ‚5‘ (bestmöglicher Wert) zu. Entsprechend den Ergebnissen 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.

Werden bei den Audits Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards festgestellt, erhalten die betroffenen Betriebe eine Frist zur Behebung dieser Verstöße. Bei der Auswahl neuer Zulieferbetriebe wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet, und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des SEA-Teams vergeben. Wir bieten mehrere Beschwerdekanaäle an, über die Mitarbeiter oder Dritte Beschwerden über Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards und die Menschenrechte im Allgemeinen einreichen können. Jede Beschwerde von Seiten Dritter wird geprüft sowie untersucht und 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 und unangekündigte Inspektionen von Produktionsstätten und die Verifizierung unserer Programme durch externe Stellen setzen. Seitdem wurde unser Programm dreimal von der FLA akkreditiert.

Zum Ende 2020 hat adidas mit 520 unabhängigen Zulieferbetrieben¹⁶ zusammengearbeitet (2019: 631), die Produkte für unser Unternehmen in 49 Ländern hergestellt haben (2018: 52). Dieser Rückgang ist auf unser übergeordnetes Ziel der weiteren Konsolidierung unserer Beschaffungskette zurückzuführen. Im Jahr 2020 bezog sich dies vor allem auf Südkorea. Künftig wollen wir so mit weniger Produktionsstätten zusammenarbeiten, langfristige Partnerschaften eingehen und an diese Partner mehr Aufträge vergeben. 66 % der Produktionsstätten unserer Zulieferer (2019: 69 %) befinden sich in der Region Asien-Pazifik. Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir zusammenarbeiten, ist im Vergleich zu 2019 leicht auf 56 gesunken (2019: 62), die in 375 Produktionsstätten (2019: 372) in 37 Ländern (2019: 38) Produkte herstellten. 

Onboarding


 Im Jahr 2020 lag unser Hauptaugenmerk darauf, die Beziehungen zu unseren bestehenden Zulieferern zu pflegen, anstatt neue Partnerschaften einzugehen. Wir haben 112 Erstbewertungen durchgeführt – sowohl als erste Genehmigungsstufe für den Eintritt in unsere Beschaffungskette als auch in neu gebauten Betrieben an bereits bestehenden Standorten (2019: 143). Davon wurden 31 Produktionsstätten (2019: 49) entweder nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status „Abgelehnt mit zweiter Prüfung“. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. Die überwiegende Mehrheit (94 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2019: 84 %). 50 % davon fanden in China statt (2019: 38 %).

Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung aus Compliance-Gründen

	2020	2019
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ¹	31	49
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	28 %	34 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen ²	2	6
Anteil der endgültigen Ablehnungen	2 %	4 %

1 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.

2 Produktionsstätten, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Produktionsstätten, die nach einem zweiten Besuch abgelehnt wurden.

Ende 2020 lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, bei 28 % und damit leicht unter dem Wert des Vorjahres (2019: 34 %). Die Aufnahme von weniger Produktionsstätten und deren gezielte Unterstützung haben uns geholfen, 2020 auch die Rate der ‚endgültigen Ablehnungen‘ auf unter 2 % zu senken. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsstätten hilft den Beschäftigten insofern, als sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Leistungen, 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. Zulieferer, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit für die Endabnahme zu beheben. 

¹⁶ Unabhängige Zulieferbetriebe umfassen einzelne Tier-1-Betriebe (Produktionsstätten) von unseren Partnern 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.

Mitarbeiterengagement und -ermächtigung

Seit 2017 setzen wir in Bezug auf Beschwerdesysteme nicht mehr nur auf lokale Arbeitnehmer-Hotlines. Wir haben eine softwarebasierte ‚Workers Voice‘-Plattform geschaffen, ein für den jeweiligen Betrieb maßgeschneidertes Beschwerde-Tool für die Arbeiter. Den Einsatz dieses betrieblichen Beschwerde-mechanismus haben wir schrittweise erweitert, und im Jahr 2020 hatten bereits nahezu 450.000 Beschäftigte in 111 Produktionsstätten in zwölf Ländern Zugang zu diesem System. Zwei strategische Zulieferer mussten die Einführung der Plattform aufgrund der Coronavirus-Pandemie verschieben. Aus diesem Grund haben wir unser Ziel für 2020 nicht erreicht, die ‚Workers Voice‘-Plattform bei 100 % unserer strategischen Zulieferer implementiert zu haben.

Ein robuster Beschwerdemechanismus ist der Dreh- und Angelpunkt, an dem die Beschäftigten ihre Anliegen vorbringen können, damit Abhilfe erfolgt. Der Zugang zu einem digitalen Beschwerde-Tool erwies sich während der Coronavirus-Pandemie als besonders wertvoll, da 128 % mehr Beschwerden von Beschäftigten eingingen. Im Jahr 2020 wurden fast 46.000 Beschwerden über Verstöße gegen Arbeits- und Menschenrechte eingereicht. Bei den drei meistgenannten Bedenken handelte es sich um die Themen Zusatzleistungen, allgemeine Betriebseinrichtungen und Kommunikation. 98 % dieser Beschwerden wurden von der Betriebsleitung erfolgreich gelöst.

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 sorgfältig nachverfolgt. Auf diese Weise können wir die Wirksamkeit der Beschwerdekanaäle 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 bei. Es bleibt festzustellen, dass die Zufriedenheitsrate, die den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, zu bewerten, wie zufrieden sie mit der Bearbeitung von Beschwerden sind, kontinuierlich gestiegen ist, von 39 % im Jahr 2019 auf 58 % im Jahr 2020.

Etablierung von Beschwerdemechanismen


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

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdekanaälen haben wir im Jahr 2020 das Projekt ‚Worker Pulse‘ eingeführt. 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. Wir haben diese digitale Umfrage in 63 Produktionsstätten in neun Ländern durchgeführt, mehr als 22.000 Beschäftigte nahmen freiwillig daran teil. Die Umfrage wurde den Beschäftigten über eine Smartphone-App übermittelt.


78,6 % der Umfrageteilnehmer gaben an, dass sie ihren Arbeitsplatz Freunden und Verwandten als einen attraktiven Arbeitsplatz empfehlen würden. 77 % waren der Meinung, dass Beschwerden, die über die Beschwerdemechanismen vorgebracht werden, von der Betriebsleitung ernst genommen werden. Die Produktionsstätten sind verpflichtet, auf der Grundlage des über ‚Worker Pulse‘ erhaltenen Feedbacks Pläne zur Verbesserung des Arbeitsplatzes zu entwickeln und zu verfolgen.

„Worker Pulse“ baut auf unserer bestehenden Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit auf, die erstmals 2016 gestartet wurde. Dabei handelt es sich um eine umfassende Umfrage mit etwa 60 Fragen, die den Zulieferern hilft, Einblicke in die Arbeitsplatzumgebung aus der Sicht der Arbeiter und Vorgesetzten zu gewinnen und die Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden müssen. So werden die Arbeiter z.B. um ihr Feedback zur Effektivität und Leistung der betrieblichen Beschwerdemechanismen gebeten, was wiederum dazu beiträgt, Wege zur Verbesserung und weiteren Verfeinerung dieser Systeme zu finden.

Neben den von den Produktionsstätten organisierten Schulungen bieten wir seit 2016 auch maßgeschneiderte Fortbildungen im Rahmen des „Women Leadership Program“ (WLP) an. Bis Ende 2019 haben bereits mehr als 1.300 Beschäftigte an diesem Programm teilgenommen. Es umfasst Schulungen und Trainingseinheiten zum Austausch von Fähigkeiten sowie das „Women Supervisor Forum“ (WSF), das weiblichen Aufsichtspersonen die Möglichkeit geben soll, ihre Kenntnisse zu vertiefen, Best Practices kennenzulernen oder zu verschiedenen Themen Unterstützung Informationen und Anleitung zu erhalten, um ihre Kompetenzen als Aufsichtsperson zu erweitern. Aufgrund der globalen Pandemie waren die Möglichkeiten für persönliche Schulungen in den Produktionsstätten allerdings stark eingeschränkt. Infolgedessen konnten im Jahr 2020 nur 195 Aufsichtspersonen am WLP-Schulungsprogramm teilnehmen, und der erweiterte Rollout des WSF musste unterbrochen werden.

Im Jahr 2020 haben wir auch erfolgreich unser smartphonebasiertes Projekt „Digitale Schulung“ gestartet, das an 43 Produktionsstätten in Kambodscha, China, Indonesien und Vietnam eingeführt wurde. Das digitale Tool bewertet, inwieweit sich die Beschäftigten ihrer Arbeitsrechte sowie der Abhilfemaßnahmen hinsichtlich z. B. Belästigung und Missbrauch, Brandschutz und der Nutzung von Beschwerdekämen bewusst sind. Von den 11.000 Schulungsteilnehmern im Jahr 2020 erreichten 83 % bei der Beantwortung der Testfragen nach der Schulung eine Erfolgsquote von 75 %. 

Betriebsbegehungen und Schulungen

 Im Jahr 2020 war die Möglichkeit, Audits vor Ort durchzuführen durch die Pandemie ebenso eingeschränkt wie die Möglichkeit zur Durchführung von Standortbegehungen und Schulungen bei unseren Zulieferern. Daher haben wir die Anzahl der Remote- oder virtuellen Begehungen im Laufe des Jahres von 426 im Jahr 2019 auf 644 im Jahr 2020 erhöht. Neben der kontinuierlichen Verfolgung der Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Betriebsabläufe der Zulieferer umfassten diese Begehungen auch die Überwachung von Abhilfemaßnahmen, KPI-Verbesserungspläne, Untersuchungen von Beschwerden und Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit sowie unsere regulären Schulungsprogramme für Zulieferer, sofern dies praktisch möglich war. Einige unserer Programme konnten allerdings nicht auf dem gleichen Niveau fortgesetzt werden, da es keine Präsenz-Schulungsworkshops gab. Insgesamt haben wir im Rahmen unserer Grundlagen-, Leistungs- und Nachhaltigkeitsschulungen 61 Schulungen und Workshops für Zulieferer, Lizenznehmer, Arbeiter und adidas Mitarbeiter durchgeführt (2019: 123). Wo virtuelle Schulungen abgehalten werden konnten, waren wir in der Lage, ein größeres Publikum von insgesamt 1.497 Personen zu erreichen. Dies entspricht einem nur leichten Rückgang gegenüber der Zahl von 1.697 im Jahr 2019.

Anzahl der Schulungen nach Regionen und Art¹

Region	Art und Anzahl der Trainings							
	Grundlagen ²		Performance ³		Nachhaltigkeit ⁴		Gesamt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asien	13	33	18	16	12	17	43	66
Amerika	12	37	2	3	1	7	15	47
EMEA	–	9	2	–	1	1	3	10
Gesamt	25	79	22	19	14	25	61	123
In %	41	64	36	15	23	20	100	100

1 Schulungen für das Fabrikmanagement, Arbeiter, Lizenznehmer, Agenten und adidas Mitarbeiter.

2 Grundlagenschulungen umfassen die Arbeitsplatzstandards und eine SEA-Einführung, FFC-Training sowie Training zu SEA-Richtlinien und Standardverfahrensanweisungen.


3 Performance-Schulungen umfassen spezifische Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltthemen.

4 Nachhaltigkeitsschulungen umfassen Managementsysteme und KPI-Verbesserungen sowie interne Monitoringprogramme der Zulieferer.

Als Teil der Risikobewertung und Schulung zur Zwangsarbeit für Tier-2-Rohstofflieferanten, die ausländische Wanderarbeitskräfte beschäftigen, haben wir mit vielen Lieferanten, die unter dem Dach unserer Partnerschaft für verantwortungsvolle Rekrutierung mit der Internationalen Organisation für Migration (IOM) erfasst sind, virtuell zusammengearbeitet. Dies reichte von Desktop-Reviews bis hin zu Online-Zuliefererschulungen zur Sorgfaltspflicht von Personalverantwortlichen per E-Campus-Grundkurs der IOM zum Thema ethische Rekrutierung.

Im Rahmen unserer Bemühungen, den Einsatz erneuerbarer Energien in unserer Beschaffungskette auszubauen, führten wir eine umfassende Schulung zum Thema ‚Durchführung von Machbarkeitsstudien zu und Installation von Photovoltaik-Dachanlagen‘ (.Rooftop Solar Guideline‘) durch, die in vier Sprachen übersetzt wurde. Die Schulung bot einen umfassenden Überblick für Zulieferer, um ihnen so den Übergang zu erneuerbaren Energien zu erleichtern, Scope-1- und Scope-2-Emissionen zu reduzieren und schließlich die Verpflichtung zur Einhaltung der UNFCCC-Ziele zu unterstützen. Ziele der Schulung waren unter anderem Einheitlichkeit in der gesamten Beschaffungskette von adidas, die Bereitstellung einer Anleitung für die Auswahl eines Herstellers oder die Durchführung von Machbarkeitsstudien. Sie umfasste zwei Hauptbereiche: die Machbarkeitsstudie und den Installationsprozess.

Ebenfalls im Jahr 2020 hat adidas das adidas Chemical Management Training (aCM) gestartet und 15 Schulungen in China und Taiwan mit 141 Teilnehmern durchgeführt. Mit dieser ‚Chemical Management Academy‘ verfolgen wir die folgenden Ziele:

- Sicherstellung der erforderlichen Kompetenz und Verantwortung der Einrichtungen vor Ort, um den Betrieb managen zu können
- Vermittlung der notwendigen Kenntnisse dafür, dass die Betriebe langfristig ein Chemikalien-managementsystem im Produktionsprozess umsetzen können
- Austausch über Best Practices bzw. verfügbare Technologien unter Branchenkollegen
- Vorantreiben kontinuierlicher Verbesserungen 

Kontrollen

Wir kontrollieren unsere Zulieferer regelmäßig in Bezug auf unsere Arbeitsplatzstandards. Im Jahr 2020 mussten wir jedoch unseren Kontrollansatz wegen der Corona-Lockdowns und der Reisebeschränkungen entsprechend ändern. Soweit möglich haben wir unsere regulären Standortbewertungen, einschließlich Abwassertests, fortgeführt und gleichzeitig den Einsatz von Remote-„Desktop-Bewertungen“ erprobt. Von den insgesamt 921 im Jahr 2020 durchgeführten Überprüfungen hinsichtlich der Einhaltung sozialer Standards und Umweltbewertungen (2019: 1.191) wurden 128 virtuell durchgeführt. Trotz der Einschränkungen durch die Coronavirus-Pandemie haben wir 256 Prüfungen gemäß der ZDHC-Abwasserrichtlinie erfolgreich abgeschlossen (2019: 234), die auch in unseren Umweltbewertungen berücksichtigt werden.

Im Jahr 2020 wurden 88 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt (2019: 102). Erreicht eine Produktionsstätte 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, sank leicht von 317 im Jahr 2019 auf 278 im Jahr 2020.

Durch unsere Audits können wir die Leistung unserer Zulieferer im Sozial- und Umweltbereich anhand unserer Leistungsindikatoren C-KPI und E-KPI bewerten. 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 2020 auf 251 zurückgegangen (2019: 299). Ebenso sank die Anzahl der von externen Prüfern durchgeführten Audits bis Ende 2020 auf 612 (2019: 658).

- **Audit-Abdeckung:** Insgesamt wurden im Jahr 2020 48 % (2019: 49 %) aller direkten und für Lizenznehmer arbeitenden Produktionsstätten geprüft. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien, der bedeutendsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2020 umfassend überwacht. Dort belief sich die Audit-Abdeckung auf annähernd 64 % (2019: 75 %). Grundsätzlich werden Produktionsstätten in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie einmal pro Jahr überprüft 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 2020 erreichten 91 % unserer strategischen Produktionsstätten eine Bewertung von 4C oder besser, während es bei den Produktionsstätten, die in Eigenverantwortung Audits durchführen, 54 % waren. Damit wurde unser Ziel für 2020 überschritten, nach dem 80 % unserer strategischen Zulieferer eine Bewertung von 4C oder besser erreichen sollten. Dies zeigt, dass unsere strategischen Zulieferer ihre Compliance-Leistung trotz der Widrigkeiten im Zusammenhang mit Covid-19 weiter verbessert haben. Zudem wurden 12 % unserer strategischen Produktionsstätten mit 5C bewertet, was ein Zeichen dafür ist, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben.

Anzahl der Audits nach Regionen und Art

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltbewertung ³		Gesamt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asien	120	159	311	511	420	384	851	1.054
Amerika	5	20	12	38	18	19	35	77
EMEA	2	10	20	35	13	15	35	60
Gesamt⁴	127	189	343	584	451	418	921	1.191

1 Vor der erstmaligen Auftragsplatzierung muss jede neue Fabrik eine erste Bewertung bestehen, um die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen nachzuweisen. Die Daten beinhalten sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen.

2 Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben.


3 Umfasst Umweltbewertungen, SAC-HIGG-Datenverifizierungen und Abwasserbewertungen gemäß den ZDHC-Wastewater-Guidelines.

4 Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

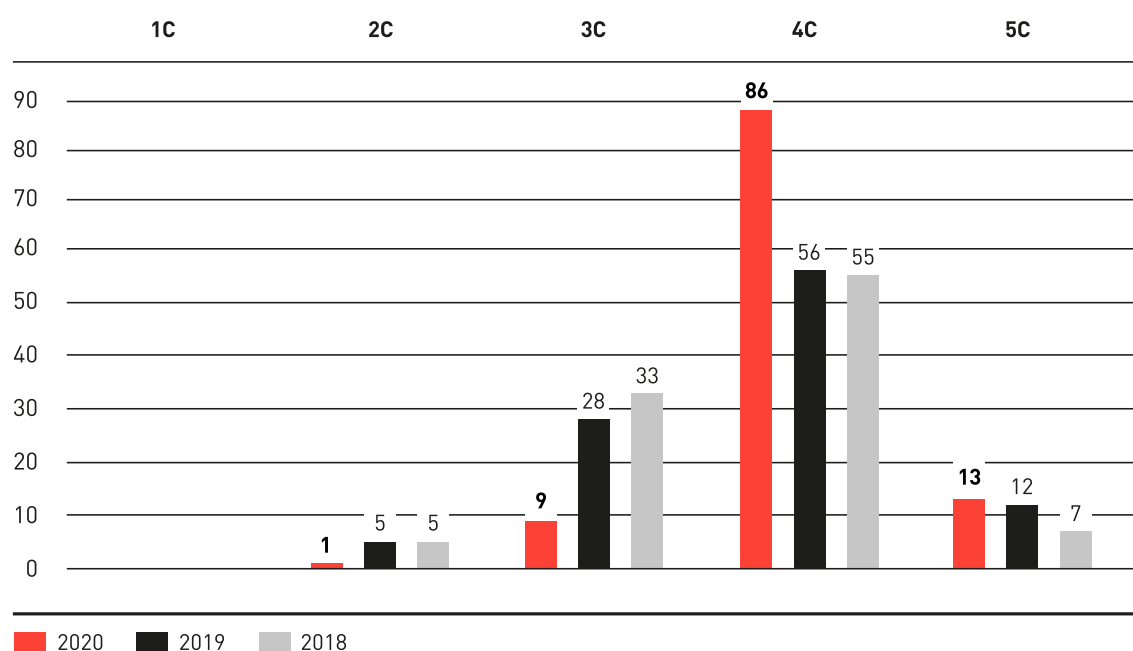
Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

Ziele 2020		2020	2019	2018
Strategische Tier-1-Zulieferbetriebe¹	80 % erreichen mindestens 4C-Rating	91 %	68 %	62 %
	10 % erreichen 5C-Rating	12 %	12 %	7 %
Strategische Lizenznehmer	80 % erreichen 80 % oder mehr in Score-Card-Reports	82 %	86 %	80 %
	10 % erreichen führende Stellung in Bezug auf Nachhaltigkeit	14 %	14 %	20 %

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

Von unseren strategischen Lizenznehmer-Produktionsstätten haben 82 % effektive Governance- und Beschaffungskettenmanagement-Systeme sowie Einkaufspraktiken und Produktsicherheitsanforderungen erfolgreich in ihre Geschäftspraktiken integriert. 14 % haben die Bewertung ‚Sustainability Leadership‘ erreicht, was signalisiert, dass sie neben hohen Bewertungen in anderen Bereichen auch über 80 % im Nachhaltigkeitsteil ihrer ‚Annual Report Card‘ erreicht haben. Diese misst das Vorhandensein und die Implementierung von Richtlinien, Stakeholder-Engagement sowie öffentliche Berichterstattung und Kommunikation. 

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

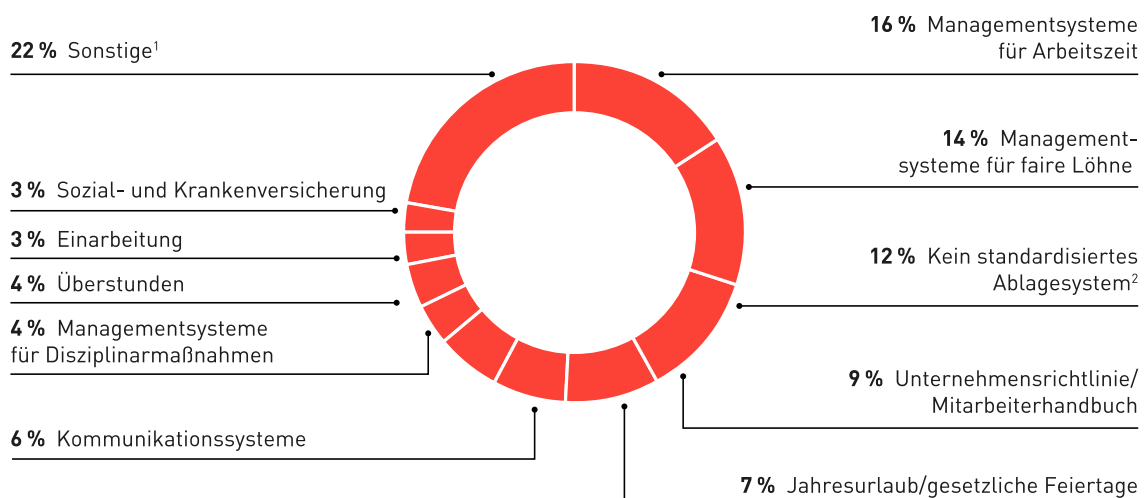


Festgestellte Verstöße in aktiven Produktionsstätten

Die Produktionsstätten unserer Zulieferer werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Im Laufe eines jeden Jahres verfolgen wir kontinuierlich die Feststellung von Verstößen, die durch Leistungsaudits der Zulieferer, 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 Zulieferern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. Wie nachstehend erläutert, entsprechen die im Jahr 2020 ermittelten Verstöße weitestgehend den 2019 gemeldeten.

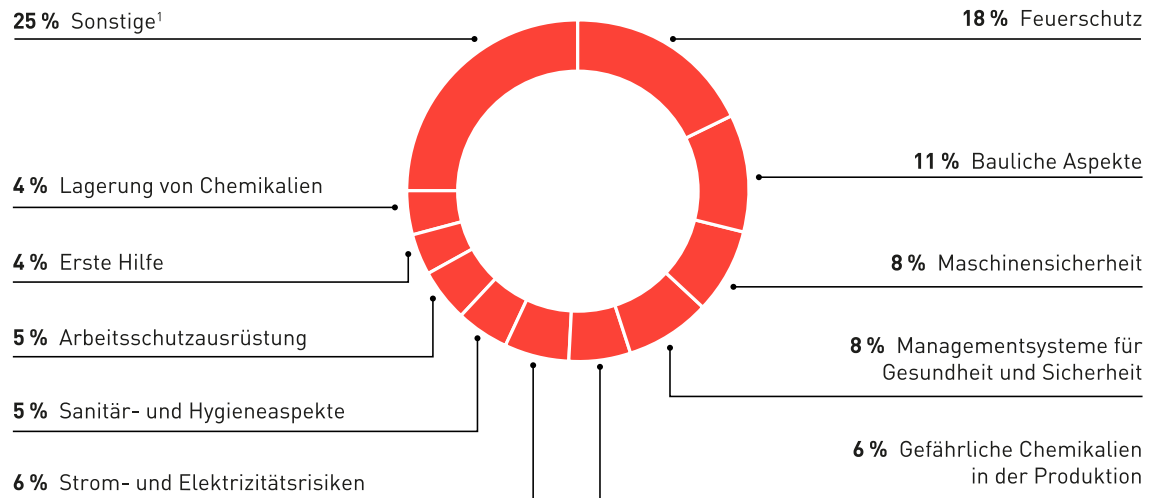
- **Compliance-Verstöße im Bereich Arbeitsrecht:** Unser Team deckt nicht nur Compliance-Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit Einsatz und Effektivität der HR-Management-Systeme der Produktionsstätten. Dabei analysiert das Team Lücken in Richtlinien und Verfahren 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.

Top Ten der Mängel im Bereich Arbeitsrecht, die 2020 bei Audits festgestellt wurden



1 „Sonstige“ umfasst beispielsweise Koalitionsfreiheit.

- **Compliance-Verstöße im Bereich Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Produktionsstätten und machten 32 % der im Jahr 2020 festgestellten Verstöße aus. Außerdem entfielen 10 % 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. ■

Top Ten der Mängel im Bereich Gesundheit und Sicherheit, die 2020 bei Audits festgestellt wurden

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

Unabhängige FLA-Prüfungen

➤ Aufgrund der Restriktionen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie waren unangekündigte und unabhängige Bewertungen durch die Fair Labor Association (FLA) enorm eingeschränkt. Es wurde eine Sustainable-Compliance-(SCI)-Beurteilung für adidas für das Jahr 2020 gegeben. Dennoch fokussierte die FLA ihre Bemühungen auf:

- die Unterstützung für Gesellschaften des Unternehmens bei der Bewältigung der Covid-19-bezogenen Risiken durch die Bereitstellung von Anleitung im Umgang mit Covid-19-bedingten Risiken in Bezug auf den Arbeitsplatz sowie auf Gesundheit und Arbeitssicherheit;
- die fortlaufende Kompetenzerweiterung hinsichtlich der Themen verantwortungsvolle Rekrutierung und Zwangsarbeit;
- das Bereitstellen von Anleitung bei der Vorbeugung von Zwangsarbeit; Stellungnahme zum Thema Beschaffung in Xinjiang;
- eine umfassende Überprüfung und Aktualisierung der FLA-Compliance-Benchmarks. ➤

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 erfordern. Wir arbeiten eng mit unseren Zulieferern zusammen, um sie dabei zu unterstützen, ihre Leistung zu verbessern. Bei schwerwiegenden oder wiederholten Verstößen kündigen wir jedoch unsere Geschäftsbeziehung mit den entsprechenden Produktionsstätten.

- Verwarnungen:** Im Jahr 2020 hat unsere enge Zusammenarbeit mit den Produktionsstätten unserer Zulieferer dazu beigetragen, dass die Zahl der aktiven Verwarnungen auf 22 (2019: 41) in zehn Ländern reduziert werden konnte. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtzahl der aktiven Erstverwarnungen deutlich von 34 im Jahr 2019 auf 19 im Jahr 2020 gesunken; auch die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen ging 2020 zurück und lag bei nur 3 (2019: 6). 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 SEA-Team noch genauer überwacht. Im Jahr 2020 wurden keine dritten Verwarnungen (die zur Beendigung der Zusammenarbeit führen) an unsere Zulieferer ausgesprochen (2019: 1).
- Beendigung von Geschäftsbeziehungen:** Im Jahr 2020 gab es keine Kündigungen von Zuliefererverträgen aus Gründen mangelnder sozialer oder Umweltschutz-Compliance (2019: 2).

Anzahl von Verwarnungen nach Regionen¹



Region	Erste Verwarnung		Zweite Verwarnung		Dritte und letzte Verwarnung		Gesamtzahl der Verwarnungen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asien	16	27	2	5	–	1	18	33
Amerika	2	4	–	–	–	–	2	4
EMEA	1	3	1	1	–	–	2	4
Gesamt	19	34	3	6	–	1	22	41

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

Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen

Region	2020	2019
Asien	0	2
Amerika	0	0
EMEA	0	0
Weltweit	0	2

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**

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 „Kern“-Option der 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

- Nachhaltige Materialien und Prozesse
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Wasserverbrauch (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- CO₂-Bilanz (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Abfallvolumen (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT

Produktverantwortung

- Produktsicherheit und Integrität
- SIEHE NACHHALTIGKEIT

Achtung der Menschenrechte

- Faire Arbeitsbedingungen
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Zuliefererbeziehungen
- SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Mitarbeiterbelange

- Gehälter und Sozialleistungen
- SIEHE UNSER TEAM
- Training und Weiterbildung
- SIEHE UNSER TEAM
- Mitarbeiterengagement
- SIEHE UNSER TEAM
- SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM
- SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Diversität
- SIEHE UNSER TEAM

Verbraucherbelange

- Kundenzufriedenheit
- SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

- Ethische Geschäftspraktiken
- SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Steuern

- Unser Ansatz in Bezug auf Steuern
- SIEHE NACHHALTIGKEIT

3

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

INTERNES MANagementsYSTEM _____	132
GESCHÄFTSENTWICKLUNG _____	137
GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG _____	139
BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG _____	147
TREASURY _____	154
JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG _____	159
GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN _____	169
AUSBLICK _____	176
RISIKO- UND CHANCENBERICHT _____	180
BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS-ENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT _____	200

INTERNES MANAGEMENTSYSTEM

Wir verfolgen das Ziel, Shareholder Value zu generieren. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir Umsatz und Gewinn steigern und in einen starken operativen Cashflow umwandeln und gleichzeitig unsere Vermögenswerte proaktiv steuern. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Unternehmens ist daher darauf ausgelegt, die aktuelle Geschäftsentwicklung mit einer Vielzahl von Instrumenten zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Potenziale im Interesse unserer Aktionäre. Während dieser Fokus auf das Schaffen von Mehrwert für die Aktionäre bestehen bleibt, wird die Einführung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ jedoch Auswirkungen auf unser internes Managementsystem haben, das wir im Verlauf des Jahres 2021 entsprechend anpassen werden. ► SIEHE STRATEGIE

Auswirkung der Covid-19-Pandemie

Im Jahr 2020 musste sich adidas erheblichen Herausforderungen stellen, die sich aus dem globalen Ausbruch der Coronavirus-Pandemie ergeben haben. Während des ganzen Jahres wurden Sportveranstaltungen abgesagt, eine beträchtliche Anzahl an Geschäften war geschlossen und viele unserer Angestellten waren auf die Arbeit von zu Hause aus beschränkt. Wir sahen einen wesentlichen Rückgang der Umsätze unserer physischen Vertriebskanäle und eine damit einhergehende Reduktion der flüssigen Mittel. Diese beispiellose Situation führte dazu, dass wir unser internes Managementsystem zeitweise anpassen mussten, und verlangte einen starken Fokus auf die wichtigsten Prioritäten:

- die Gesundheit und Sicherheit unserer Angestellten, Konsumenten, Großhandelskunden und Partner sicherstellen,
- die Liquidität unseres Unternehmens durch einen strikten Fokus auf unseren Cashflow und die Finanzierungsaktivitäten absichern,
- uns voll auf unser E-Commerce-Geschäft konzentrieren, um dort in Zeiten von geschlossenen Stores und reduziertem Kundenaufkommen Umsätze und Cashflow zu generieren.

Internes Managementsystem auf Steigerung des Shareholder Values ausgerichtet

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

► 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, durch die Covid-19-Pandemie des Jahres 2020 zu steuern. Wir haben einen sehr disziplinierten Ansatz für die Marketingaufwendungen, aber auch für die 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 Marken zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir die Effizienz unserer Marketinginvestitionen verbessern. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athleten oder Künstlern. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die Betriebsgemeinkosten 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.

Striktes Management des Cashflows und des operativen kurzfristigen Betriebskapitals

Bei einem zeitweise hohen Anteil an geschlossenen Stores – eigenen, aber auch Geschäfte unserer Großhandelskunden – und einem reduzierten Kundenaufkommen während des ganzen Jahres 2020 war der klare Fokus auf Liquidität, Cashflow und operatives kurzfristiges Betriebskapital noch wichtiger als in einem normalen Geschäftsumfeld. Dies erforderte eine strenge Überwachung der flüssigen Mittel und auch des Betriebskapitals sowie eine disziplinierte Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen, die dazu dienten, das Unternehmen durch die Krise zu führen. Generell, da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das operative kurzfristige Betriebskapital ergibt sich aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zuzüglich der Vorräte, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. ► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

Wir sind bestrebt, unsere Lagerbestände proaktiv zu managen, sodass wir die Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Wertminderung des Bestands vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager wird daher in regelmäßigen

Abständen kontrolliert und bewertet („Inventory Days Lasting“ – IDL). Wir messen damit, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Forderungslaufzeit („Days of Sales Outstanding“ – DSO) reduzieren sowie die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

Investitionsausgaben mit dem Ziel der Maximierung zukünftiger Renditen


Ein weiterer zentraler Stellhebel zur Maximierung unseres operativen Cashflows ist das effektive Management von Investitionen. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt das Management im Rahmen 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 ggf. einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit unsere Einschätzung künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird anhand von Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Annahmen die Sensitivität der Investitionsrendite geprüft. Bei besonders aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben. Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir insbesondere größere Projekte nach deren Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

Fokus auf den Gewinn im Interesse unserer Aktionäre


Zusätzlich zu unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung des Unternehmens vorantreiben. Das Management legt ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen sowie des Ergebnisses je Aktie und orientiert sich an diesen beiden KPIs. Unser starker Fokus darauf, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich ebenfalls im Long-Term-Incentive-Plan 2018/2020 wider, in dem die variable Vergütungskomponente unseres Managements direkt an die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen geknüpft ist.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

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

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

Darüber hinaus hatten wir im Rahmen von ‚Creating the New‘ ein NPS-System eingeführt, das es uns ermöglichte, die Markenwahrnehmung von Konsumenten noch sorgfältiger zu analysieren. Der NPS gibt Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Konsumenten unsere Marken weiterempfehlen. Unsere Maßnahmen in Bezug auf den NPS (sowohl unseren eigenen NPS als auch den unserer Hauptwettbewerber) wurden von einer unabhängigen Agentur geleitet und durch unsere internen globalen ‚Consumer Insight Teams‘ regelmäßig überwacht. Darüber hinaus wurde der NPS in vielen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie auf unserer E-Commerce-Plattform gemessen.

Aufgrund der außergewöhnlichen Umstände im Jahr 2020, haben wir den NPS nur bis Ende des ersten Quartals als KPI genutzt. Angesichts der globalen Corona-Pandemie und des bevorstehenden Beginns des neuen strategischen Zyklus hat das Unternehmen entschieden, die NPS-Datenerhebung durch unseren externen Dienstleister einzustellen. 



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

AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

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

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

OPERATIONS

Mitarbeiterengagement:  Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten.  ► **SIEHE UNSER TEAM**

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest dazu entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir

dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Wir verfolgen daher eine umfassende Roadmap mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar.

► SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT ► SIEHE NACHHALTIGKEIT ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSBERICHTE](https://www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsberichte)

Strukturiertes System zur Messung der Geschäftsentwicklung

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

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

Angesichts der Covid-19-Pandemie erforderte es die Situation, dem erhöhten Informationsbedürfnis des Senior Managements in diesen Zeiten der Unsicherheit gerecht zu werden – z.B. durch häufiger erstellte Prognosen, um die Qualität der Entscheidungen hoch zu halten. Generell hat das Jahr 2020 aber gezeigt, dass unser System zur Messung der Geschäftsentwicklung effektiv ist.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2020 hat adidas starke operative Verbesserungen erzielt. Das außerordentliche Wachstum im E-Commerce-Geschäft konnte die negativen Effekte der vorübergehenden Schließung von Stores jedoch nur zum Teil kompensieren. Der Umsatz verringerte sich auf währungsbereinigter Basis um 14 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Rückgänge bei den Marken adidas und Reebok. In Russland/GUS blieb der Umsatz stabil. Gleichzeitig ging der währungsbereinigte Umsatz in allen anderen wichtigen Marktsegmenten zurück. Die Bruttomarge verringerte sich um 2,3 Prozentpunkte auf 49,7 %. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen hauptsächlich aufgrund höherer Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz um 4,9 Prozentpunkte auf 46,5 %. Die operative Marge des Unternehmens ging um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 % zurück. Darin spiegelt sich der Rückgang der Bruttomarge sowie der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz wider. Das Finanzergebnis wurde durch die negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie erheblich beeinträchtigt. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 78 % auf 429 Mio. € zurück. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 2,15 € und stellt damit einen Rückgang um 78 % im Vergleich zum Vorjahreswert dar.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

Weltwirtschaft bricht im Jahr 2020 aufgrund der Coronavirus-Pandemie ein¹⁷

Die Weltwirtschaft ist im Jahr 2020 in eine Rezession gerutscht und das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 4,3 % geschrumpft. Trotz der jüngsten Fortschritte bei der Entwicklung wirksamer Impfstoffe waren Politik und Gesundheitssysteme weiterhin enorm von der Ausbreitung des Coronavirus belastet. Weitreichende Lockdown-Maßnahmen und andere Einschränkungen zur Verlangsamung der Ausbreitung des Virus haben zu einem Rückgang der Produktion, des Verbrauchs und des Handels geführt. Die Industrieländer verzeichneten im Jahr 2020 einen Rückgang um 5,4 %. Dies ist hauptsächlich auf einen starken Rückgang bei Angebot und Nachfrage von Dienstleistungen zurückzuführen – trotz einer bislang beispiellos lockeren Geld- und Fiskalpolitik. In den Schwellenländern wurde aufgrund eines Einbruchs des Privatkonsums und der Einzelhandelsumsätze insgesamt ein Rückgang um 2,6 % verzeichnet. Angesichts sinkender Arbeitseinkommen und steigender Arbeitslosenquoten brach zudem das Konsumentenvertrauen ein. Weltweit bleiben Risiken erneuter eskalierender Handelsspannungen sowie einer Verzögerung der konjunkturellen Erholung aufgrund der Coronavirus-Pandemie bestehen.

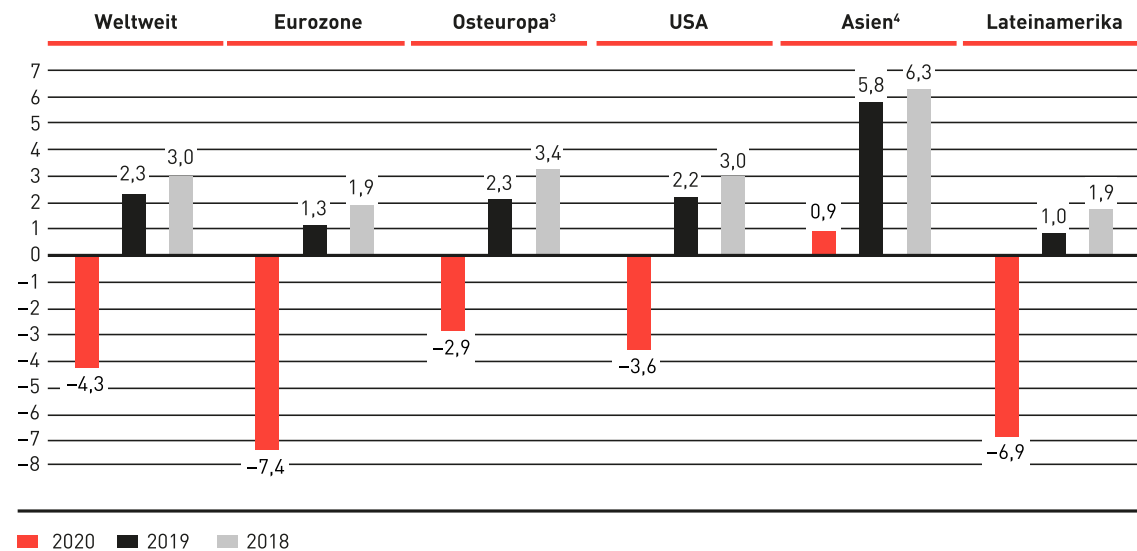
Negative Auswirkungen auf die Sportartikelbranche im Jahr 2020

Die Lockdown- und Quarantänemaßnahmen für den Großteil des Jahres 2020 in vielen Teilen der Welt haben sich negativ auf die globale Sportartikelbranche ausgewirkt. Das zurückhaltende Kaufverhalten der Konsumenten hat zu einem Rückgang der Nachfrage nach Sportartikeln geführt. Gründe dafür waren der Rückgang der Wirtschaftstätigkeit, die Absage wichtiger Sportveranstaltungen sowie die teilweise Schließung physischer Stores. Selbst nach Wiedereröffnung der Stores blieb das Kundenaufkommen aufgrund erforderlicher Hygiene- und Sicherheitsmaßnahmen unter dem Vorjahresniveau. Diese negativen Auswirkungen wurden zum Teil durch die Beschleunigung bestehender Trends weltweit wie etwa die zunehmende Beliebtheit von Sportswear ([Athleisure](#)) sowie durch das steigende Bewusstsein für Gesundheit und Wellness kompensiert. Zudem verlagerte sich das Kaufverhalten der Konsumenten weiter in Richtung Online-Shopping. Das Thema Nachhaltigkeit spielte ebenfalls weiterhin eine wichtige Rolle. Letztendlich hat die Entwicklung digitaler Plattformen wie ‚Social Fitness‘ oder von Mitgliedschaftsprogrammen, die ein nahtloses personalisiertes Erlebnis bieten, in Zeiten von Social

¹⁷ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Distancing weiterhin den Kontakt zum Konsumenten ermöglicht und die Marken weiter gestärkt. Auch für die Sportartikelbranche bleiben die Risiken erneut eskalierender Handelsspannungen sowie einer verzögerten konjunkturellen Erholung aufgrund der Coronavirus-Pandemie bestehen.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen^{1,2} in %



1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr; Zahlen für 2019 und 2018 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

2 Quelle: Weltbank.

3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.

4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Coronavirus-Pandemie wirkt sich negativ auf adidas Ergebnisse im Jahr 2020 aus

Im Geschäftsjahr 2020 verringerte sich der Umsatz währungsbereinigt um 14 %. In Euro ging der Umsatz um 16 % auf 19,844 Mrd. € zurück (2019: 23,640 Mrd. €). Nach Märkten betrachtet verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz in allen Segmenten, mit Ausnahme von Russland/GUS, wo er stabil blieb. In Europa, Asien-Pazifik, Lateinamerika und Emerging Markets ging der währungsbereinigte Umsatz im zweistelligen Bereich und in Nordamerika im hohen einstelligen Bereich zurück. ► SIEHE

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

Umsatz

-14 % (währungsbereinigt)

19,844 Mrd. €

Zweistelliger Umsatzrückgang bei der Marke adidas

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas verringerte sich um 13 %. Verantwortlich dafür waren Umsatzrückgänge im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired und bei Sport Performance. In Euro sank der Umsatz der Marke adidas um 16 % auf 18,095 Mrd. € (2019: 21,505 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok verringerte sich aufgrund von zweistelligen Umsatzrückgängen bei Sport und bei Classics im Vergleich zum Vorjahr um 16 %. In Euro ging der Umsatz von Reebok um 19 % auf 1,409 Mrd. € zurück (2019: 1,748 Mrd. €).

Umsatz Marke adidas

-13 % (währungsbereinigt)

18,095 Mrd. €

Umsatz Marke Reebok

-16 % (währungsbereinigt)

1,409 Mrd. €

1
AN UNSERE AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

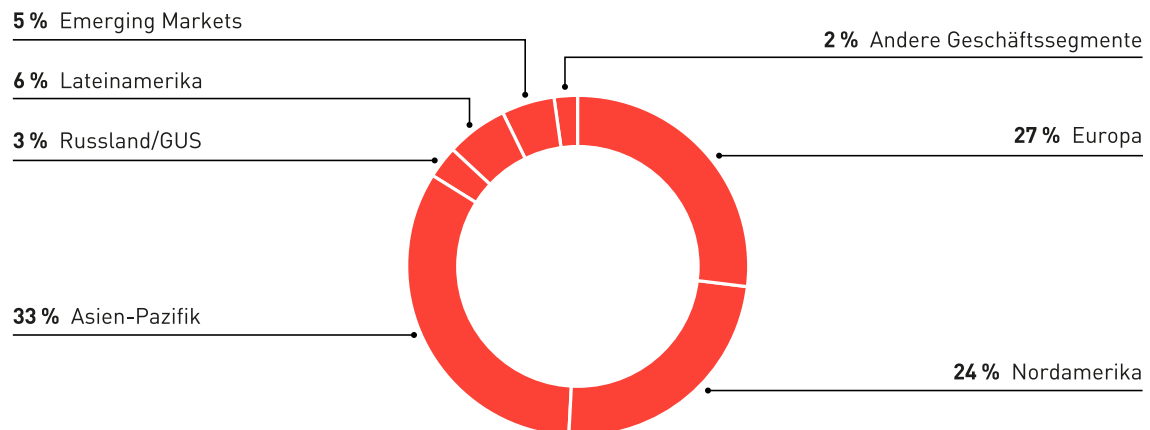
Umsatzerlöse in Mio. €

2020		19.844
2019		23.640
2018		21.915
2017		21.218
2016		18.483

Umsatzerlöse nach Segmenten in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Europa	5.320	6.071	-12 %	-12 %
Nordamerika	4.762	5.313	-10 %	-9 %
Asien-Pazifik	6.546	8.032	-18 %	-17 %
Russland/GUS	584	658	-11 %	0 %
Lateinamerika	1.158	1.660	-30 %	-16 %
Emerging Markets	998	1.302	-23 %	-18 %
Andere Geschäftssegmente	476	605	-21 %	-20 %
Gesamt	19.844	23.640	-16 %	-14 %

Umsatzerlöse nach Segmenten in % der Umsatzerlöse



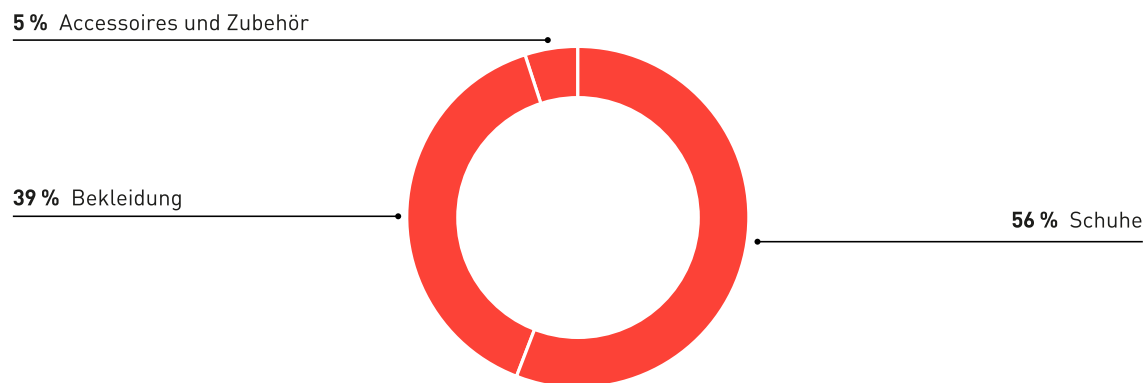
Umsatzrückgänge bei Schuhen und Bekleidung

Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe verringerte sich im Geschäftsjahr 2020 um 15 %. Diese Entwicklung war Rückgängen im zweistelligen Bereich, sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance, zuzuschreiben. Der Umsatz im Bereich Bekleidung ging währungsbereinigt um 12 % zurück. Verantwortlich dafür waren Umsatzrückgänge im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired und bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Zubehör sank um 8 %.

Umsatzerlöse nach Produktbereichen in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Schuhe	11.128	13.521	-18 %	-15 %
Bekleidung	7.687	8.963	-14 %	-12 %
Accessoires und Zubehör	1.028	1.156	-11 %	-8 %
Gesamt	19.844	23.640	-16 %	-14 %

Umsatzerlöse nach Produktbereichen in % der Umsatzerlöse



Umsatzkosten sinken analog zu Umsatzerlösen

Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2020 lagen die Umsatzkosten mit 9,990 Mrd. € um 12 % unter dem Vorjahresniveau (2019: 11,347 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen coronavirus-bedingten Umsatzrückgang zurückzuführen.

Bruttomarge sinkt um 2,3 Prozentpunkte

Im Geschäftsjahr 2020 ging das Bruttoergebnis um 20 % auf 9,855 Mrd. € zurück (2019: 12,293 Mrd. €). Dies entspricht einer Verschlechterung der Bruttomarge um 2,3 Prozentpunkte auf 49,7 % (2019: 52,0 %). Ein günstigerer Vertriebskanalmix infolge des außerordentlichen Wachstums des E-Commerce-Geschäfts sowie niedrigere Beschaffungskosten wirkten sich positiv auf die Entwicklung der Bruttomarge aus. Dem standen ein weniger günstiger Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und negative Währungsentwicklungen gegenüber. Zudem belasteten höhere Wertberichtigungen auf Vorräte sowie Kosten im Zusammenhang mit coronavirusbedingten Stornierungen von Bestellungen die Entwicklung der Bruttomarge.

Bruttomarge¹ in %

2020		49,7
2019		52,0
2018		51,8
2017		50,4
2016		49,2

¹ Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

Lizenz- und Provisionserträge sowie sonstige betriebliche Erträge sinken

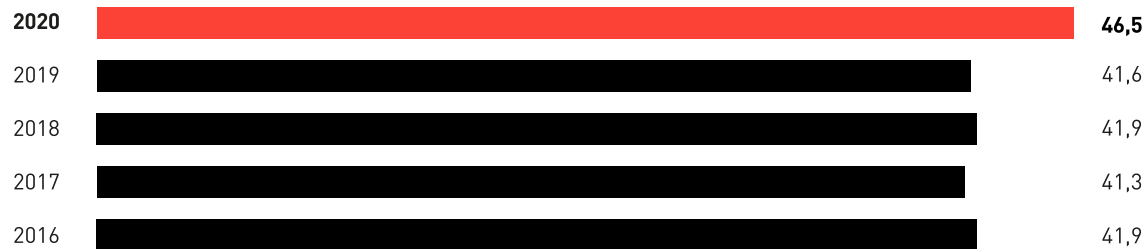
Im Geschäftsjahr 2020 gingen die Lizenz- und Provisionserträge um 46 % auf 83 Mio. € zurück (2019: 154 Mio. €). Die sonstigen betrieblichen Erträge verringerten sich um 25 % auf 42 Mio. € (2019: 56 Mio. €).

Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz steigen um 4,9 Prozentpunkte

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2020 gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 6 % auf 9,229 Mrd. € zurück (2019: 9,843 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4,9 Prozentpunkte auf 46,5 % (2019: 41,6 %). Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2020 auf 2,573 Mrd. € (2019: 3,042 Mrd. €). Dies entspricht einem Rückgang um 15 % im Vergleich zum Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,1 Prozentpunkte auf 13,0 % (2019: 12,9 %). Die Vertriebsaufwendungen verringerten sich im Geschäftsjahr 2020 um 1 % auf 4,962 Mrd. € (2019: 4,997 Mrd. €). Dieser Rückgang ist auf niedrigere Personalkosten aufgrund der vorübergehenden Store-Schließungen sowie auf niedrigere Reise- und Bewirtungskosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Vertriebsaufwendungen um 3,9 Prozentpunkte auf 25,0 % (2019: 21,1 %). Die Verwaltungsaufwendungen verringerten sich aufgrund niedrigerer Personalkosten und niedrigerer Software-Lizenzgebühren um 12 % auf 1,461 Mrd. € (2019: 1,652 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Verwaltungsaufwendungen um 0,4 Prozentpunkte auf 7,4 % (2019: 7,0 %). ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 32

Sonstige betriebliche Aufwendungen¹ in % der Umsatzerlöse



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

Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen¹ in % der Umsatzerlöse



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

EBITDA sinkt um 46%

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) sank im Geschäftsjahr 2020 um 45,9 % auf 2,079 Mrd. € (2019: 3,845 Mrd. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte stiegen 2020 um 15,9 % auf 1,364 Mrd. € (2019: 1,177 Mrd. €).

EBITDA^{1,2} in Mio. €



¹ EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen - Wertaufholungen.

² IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

Rückgang der operativen Marge auf 3,8 %

Das Betriebsergebnis ging im Geschäftsjahr 2020 um 72 % auf 751 Mio. € zurück (2019: 2,660 Mrd. €). Die operative Marge verschlechterte sich um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 11,3 %. Verantwortlich dafür waren die Verschlechterung der Bruttomarge und der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

Operative Margin



3,8 %
-7,5 PP

Betriebsergebnis¹ in Mio. €

2020		751
2019		2.660
2018		2.368
2017		2.070
2016		1.582

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

Operative Margin^{1,2} in %

2020		3,8
2019		11,3
2018		10,8
2017		9,8
2016		8,6

1 Operative Margin = (Betriebsergebnis/Umsatz) × 100.

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

Finanzergebnis geht zurück

Die Finanzerträge verringerten sich im Geschäftsjahr 2020 um 55 % auf 29 Mio. € (2019: 64 Mio. €), die Finanzaufwendungen stiegen hingegen um 23 % auf 204 Mio. € (2019: 166 Mio. €). Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf -176 Mio. € im Vergleich zu -102 Mio. € im Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

Finanzergebnis¹ in Mio. €

2020		-176
2019		-102
2018		10
2017		-47
2016		-46

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

Steuerquote steigt um 0,3 Prozentpunkte auf 25,4 %

Die Steuerquote des Unternehmens stieg im Jahr 2020 um 0,3 Prozentpunkte auf 25,4 % (2019: 25,0 %).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 36

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen verringert sich um 78 % auf 429 Mio. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging im Vergleich zum Vorjahr um 78 % auf 429 Mio. € zurück (2019: 1,918 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen sank um 78 % auf 2,15 € (2019: 9,70 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen verringerte sich im Jahr 2020 um 78 % auf 2,15 € (2019: 9,70 €).

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen

-78 %
429 Mio. €

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen^{1,2}

2020		429
2019		1.918
2018		1.709
2017		1.430
2016		1.082

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

2 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie^{1,2,3} in €

2020		2,15
2019		9,70
2018		8,46
2017		7,05
2016		5,39

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

2 Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

3 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 903.327 Aktien auf 195.066.060 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 195.155.924 (2019: 197.606.107).

Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen beträgt 13 Mio. €

Im Geschäftsjahr 2020 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 13 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit der Neubewertung ausstehender Earn-out-Komponenten in Verbindung mit der Veräußerung des TaylorMade Geschäfts aus dem Jahr 2017 stand (2019: Gewinn in Höhe von 59 Mio. €).

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn sinkt um 78 % auf 432 Mio. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, ging um 78 % auf 432 Mio. € zurück (2019: 1,976 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen verringerte sich somit um 78 % auf 2,21 € (2019: 10,00 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen verringerte sich um 78 % auf 2,21 € (2019: 10,00 €).

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

Aktiva

Zum 31. Dezember 2020 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 2 % auf 21,053 Mrd. € (2019: 20,680 Mrd. €). Verantwortlich dafür war ein Anstieg der flüssigen Mittel, der den Rückgang der Nutzungsrechte aus Leasingverträgen aufgrund planmäßiger Abschreibungen mehr als kompensierte.

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme

	2020	2019
Aktiva (in Mio. €)	21.053	20.680
Flüssige Mittel	19,0 %	10,7 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9,3 %	12,7 %
Vorräte	20,9 %	19,8 %
Anlagevermögen ²	34,0 %	39,2 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ³	33,8 %	36,2 %
Sonstige Vermögenswerte	16,9 %	17,7 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 Anlagevermögen = Sachanlagen + Nutzungsrechte + Geschäfts- oder Firmenwerte + Markenrechte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.

3 In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 11 % auf 12,154 Mrd. € zu (2019: 10,934 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 80 % auf 3,994 Mrd. € (2019: 2,220 Mrd. €). Ein wesentlicher Grund hierfür ist der Mittelzufluss aus der Platzierung von Anleihen in Höhe 1,500 Mrd. €. Währungseffekte in Höhe von 75 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 mit 4,397 Mrd. € um 8 % über dem Vorjahresniveau (2019: 4,085 Mrd. €). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 09**

Vorräte in Mio. €

2020		4.397
2019		4.085
2018		3.445
2017		3.692
2016		3.763

Währungsbereinigt erhöhten sich die Vorräte um 14 %. Dieser Anstieg ist auf den Produktdurchverkauf, der aufgrund der temporären umfangreichen Store-Schließungen zwangsläufig niedriger war als erwartet, sowie auf das unter dem Vorjahresniveau liegende Kundenaufkommen nach zeitweiliger Wiedereröffnung der Stores zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich zum 31. Dezember 2020 um 26 % auf 1,952 Mrd. € (2019: 2,625 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf einen Rückgang in der Produktauslieferung, auf den gezielten Fokus des Unternehmens auf den Forderungseinzug während der Coronavirus-Pandemie sowie auf höhere Wertberichtigungen auf Forderungen zurückzuführen. Währungsbereinigt gingen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 21 % zurück. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich auf 702 Mio. € (2019: 544 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg der Zollforderungen sowie höhere

kurzfristige Bankeinlagen zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 7 % auf 999 Mio. € zurück (2019: 1,076 Mrd. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 07 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 08 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 10

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2020		1.952
2019		2.625
2018		2.418
2017		2.315
2016		2.200

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 9 % auf 8,899 Mrd. € zurück (2019: 9,746 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf niedrigere Nutzungsrechte aus Leasingverträgen sowie andere immaterielle Vermögenswerte zurückzuführen. Das Anlagevermögen verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 12 % auf 7,149 Mrd. € (2019: 8,100 Mrd. €). Verantwortlich dafür waren ein Rückgang der Nutzungsrechte um 17 % auf 2,430 Mrd. € (2019: 2,931 Mrd. €) aufgrund von Abschreibungen und negativen Währungseffekten. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen zum 31. Dezember 2020 um 8 % auf 414 Mio. € zurück (2019: 450 Mio. €). Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 13 % auf 1,233 Mrd. € (2019: 1,093 Mrd. €). Diese Entwicklung resultiert aus der Erfassung von latenten Steueransprüchen auf steuerliche Verluste und Bewegungen bei zu versteuernden und abzugsfähigen temporären Differenzen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 36

Passiva

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 1 % auf 8,827 Mrd. € (2019: 8,754 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 auf 686 Mio. € (2019: 43 Mio. €). Hauptgrund dafür war die Umgliederung einer Eurobond-Anleihe (Nominalbetrag von 600 Mio. €) mit einer Fälligkeit im Jahr 2021. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,390 Mrd. € um 12 % unter dem Vorjahresniveau (2019: 2,703 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine effektive Kostenkontrolle zurückzuführen, aufgrund dessen die betrieblichen Aufwendungen gesunken sind. Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 10 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 aufgrund von Währungseffekten und temporären umfangreichen Store-Schließungen um 23 % auf 563 Mio. € (2019: 733 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 90 % auf 446 Mio. € (2019: 235 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2020 um 11 % auf 1,609 Mrd. € (2019: 1,446 Mrd. €). Verantwortlich dafür war hauptsächlich ein Anstieg der Rückstellungen für Rücklieferungen. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden gingen zum 31. Dezember 2020 um 11 % auf 2,172 Mrd. € zurück (2019: 2,437 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren reduzierte Verbindlichkeiten für Personalkosten sowie ausstehende Rechnungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 26 % auf 398 Mio. € zurück (2019: 538 Mio. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 22 ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 23

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme

	2020	2019
Passiva (in Mio. €)	21.053	20.680
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3,3 %	0,2 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	11,4 %	13,1 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	11,8 %	7,7 %
Sonstige Verbindlichkeiten	41,8 %	44,9 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ²	30,9 %	33,8 %
Gesamtes Eigenkapital	31,8 %	34,1 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2020		2.390
2019		2.703
2018		2.300
2017		1.975
2016		2.496

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 14 % auf 5,535 Mrd. € (2019: 4,868 Mrd. €). Grund dafür war die Platzierung diverser Anleihen in der zweiten Jahreshälfte. Infolgedessen lagen die langfristigen Finanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2020 mit 2,482 Mrd. € um 56 % über dem Vorjahresniveau (2019: 1,595 Mrd. €). Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 aufgrund von temporären Store-Schließungen und Währungseffekten um 10 % auf 2,159 Mrd. € (2019: 2,399 Mrd. €). Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 24 % auf 115 Mio. € (2019: 92 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen gingen zum 31. Dezember 2020 um 11 % auf 229 Mio. € zurück (2019: 257 Mio. €). Hauptgrund dafür waren niedrigere Rückstellungen für Personalkosten. ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 24

Das auf Anteilseigner entfallende Eigenkapital ging zum 31. Dezember 2020 um 5 % auf 6,454 Mrd. € zurück (2019: 6,796 Mrd. €). Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf den Rückkauf von Aktien zu Beginn des Jahres zurückzuführen. Infolgedessen verringerte sich die Eigenkapitalquote auf 30,7 % (2019: 32,9 %). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 27

Eigenkapitalquote^{1,2} in %

2020		30,7
2019		32,9
2018		40,8
2017		43,0
2016		42,6

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

2 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 verringerte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 1 % auf 3,960 Mrd. € (2019: 4,007 Mrd. €). Währungsbereinigt nahm das operative kurzfristige Betriebskapital um 8 % zu. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz stieg 2020 um 5,4 Prozentpunkte auf 23,5 % an (2019: 18,1 %). Grund hierfür waren die temporären Store-Schließungen die zu einem Umsatzrückgang und entsprechend höheren Vorratsbestand führten.

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital¹ in % der Umsatzerlöse

2020		23,5
2019		18,1
2018		19,0
2017		20,4
2016		21,1

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.

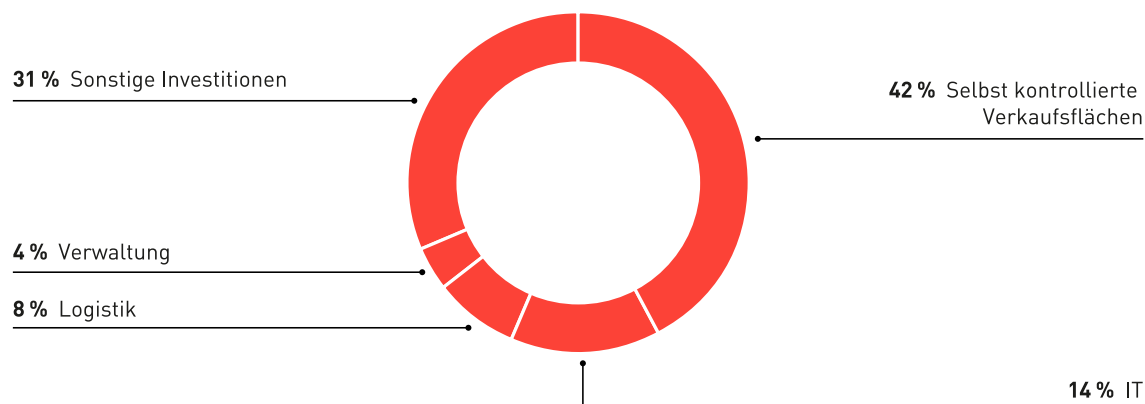
Investitionsanalyse

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen gingen um 38 % auf 442 Mio. € zurück (2019: 711 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen verringerten sich um 37 % auf 378 Mio. € (2019: 599 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 64 Mio. €. Dies entspricht einem Rückgang um 43 % gegenüber dem Vorjahr (2019: 112 Mio. €). Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 um 10 % auf 561 Mio. € (2019: 511 Mio. €).

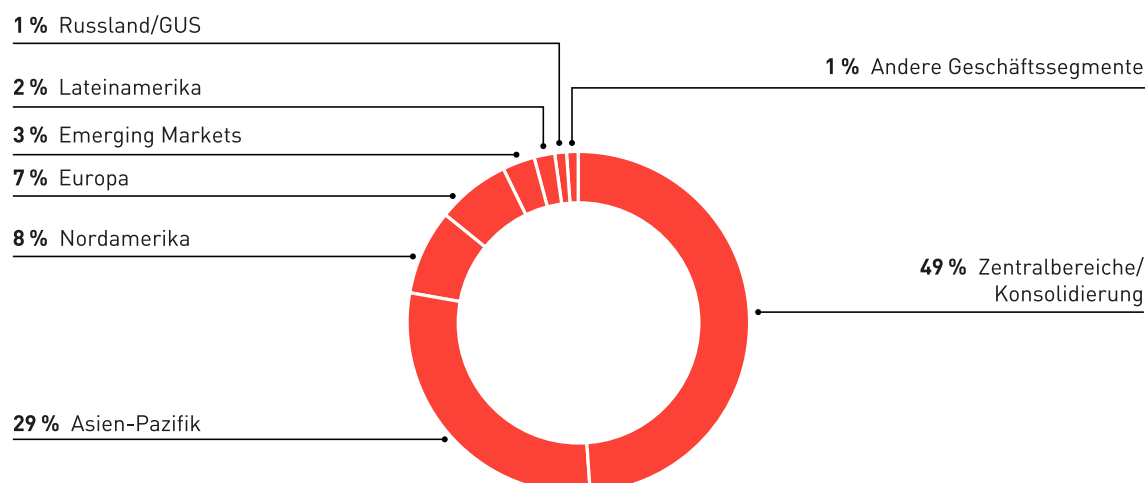
Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 42 % der Gesamtinvestitionen aus (2019: 47 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 14 % bzw. 8 % der Gesamtinvestitionen (2019: 13 % bzw. 6 %). Weitere 4 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2019: 7 %). Auf sonstige Investitionen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit dem weiteren Ausbau des Standorts in Portland standen, entfielen 31 % der Gesamtinvestitionen (2019: 26 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 49 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2019: 44 %). Auf Asien-Pazifik entfielen 29 % der Gesamtinvestitionen (2019: 24 %), gefolgt von Nordamerika mit 8 % (2019: 9 %), Europa mit 7 % (2019: 12 %), Emerging Markets mit 3 % (2019: 3 %), Lateinamerika mit 2 % (2019: 5 %) und Russland/GUS mit 1 % (2019: 2 %).

Investitionen nach Bereichen in % der Gesamtinvestitionen

z



Investitionen nach Segmenten in % der Gesamtinvestitionen



Liquiditätsanalyse

Im Geschäftsjahr 2020 verringerte sich der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 1,486 Mrd. € (2019: 2,819 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit ging auf 1,489 Mrd. € zurück (2019: 2,828 Mrd. €). Dieser Rückgang ist auf einen deutlich niedrigeren Gewinn vor Steuern aufgrund der Coronavirus-Pandemie zurückzuführen.

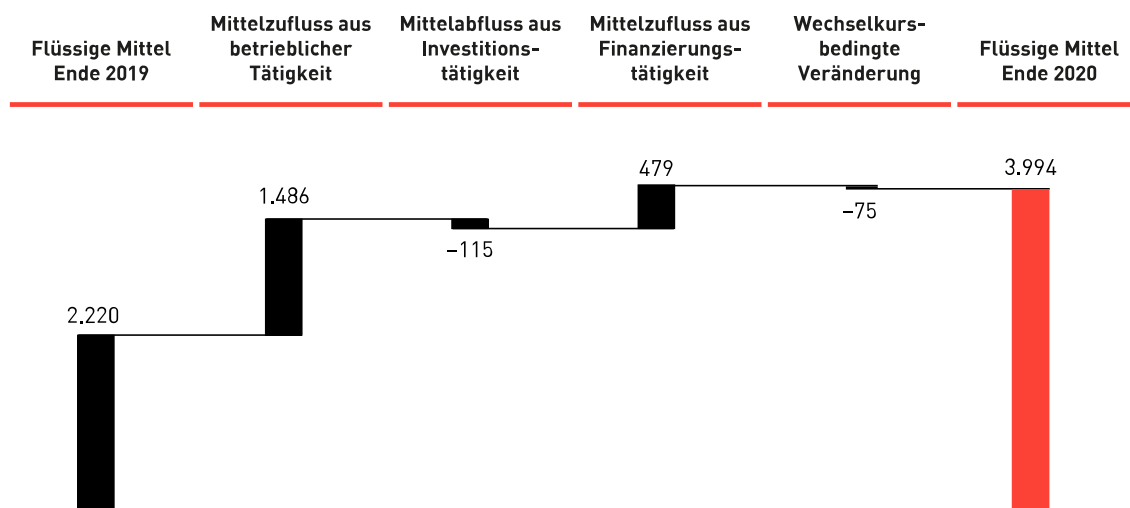
Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit verringerten sich jeweils auf 115 Mio. € (2019: 925 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf niedrigere Investitionen im Jahr 2020 im Zusammenhang mit Sachanlagen, wie Investitionen in Initiativen mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen und IT-Systeme, und Erlösen aus dem Verkauf kurzfristiger Finanzanlagen im Jahr 2020 im Vergleich zu Investitionen im Jahr 2019 zurückzuführen. Der Nettomittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit und der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 479 Mio. € (2019: Nettomittelabfluss in Höhe von 2,273 Mrd. €). Diese Entwicklung ist vor allem auf die Platzierung von zwei Anleihen in Höhe von jeweils 500 Mio. €, die Platzierung einer Nachhaltigkeitsanleihe in Höhe von ebenfalls 500 Mio. € sowie die Aussetzung von Dividendenzahlungen und des Aktienrückkaufprogramms im Jahr 2020 zurückzuführen.

Währungseffekte in Höhe von 75 Mio. € (2019: 30 Mio. €) wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus.

Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2020 um 1,774 Mrd. € auf 3,994 Mrd. € (2019: 2,220 Mrd. €).

Zum 31. Dezember 2020 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 3,148 Mrd. € (2019: 4,173 Mrd. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 auf 1,5 (2019: 1,1). 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeiten an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und werden daher zukünftig als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten angegeben. Diese ergänzen im Wesentlichen die bisher ausgewiesenen Nettofinanzverbindlichkeiten um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen. ► SIEHE TREASURY

Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €



Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA^{1,2} 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 angepasst.

1

AN UNSERE AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Büro-räumlichkeiten und Lagerhäuser, die gemäß IFRS 16 noch nicht berücksichtigt sind. Die zukünftigen Mindestzahlungen im Zusammenhang mit sonstigen Verträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2020 auf 323 Mio. € (2019: 318 Mio. €). Dies entspricht einem Anstieg um 2 % gegenüber dem Vorjahr. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen sind zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 13 % auf 5,948 Mrd. € gefallen (2019: 6,808 Mrd. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 39 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 40

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 fortlaufender vierteljährlicher 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-, Rohstoffpreis- und Aktienkursrisiken sowie das Management unternehmensinterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten dafür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

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

Zentralisierte Treasury-Funktion

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an 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 ggf. mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und 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 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 2020 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.

Neue 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. Die neue Kreditlinie läuft bis November 2025 und hat eine Verlängerungsoption nach dem ersten bzw. zweiten Jahr. Dieser neue Konsortialkredit hat den vorübergehend zur Verfügung gestellten Kredit unter Beteiligung der staatseigenen Förderbank KfW abgelöst. Das Unternehmen hatte im April 2020 seitens der Bundesregierung die Genehmigung zur Teilnahme der KfW an einer syndizierten Kreditlinie in Höhe von 3,0 Mrd. € zur Überbrückung der durch die Coronavirus-Pandemie verursachten, beispiellosen Situation erhalten.

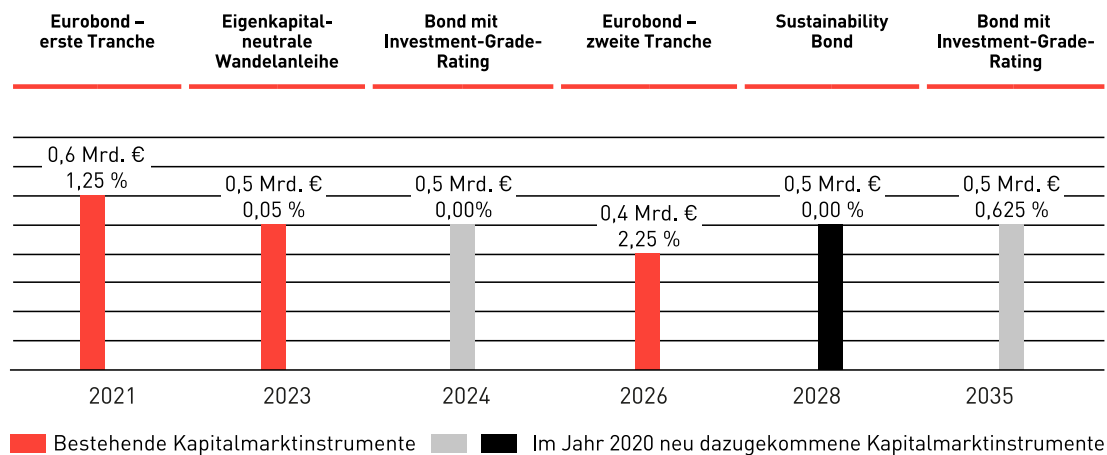
Anleiheplatzierung und Kreditratings

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.

Zudem hat adidas 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. € hat eine Laufzeit von acht Jahren und einen Kupon von 0,00 %. Sie ist an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von 100.000 € gelistet.

Die Transaktionen wurden getätigt, nachdem adidas im August 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.

Fälligkeitsprofil von Finanzverbindlichkeiten



Ausstehende Schuldscheindarlehen

Zusätzlich zu den oben erwähnten Platzierungen im Jahr 2020 verfügt das Unternehmen über zwei ausstehende Anleihen, die beide im Jahr 2014 begeben wurden, sowie eine ausstehende eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die im Jahr 2018 begeben wurde. Die Anleihe mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Die Anleihe mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die am 5. September 2018 begebene eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,05 % und wird am 12. September 2023 fällig.

► SIEHE UNSERE AKTIE ► SIEHE ERLÄUTERUNG 18

Emittierte Schuldscheindarlehen auf einen Blick in Mio. €

	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Eurobond	600 €	Fest	2021
Eurobond	500 €	Fest	2024
Eurobond	400 €	Fest	2026
Eurobond	500 €	Fest	2035
Nachhaltigkeitsanleihe	500 €	Fest	2028
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	500 €	Fest	2023

Zusätzliche Kreditlinien

Außer durch die neue 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 2020 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 4,274 Mrd. € (2019: 2,105 Mrd. €). Davon waren 4,085 Mrd. € ungenutzt (2019: 1,940 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 38 % bzw. 62 % der gesamten Kreditlinien aus (2019: 46 % bzw. 54 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2019: 2,0 Mrd. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Anstieg der 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 stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 93 % auf 3,168 Mrd. € (2019: 1,638 Mrd. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2020 auf 2,978 Mrd. € (2019: 1,473 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 auf 189 Mio. € (2019: 165 Mio. €).

Finanzierungsstruktur in Mio. €

	2020	2019
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	3.994	2.511
Bankkredite	189	165
Eurobonds	2.488	986
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	491	487
Bruttofinanzverbindlichkeiten	3.168	1.638
Netto-Cash-Position	826	873

Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten verlängert

Das Fälligkeitsprofil des Unternehmens wurde im Jahresverlauf 2020 durch die Fälligkeit neuer Anleihen bis 2035 und die neue Konsortialkreditlinie mit Fälligkeit im Jahr 2025 erweitert. Im Jahr 2021 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 686 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2020 Finanzinstrumente über einen Betrag von 43 Mio. € aus.

Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

	2020	2019
< 1 Jahr	686	43
1 bis 3 Jahre	528	636
3 bis 5 Jahre	538	525
> 5 Jahre	1.416	434
Gesamt	3.168	1.638

■ 2020 ■ 2019

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 3,148 Mrd. €

Zum 31. Dezember 2020 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 3,148 Mrd. € (2019: 4,173 Mrd. €). 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeiten an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und werden daher zukünftig als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten angegeben. Diese ergänzen im Wesentlichen die bisher ausgewiesenen Nettofinanzverbindlichkeiten um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen.

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

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/Netto-Cash-Position^{1,2} in Mio. €

2020		-3,148
2019		-4,173
2018		959
2017		484
2016		-103

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 2020 auf 1,0 % (2019: 1,5 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Begebung der Anleihen in Höhe von 1,5 Mrd. € im Jahr 2020 zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 machten festverzinsliche Finanzierungen 98 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2019: 99 %), während 2 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinslich waren (2019: 1 %).

Zinssatzentwicklung in %¹

2020		1,0
2019		1,5
2018		2,1
2017		2,7
2016		2,3

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 Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 2020 betrug der Nettonominalbetrag resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 6,1 Mrd. US-\$ (2019: 7,1 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 4,8 Mrd. US-\$ auf den Euro (2019: 4,7 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2020 war das Hedging für das Jahr 2021 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2022 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungs-optionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. ► SIEHE

GLOBAL OPERATIONS ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

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 2020 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 40 % der Bilanzsumme aus (2019: 44 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 21 % der Aktivseite (2019: 32 %) sowie 36 % der Passivseite (2019: 42 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2020 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 2020 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

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

	2020	2019
Umsatzerlöse	3.991	4.444
Bestandsveränderung	1	-
Gesamtleistung	3.992	4.444
Sonstige betriebliche Erträge	986	590
Materialaufwand	-1.466	-1.611
Personalaufwand	-655	-796
Abschreibungen	-127	-120
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.564	-2.337
Betriebliches Ergebnis	166	170
Finanzergebnis	585	1.938
Steuern	-77	-161
Jahresüberschuss	674	1.947
Gewinnvortrag	828	41
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-336	-750
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	-	-410
Bilanzgewinn	1.166	828

Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. €

	2020	2019
Lizenz- und Provisionserträge	2.010	2.209
adidas Deutschland	1.216	1.275
Ausländische Tochterunternehmen	35	48
Zentrale Vertriebsseinheit	119	191
Sonstige Umsatzerlöse	611	721
Gesamt	3.991	4.444

Umsatzerlöse sinken um 10 %

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 gingen im Vergleich zum Vorjahr um 10 % auf 3,991 Mrd. € (2019: 4,444 Mrd. €) zurück. Der Umsatzrückgang ist vor allem auf die Coronavirus-Pandemie und die Lockdown-Maßnahmen zurückzuführen, aufgrund derer sowohl wir als auch unsere Großhandelskunden vorübergehend Läden schließen mussten.

Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge um 67 %

Im Geschäftsjahr 2020 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 67 % auf 986 Mio. € (2019: 590 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.

Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 10 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 um 10 % auf 2,564 Mrd. € (2019: 2,337 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Währungsverluste und gestiegene Aufwendungen für Dienstleistungen zurückzuführen.

Abschreibungen steigen um 6 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 um 6 % auf 127 Mio. € (2019: 120 Mio. €) vor allem infolge gestiegener Abschreibungen für Software.

Betriebliches Ergebnis leicht unter Vorjahresniveau

Im Geschäftsjahr 2020 weist die adidas AG trotz der gesunkenen Umsatzerlöse ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 166 Mio. € aus (2019: 170 Mio. €).

Finanzergebnis geht zurück

Das Finanzergebnis der adidas AG ging im Jahr 2020 um 70 % auf 585 Mio. € zurück (2019: 1,938 Mrd. €). Der Rückgang ist auf niedrigere Dividendenerträge zurückzuführen. Gegenläufig wirkten sich höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen aus.

Jahresüberschuss unter Vorjahresniveau

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 77 Mio. € (2019: 161 Mio. €) beläuft sich der Jahresüberschuss 2020 auf 674 Mio. € und liegt damit um 65 % unter dem Vorjahreswert (2019: 1,947 Mrd. €).

Bilanz

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	154	188
Sachanlagen	683	706
Finanzanlagen	4.839	4.427
Anlagevermögen	5.676	5.321
Vorräte	40	37
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.698	3.365
Flüssige Mittel, Wertpapiere	3.449	1.197
Umlaufvermögen	6.187	4.599
Rechnungsabgrenzungsposten	96	150
Bilanzsumme	11.959	10.070
Passiva		
Eigenkapital	3.533	3.107
Rückstellungen	686	728
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	7.740	6.235
Bilanzsumme	11.959	10.070

Bilanzsumme über Vorjahresniveau

Im Geschäftsjahr 2020 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 19 % auf 11,959 Mrd. € (2019: 10,070 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf eine Erhöhung bei den flüssigen Mitteln und Wertpapieren zurückzuführen. Einen gegenläufigen Effekt hatte der Rückgang bei den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen.

Eigenkapital 14 % über Vorjahresniveau

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr 2020 um 14 % auf 3,533 Mrd. € (2019: 3,107 Mrd. €). Die Eigenkapitalquote ging auf 29,5 % zurück (2019: 30,9 %).

Rückstellungen sinken um 6 %

Im Geschäftsjahr 2020 gingen die Rückstellungen um 6 % auf 686 Mio. € zurück (2019: 728 Mio. €). Der Rückgang resultierte in erster Linie aus gesunkenen Rückstellungen für Personal.

Verbindlichkeiten und sonstige Posten steigen um 24 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 aufgrund neu ausgegebener Anleihen um 24 % auf 7,740 Mrd. € (2019: 6,235 Mrd. €).

Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit 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 1,3 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. ► SIEHE TREASURY

Im Geschäftsjahr 2020 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelabfluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 703 Mio. € (2019: 468 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus dem niedrigeren Jahresüberschuss, der zum Teil durch gesunkene Forderungen gegen verbundene Unternehmen aufgehoben wurde. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 160 Mio. € (2019: 1,776 Mrd. €). Die Reduzierung ist insbesondere auf niedrigere Dividendeneinnahmen und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelzufluss in Höhe von 1,162 Mrd. € (2019: Mittelabfluss 1,546 Mrd. €). Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Ausgabe von Anleihen, einen geringeren Rückkauf von Aktien der adidas AG und auf den Verzicht auf eine Dividendenzahlung zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 1,256 Mrd. € (2019: 636 Mio. €).

Im Jahr 2020 änderte das Unternehmen die Zuteilung erhaltener Dividenden sowie geleisteter und erhaltener Zinszahlungen nach DRS 21 (Deutsche Rechnungslegungs-Standards). Vergleichsinformationen für das Geschäftsjahr 2019 wurden angepasst.

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

ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT**Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals**

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 200.416.186 € (Stand: 31. Dezember 2020), 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 2020 nicht verändert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 9 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär nur, wer als solcher im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2020 besaß die adidas AG insgesamt 5.350.126 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 27

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 Vorstände beim Kauf und Verkauf von Aktien der adidas AG gewisse Handelsverbote im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Halbjahres- und Jahresfinanzberichten.

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

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

Beteiligungen am Grundkapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

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

Aktien mit Sonderrechten

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

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Arbeitnehmern am Kapital

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

Ernennung und Abberufung des Vorstands

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

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 Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch zwei Stimmen zustehen.

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

Satzungsänderungen

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

Befugnisse des Vorstands

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

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienausgabe

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

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 14. Juni 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 4.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2016). Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Belegschaftsaktienprogramme verwendet. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen („Berechtigte“) ausgegeben werden.
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen.
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen.

Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre ausschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur insoweit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die gegen Sacheinlagen mit Bezugsrechtsausschluss aus dem genehmigten Kapital 2017/II ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge.

- Bis zum 13. Juni 2024 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2019). Der Vorstand entscheidet mit Zustimmung des Aufsichtsrats über einen Ausschluss des Bezugsrechts. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder, falls niedriger, des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Auf die vorgenannte 10-%-Grenze ist das Grundkapital anzurechnen, das auf diejenigen Aktien entfällt, die zur Bedienung von Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten aus Anleihen, Schuldverschreibungen oder Genussrechten auszugeben sind, soweit diese während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, oder das auf Aktien entfällt, die während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegeben oder veräußert werden. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das genehmigte Kapital 2019 darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmer oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmer von Tochterunternehmen verwendet werden. ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 27

Bedingtes Kapital

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018). Das bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Bis zum 8. Mai 2023 ist der Vorstand aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 ermächtigt, einmal oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 2.500.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 10%-Grenze werden eigene Aktien angerechnet, die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen veräußert werden. Ferner sind auf die vorgenannte 10%-Grenze diejenigen Aktien anzurechnen, die im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen im Rahmen einer Barkapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG oder gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden. Schließlich sind auf die vorgenannte 10%-Grenze Aktien anzurechnen, für die aufgrund von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage anderer Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 221 Abs. 4 Satz 2 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG von der Gesellschaft oder deren nachgeordneten Konzernunternehmen ausgegeben worden sind, ein Options- oder Wandlungsrecht, eine Options- oder Wandlungspflicht oder zugunsten der Gesellschaft ein auf Aktien der Gesellschaft gerichtetes Aktienlieferungsrecht besteht. Unbeschadet des Rechts des Aufsichtsrats, weitergehende Zustimmungserfordernisse festzulegen, bedarf der Vorstand für die Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen auf der Grundlage des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung der Hauptversammlung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 9. Mai 2018 bislang keinen Gebrauch gemacht.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienrückkauf

Die Befugnisse des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 12. Mai 2016.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 11. Mai 2021 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte, ausgenutzt werden.

Der Rückkauf kann über die Börse, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten, eines öffentlichen Kaufangebots oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Beschluss zu Punkt 9 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- Sie können über die Börse oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionäre ist das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen. Die Aktien können ferner auch anderweitig gegen Barzahlung zu

einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet; der auf die Anzahl der unter dieser Ermächtigung veräußerten Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10 %-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die ggf. im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien begeben worden sind.

- Sie können als Gegenleistung zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Wirtschaftsgütern oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- Bis zu 4.000.000 Aktien können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitern der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden. Auf die Höchstzahl von 4.000.000 Aktien ist die Anzahl der Aktien anzurechnen, die die Gesellschaft unter teilweiser Ausnutzung des genehmigten Kapitals 2016 an Berechtigte ausgibt.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe zugesagt oder übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat. Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen. Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien in den Geschäftsjahren 2018, 2019 und 2020 durch das Aktienrückkaufprogramm 2018 – 2021 teilweise Gebrauch gemacht. Im Rahmen einer ersten Tranche im Geschäftsjahr 2018 erwarb die adidas AG 5.089.879 eigene Aktien. Im Rahmen einer zweiten Tranche im Geschäftsjahr 2019 wurden 3.223.214 eigene Aktien zurückgekauft. Im Berichtsjahr erwarb die adidas AG schließlich im Rahmen einer dritten Tranche weitere 953.018 eigene Aktien. Der Erwerb erfolgte jeweils über die Börse. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**

Der Vorstand ist nach der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden. Die adidas AG kann auf physische Belieferung gerichtete Call-Optionen erwerben und/oder Put-Optionen verkaufen bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese Eigenkapitalderivate nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 11. Mai 2021 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

Change of Control/Entschädigungsvereinbarungen

Die wesentlichen Vereinbarungen, 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 den Kreditgeber/Anleihegläubiger ein Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung.

Mit Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern wurden keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots getroffen.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas gliedert sein operatives Geschäft in folgende Geschäftssegmente: Europa, Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika, Emerging Markets, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Während die Geschäftssegmente Europa, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets separat berichtet werden, sind Nordamerika adidas und Nordamerika Reebok im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Jedes berichtspflichtige Segment umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Bereichen Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce im Zusammenhang mit dem Vertrieb und Verkauf von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhandelskunden und Endverbraucher. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

Sämtliche Märkte deutlich von weltweiter Coronavirus-Pandemie betroffen

Die globale Ausbreitung des Coronavirus im Jahr 2020 hat dazu geführt, dass eine erhebliche Anzahl von Stores vorübergehend schließen musste. Dies hatte eine entsprechend negative Auswirkung auf die Umsatzentwicklung von adidas in allen Marktsegmenten. Das außerordentliche Wachstum im E-Commerce-Geschäft konnte den signifikanten Umsatzrückgang im stationären Groß- und Einzelhandel nur zum Teil kompensieren. In nahezu allen Segmenten wirkte sich ein günstigerer Vertriebskanalmix positiv auf die Entwicklung der Bruttomarge aus. Verantwortlich dafür war das außerordentliche Wachstum des E-Commerce-Geschäfts. Diese positive Entwicklung wurde jedoch von einem weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und negativer Währungsentwicklungen in den meisten Segmenten mehr als aufgehoben. Gleichzeitig gingen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit in allen Segmenten zurück. Dieser Rückgang ist auf die Entscheidung des Unternehmens zurückzuführen, Kosten angesichts der Coronavirus-Pandemie proaktiv zu reduzieren.

Europa

In Europa ging der Umsatz im Jahr 2020 sowohl auf währungsbereinigter Basis als auch in Euro um 12 % auf 5,320 Mrd. € zurück (2019: 6,071 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas verringerte sich aufgrund von Rückgängen bei Sport Inspired und Sport Performance um 12 %. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Europa ging aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics um 16% zurück.

Umsatz in Europa

-12 % (währungsbereinigt)
5,320 Mrd. €

Europa im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	5.320	6.071	- 12 %	- 12 %
Marke adidas	4.925	5.599	- 12 %	- 12 %
Marke Reebok	395	471	- 16 %	- 16 %
Bruttomarge	49,3 %	51,5 %	- 2,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	947	1.408	- 33 %	-
Operative Marge des Segments	17,8 %	23,2 %	- 5,4 PP	-

Die Bruttomarge in Europa verringerte sich um 2,2 Prozentpunkte auf 49,3 % (2019: 51,5 %). Ein günstigerer Vertriebskanalmix wurde durch einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen, negativer Währungsentwicklungen und Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 1,681 Mrd. € zurück (2019: 1,722 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 3,2 Prozentpunkte auf 31,6 % (2019: 28,4 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 5,4 Prozentpunkte auf 17,8 % (2019: 23,2 %). Das Betriebsergebnis in Europa lag mit 947 Mio. € um 33 % unter dem Vorjahresniveau (2019: 1,408 Mrd. €).

Nordamerika

In Nordamerika ging der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 9 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz um 10 % auf 4,762 Mrd. € (2019: 5,313 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas sank währungsbereinigt um 8 %. Verantwortlich dafür waren Umsatzrückgänge bei Sport Inspired und Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika verringerte sich um 17 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

Umsatz in Nordamerika

-9 % (währungsbereinigt)
4,762 Mrd. €

Nordamerika im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	4.762	5.313	- 10 %	- 9 %
Marke adidas	4.365	4.828	- 10 %	- 8 %
Marke Reebok	397	485	- 18 %	- 17 %
Bruttomarge	42,5 %	40,0 %	2,5 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	606	715	- 15 %	-
Operative Marge des Segments	12,7 %	13,5 %	- 0,7 PP	-

Die Bruttomarge in Nordamerika nahm um 2,5 Prozentpunkte auf 42,5 % zu (2019: 40,0 %). Verantwortlich dafür waren ein günstigerer Vertriebskanal- und Kategoriemix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die die Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 1,461 Mrd. € zurück (2019: 1,493 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 2,6 Prozentpunkte auf 30,7 % (2019: 28,1 %). Da die höhere Bruttomarge durch höhere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als aufgehoben wurde, verringerte sich die operative Marge um 0,7 Prozentpunkte auf 12,7 % (2019: 13,5 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika ging um 15 % auf 606 Mio. € zurück (2019: 715 Mio. €).

Asien-Pazifik

Der Umsatz in Asien-Pazifik ging währungsbereinigt um 17 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz in Asien-Pazifik um 18 % auf 6,546 Mrd. € (2019: 8,032 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas ging auf währungsbereinigter Basis um 17 % zurück. Verantwortlich für diese Entwicklung waren Umsatzrückgänge sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Asien-Pazifik verringerte sich aufgrund von Rückgängen bei Sport und bei Classics um 15 %.

Umsatz in Asien-Pazifik

-17 % (währungsbereinigt)
6,546 Mrd. €

Asien-Pazifik im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	6.546	8.032	- 18 %	- 17 %
Marke adidas	6.298	7.736	- 19 %	- 17 %
Marke Reebok	249	296	- 16 %	- 15 %
Bruttomarge	51,8 %	57,0 %	- 5,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.617	2.703	- 40 %	-
Operative Marge des Segments	24,7 %	33,7 %	- 9,0 PP	-

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik ging um 5,2 Prozentpunkte auf 51,8 % zurück (2019: 57,0 %). Ein günstigerer Vertriebskanal- und Kategoriemix sowie niedrigere Beschaffungskosten wurden durch einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit verringerten sich um 5 % auf 1,789 Mrd. € (2019: 1,891 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf niedrigere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 3,8 Prozentpunkte auf 27,3 % (2019: 23,5 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 9,0 Prozentpunkte auf 24,7 % (2019: 33,7 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik ging um 40 % auf 1,617 Mrd. € zurück (2019: 2,703 Mrd. €).

Russland/GUS

Der Umsatz in Russland/GUS blieb auf währungsbereinigter Basis stabil. In Euro ging der Umsatz in Russland/GUS um 11 % auf 584 Mio. € zurück (2019: 658 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas stieg auf währungsbereinigter Basis um 3 %. Bei Sport Inspired wuchs der Umsatz im mittleren einstelligen Bereich. Gleichzeitig erhöhte sich der Umsatz bei Sport Performance im niedrigen einstelligen Bereich. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS verringerte sich um 9 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

Umsatz in Russland/GUS

+0 % (währungsbereinigt)

584 Mio. €

Russland/GUS im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	584	658	- 11 %	0 %
Marke adidas	448	490	- 8 %	3 %
Marke Reebok	135	168	- 20 %	- 9 %
Bruttomarge	61,1 %	61,7 %	- 0,6 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	162	167	- 3 %	-
Operative Marge des Segments	27,8 %	25,4 %	2,4 PP	-

Die Bruttomarge in Russland/GUS verringerte sich aufgrund eines ungünstigen Vertriebskanal- und Preismix sowie negativer Währungsentwicklungen um 0,6 Prozentpunkte auf 61,1 % (2019: 61,7 %). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 19 % auf 194 Mio. € zurück (2019: 239 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 Prozentpunkte auf 33,2 % (2019: 36,3 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, verbesserte sich die operative Marge um 2,4 Prozentpunkte auf 27,8 % (2019: 25,4 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS ging um 3 % auf 162 Mio. € zurück (2019: 167 Mio. €).

Lateinamerika

Der Umsatz in Lateinamerika ging währungsbereinigt um 16 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz um 30 % auf 1,158 Mrd. € (2019: 1,660 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas sank auf währungsbereinigter Basis um 16 %, mit Umsatzrückgängen sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika verringerte sich um 14 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

Umsatz in Lateinamerika

-16 % (währungsbereinigt)
1,158 Mrd. €

Lateinamerika im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	1.158	1.660	- 30 %	- 16 %
Marke adidas	1.033	1.490	- 31 %	- 16 %
Marke Reebok	125	170	- 26 %	- 14 %
Bruttomarge	44,3 %	44,5 %	- 0,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	95	295	- 68 %	-
Operative Marge des Segments	8,2 %	17,8 %	- 9,6 PP	-

Die Bruttomarge in Lateinamerika ging um 0,2 Prozentpunkte auf 44,3 % zurück (2019: 44,5 %). Die positiven Effekte eines günstigeren Vertriebskanal- und Preismix wurden durch negative Währungseffekte mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 6 % auf 418 Mio. € zurück (2019: 444 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 9,3 Prozentpunkte auf 36,1 % (2019: 26,7 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 9,6 Prozentpunkte auf 8,2 % (2019: 17,8 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika verringerte sich um 68 % auf 95 Mio. € (2019: 295 Mio. €).

Emerging Markets

Der Umsatz in Emerging Markets ging währungsbereinigt um 18 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz in Emerging Markets um 23 % auf 998 Mio. € (2019: 1,302 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas sank auf währungsbereinigter Basis um 16 %, mit Umsatzrückgängen sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Emerging Markets verringerte sich aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics um 28 %.

Umsatz in Emerging Markets

-18 % (währungsbereinigt)
998 Mio. €

Emerging Markets im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	998	1.302	- 23 %	- 18 %
Marke adidas	892	1.146	- 22 %	- 16 %
Marke Reebok	106	156	- 32 %	- 28 %
Bruttomarge	46,4 %	52,3 %	- 5,9 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	185	367	- 50 %	-
Operative Marge des Segments	18,5 %	28,2 %	- 9,7 PP	-

Die Bruttomarge in Emerging Markets ging um 5,9 Prozentpunkte auf 46,4 % zurück (2019: 52,3 %). Ein günstigerer Vertriebskanalmix wurde durch einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen, negativer Währungsentwicklungen und Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 11 % auf 279 Mio. € zurück (2019: 314 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 3,8 Prozentpunkte auf 27,9 % (2019: 24,2 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 9,7 Prozentpunkte auf 18,5 % (2019: 28,2 %). Das Betriebsergebnis in Emerging Markets ging um 50 % auf 185 Mio. € zurück (2019: 367 Mio. €).

AUSBLICK

Im Jahr 2021 ist mit einer robusten Erholung der Weltwirtschaft und des Konsumentenverhaltens zu rechnen. Trotz anhaltend hoher Unsicherheiten aufgrund der negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie, rechnen wir damit, dass sich die globale Sportartikelbranche im Jahr 2021 deutlich erholen wird. Neben den strukturellen Wachstumstreibern der Branche, werden die Umsetzung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ und unsere starke Produkt-Pipeline voraussichtlich zu einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich führen. Die Bruttomarge wird sich unseren Prognosen zufolge fast vollständig auf das vor-Covid-19-Niveau erholen und einen Wert von etwa 52 % erreichen. Wir gehen davon aus, dass sich die operative Marge auf einen Wert zwischen 9 % und 10 % verbessern wird. Infolgedessen wird sich der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen den Erwartungen zufolge auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. € erhöhen. Alle in diesem Ausblick genannten Erwartungen schließen Beiträge der Marke Reebok aus.

NACHTRAG

Geplante Veräußerung von Reebok

Im Rahmen der Entwicklung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ hat adidas die Prüfung von strategischen Alternativen für Reebok abgeschlossen. Als Ergebnis dieser Prüfung beschloss das Unternehmen im Februar 2021, einen formalen Prozess einzuleiten, der auf die Veräußerung von Reebok abzielt. Dementsprechend wird adidas Reebok ab dem ersten Quartal 2021 als aufgegebenen Geschäftsbereich ausweisen. Unmittelbar vor der Umgliederung in die Rubrik aufzugebene Geschäftsbereiche wurde ein Werthaltigkeitstest gemäß IAS 36 durchgeführt und es ergab sich kein Wertminderungs- oder Zuschreibungsbedarf. Bei der erstmaligen Klassifizierung als aufgegebenen Geschäftsbereich führte die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert ebenfalls nicht zu einer Wertminderung. Die Tabelle weiter unten in diesem Kapitel zeigt die wichtigsten Einzelposten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung für das Jahr 2020 unter der Annahme, dass die Geschäftstätigkeit der Marke Reebok am 1. Januar 2020 als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen war.

AUSBLICK

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

Veränderungen in der Segmentberichterstattung

Zu Beginn des Jahres 2021 haben wir unsere neue Strategie ‚Own the Game‘ bis 2025 vorgestellt. Als Teil dieses Plans konzentrieren wir unsere Wachstumsbemühungen auf drei strategische Märkte: China, Nordamerika und EMEA. In diesen Märkten entwickeln wir spannende Konsumentenerlebnisse anhand eines maßgeschneiderten Ansatzes, der lokale Trends aufgreift. Um diese Strategie erfolgreich umsetzen zu können, hat adidas seine Organisationsstruktur geändert. Seit dem 1. Januar 2021 wird China von adidas als separater Markt geführt. Der verbleibende Markt Asien-Pazifik (APAC) setzt sich nun aus Japan, Südkorea, Südostasien und der Pazifikregion zusammen. Diese Änderung spiegelt Chinas zunehmende Bedeutung als Wachstumsmarkt für das Unternehmen wider. Darüber hinaus wurde der Markt EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) gebildet. Zur besseren Nutzung von Skaleneffekten hat das Unternehmen die bisherigen Märkte Europa, Russland/GUS und Emerging Markets in den neu geformten Markt EMEA integriert. Die Märkte Nordamerika und Lateinamerika bleiben unverändert.

Erholung des weltweiten Wirtschaftswachstums im Jahr 2021¹⁸

Das globale BIP wird im Jahr 2021 voraussichtlich um 4 % wachsen. Angesichts der lang anhaltenden negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie bleiben Unsicherheiten jedoch weiterhin hoch. Die Produktion, der Konsum und der Handel dürften sich angesichts eines effektiven Pandemie-Managements und einer fortgesetzten expansiven Geldpolitik allmählich verbessern. Verzögerungen bei der Entwicklung und Ausgabe von Impfstoffen sowie verlängerte Lockdown-Maßnahmen bleiben jedoch bestehende Risiken für die Konjunkturerholung. Zudem wirkt sich die unterschiedliche Wachstumsdynamik in den Industrieländern und den Schwellenländern auf die globale BIP-Prognose aus. In den Industrieländern wird mit einem Wachstumsanstieg auf 3,3 % gerechnet, gestützt durch breit angelegte Impfmaßnahmen und eine allmähliche Verbesserung des Konsumentenvertrauens und des Handels. In den Schwellenländern wird sogar ein Wachstum von 5,0 % prognostiziert. Gründe dafür sind ein Wiederanstieg der Industrieproduktion, der Einzelhandelsumsätze und des Handels. Auf globaler Ebene stellen erneut eskalierende Handelsspannungen sowie langwierige Rückschläge bei der Eindämmung der Pandemie zusätzliche Risiken dar.

Deutliche Erholung der Sportartikelbranche im Jahr 2021

Vorausgesetzt, dass es zu keinen Verzögerungen bei der Erholung von der Pandemie oder sonstigen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einer deutlichen Erholung der Sportartikelbranche im Jahr 2021 aus. Den Prognosen zufolge wird sich das Konsumentenvertrauen angesichts breit angelegter Impfmaßnahmen und eines effektiven Pandemie-Managements sowie wichtiger globaler Sportveranstaltungen erholen. Verlängerte Lockdown-Zeiten, Quarantänemaßnahmen und die Schließung des stationären Handels dürften sich kurzfristig zwar immer noch negativ auf die Entwicklung auswirken, die Sportartikelbranche wird jedoch den Prognosen zufolge aufgrund der Beschleunigung globaler Trends langfristig attraktiv bleiben. Sportinspirierte Bekleidung und Schuhe (Athleisure) entwickeln sich weiterhin zu einem wichtigen Bestandteil der allgemeinen Modelandschaft. Unterstützt wird dieser Trend durch zunehmende sportliche Betätigung sowie ein erhöhtes Gesundheitsbewusstsein. Das Thema Nachhaltigkeit wird bei steigendem Umweltbewusstsein der Konsumenten den Erwartungen zufolge noch weiter an Bedeutung gewinnen. Außerdem wird prognostiziert, dass sich das Einkaufsverhalten weiter auf den Online-Bereich und Social-Media-Kanäle verlagern wird, und die Gewinnung von Erkenntnissen in Bezug auf das Verbraucherverhalten sowie die Schaffung von erstklassigen Einkaufserlebnissen an Wichtigkeit noch weiter zunehmen werden. Die Risiken erneut eskalierender Handelsspannungen sowie einer verzögerten konjunkturellen Erholung aufgrund der Coronavirus-Pandemie bleiben auch für die Sportartikelbranche bestehen.

¹⁸ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Ausblick für 2021¹

	2020 ohne Reebok	Ausblick 2021
Umsatz (in Mrd. €)	18,435	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
EMEA	6,308	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
Nordamerika	4,519	Anstieg im hohen einstelligen Bereich ²
China	4,342	Anstieg um 20 % – 30 % ²
Asien-Pazifik	2,083	Anstieg um 20 % – 30 % ²
Lateinamerika	1,035	Anstieg um 20 % – 30 % ²
Bruttomarge	50,0 %	Anstieg auf etwa 52 %
Operative Marge	4,0 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mrd. €)	0,46	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse³	–	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen (in Mio. €)³	–	Anstieg auf einen Wert von etwa 700 Mio. €

1 Ohne Reebok.

2 Währungsbereinigt.

3 Basiswert für 2020 ohne Reebok zum Zeitpunkt der Erstellung des Berichts nicht verfügbar.

Währungsbereinigter Umsatz steigt im Jahr 2021 voraussichtlich im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich

Nach dem deutlichen Umsatzrückgang aufgrund des globalen Coronavirus-Ausbruchs im Jahr 2020 erwarten wir eine starke Erholung des währungsbereinigten Umsatzes im Jahr 2021. Trotz der anhaltenden Lockdown-Maßnahmen in manchen Teilen der Welt und der Unsicherheiten bezüglich der globalen Konjunkturaussichten 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. Darüber hinaus werden die Umsetzung unserer neuen Strategie „Own the Game“, sowie unsere starke Produkt-Pipeline starkes Umsatzwachstum vorantreiben. Konkret gehen wir von einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich aus. Negative Währungseffekte werden voraussichtlich anhalten – ähnlich wie im Jahr 2020 – und zu einem niedrigeren nominalen Umsatzwachstum führen.

Währungsbereinigter Umsatz steigt voraussichtlich in allen Marktsegmenten

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2021 in allen Marktsegmenten wachsen wird. Die Märkte, die im Jahr 2020 am stärksten von der Coronavirus-Pandemie betroffen waren, werden im Jahr 2021 voraussichtlich die stärkste Erholung zeigen. Folglich rechnen wir in China, Asien-Pazifik und Lateinamerika jeweils mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum zwischen 20 % und 30 %. In EMEA erwarten wir ein Umsatzwachstum im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich. In Nordamerika, dem Markt, der im Jahr 2020 am wenigsten betroffen war, gehen wir von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich aus.

Bruttomarge erholt sich voraussichtlich fast vollständig auf etwa 52 %

Im Jahr 2020 hat sich die Coronavirus-Pandemie auch auf die Bruttomarge negativ ausgewirkt. Im Jahr 2021 erwarten wir, dass diese sich fast vollständig auf das vor-Covid-19 Niveau erholen und etwa 52 % erreichen wird. Ungünstige Währungsentwicklungen werden die Entwicklung der Bruttomarge jedoch insbesondere in der ersten Jahreshälfte weiter belasten. Diese ungünstigen Entwicklungen werden jedoch durch einen verbesserten Preismix infolge einer Normalisierung des Rabattniveaus mehr als kompensiert werden.

Operative Marge steigt voraussichtlich auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2021 deutlich auf einen Wert zwischen 9 % und 10 % steigen wird. Nach einer Verschlechterung der operativen Marge im Jahr 2020 wird erwartet, dass die deutliche Erholung der Umsatzerlöse im Jahr 2021 zu deren Erholung beitragen wird. Die Verbesserung der Bruttomarge sowie die kontinuierliche strikte Kostenkontrolle werden zusätzlich zur Erholung der operativen Marge beitragen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird unseren Prognosen zufolge auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. € steigen.

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 erhöht. Bereits zum Ende des Jahres 2020 haben wir eine Normalisierung des Vorratsniveaus erreicht und werden diese Entwicklung im Jahr 2021 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 etwa 700 Mio. €

Zur erfolgreichen Umsetzung unserer Wachstumsstrategie werden wir weiter in unser Geschäft investieren. Im Jahr 2021 werden die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von etwa 700 Mio. € steigen. Investitionen in unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie in Digitalisierung, inklusive E-Commerce, werden den Großteil der Investitionsausgaben ausmachen.

Management beabsichtigt, Dividendenzahlungen wieder aufzunehmen

Der Vorstand von adidas hat beschlossen, die Dividendenzahlungen des Unternehmens wieder aufzunehmen. Vorbehaltlich der Genehmigung durch den Aufsichtsrat wird das Unternehmen der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende von 3,00 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen. Dieser Vorschlag spiegelt das gestärkte Finanzprofil des Unternehmens sowie den positiven Ausblick des Managements für das Jahr 2021 wider. Der Dividendenvorschlag entspricht einer Ausschüttungssumme von 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

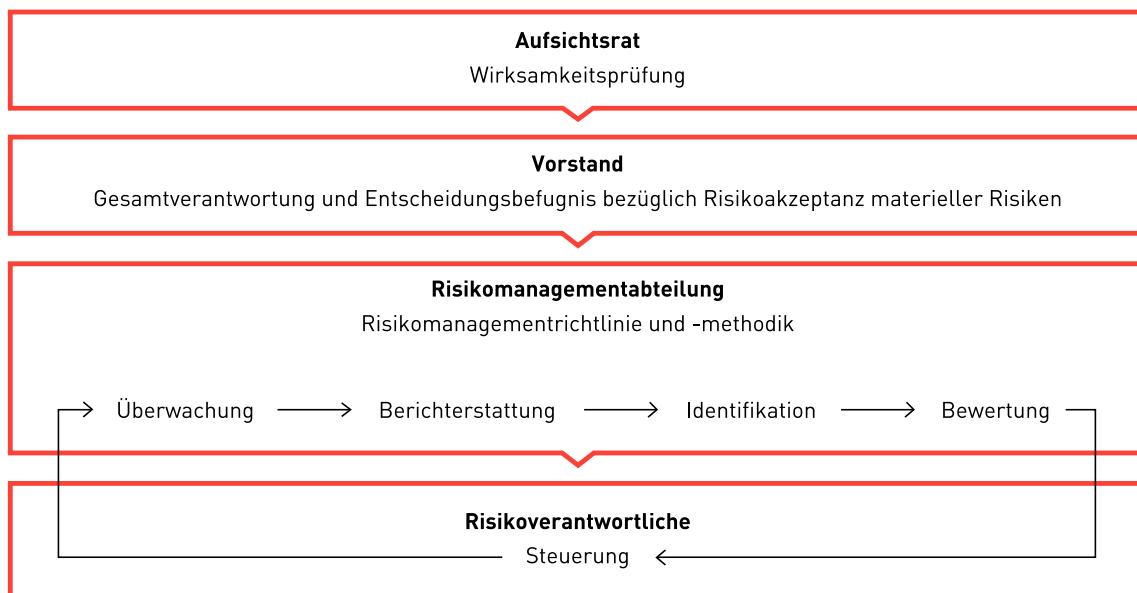
Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagements ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, 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.

Risiko- und Chancenmanagementsystem



Im Jahr 2020 haben wir in unserem Risiko- und Chancenmanagementprozess Änderungen vorgenommen.

Gegenüberstellung von altem und neuem Risiko- und Chancenmanagementprozess

	Alter Prozess	Neuer Prozess
Risiko- und Chancen-identifikation	Identifikation durch Risikoverantwortliche	Identifikation durch Befragung der Mitglieder von Core Leadership Group (CLG), Extended Leadership Group (ELG) und Global-High-Potential-(GHIPO-)Programm sowie durch die Risikomanagementabteilung basierend auf externen und internen Daten
Risiko- und Chancen-bewertung	Bewertung durch Risikoverantwortliche, Überwachung und Unterstützung durch die Risikomanagementabteilung, Validierung mit den Vorstandsmitgliedern für ihren Verantwortungsbereich	Bewertung durch die Risikomanagementabteilung sowie Validierung mit den Vorstandsmitgliedern und obersten Führungskräften jedes Vorstandsereichs
Risikoverant-wortlichkeit	Führungskräfte, die direkt an Vorstandsmitglieder berichten	Ernennung durch die Risikomanagementabteilung und durch Vorstandsmitglieder basierend auf den identifizierten Risiken und Chancen

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, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir, die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Des Weiteren überwachen wir im Rahmen unseres Identifikationsprozesses 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 Fachexperten unterstützt und beraten wird und darüber hinaus auch externe und interne Daten verwendet. Zudem führt die Risikomanagementabteilung Workshops mit den Vorstandsmitgliedern und den obersten Führungskräften durch, um die Bewertung der Risiken und Chancen zu validieren.

Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in drei Kategorien ein: gering, moderat und groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nichtfinanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens. Zu den eingesetzten nichtfinanziellen Größen zählen das Ausmaß der 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.

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 Konsumenten & leicht reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Arbeitgeberbewertungen;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, 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 Konsumenten & reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Ergebnisse bei wichtigen nichtfinanziellen externen Ratings;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, 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 Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>Inhaftierung von Mitarbeitern 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 Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten;</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 Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten;</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 dem Gewinn.

Bei der Risiko- und Chancenbewertung wird zusätzlich berücksichtigt, wie schnell ein Risiko bzw. eine Chance eintreten kann („Velocity“). Wir unterscheiden dabei zwischen Risiken und Chancen, die in einem Zeitraum von sechs Monaten, von sechs bis zwölf Monaten oder erst nach zwölf Monaten 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 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.

- **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, Risikoverringerung 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.
- **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Ein Ziel unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken und Chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits die Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess:

- Die Risikomanagementabteilung identifiziert Risiken und Chancen (mit einer potenziellen Auswirkung von mehr als 1 Mio. € auf den Gewinn) 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 enthält. 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 Routinemeldung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

Compliance-Managementsystem (adidas Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk)

■ Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt von oben die Richtung vor: Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Wir sind überzeugt, dass unser Compliance-Managementsystem 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. Doch auch das beste Compliance-System kann nicht alle Verstöße verhindern.

Der adidas Chief Compliance Officer verantwortet das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Geschäftsbereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette tangiert. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Managern 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 Unternehmenseinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch.

Das Compliance-Managementsystem (CMS) des Unternehmens basiert auf den OECD-Grundsätzen zu Corporate Governance. Es bezieht sich auf die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und soll:

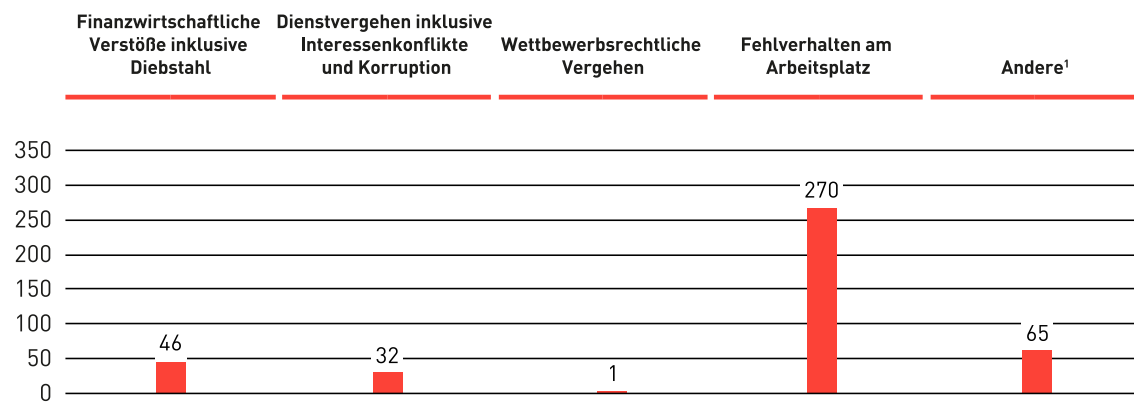
- qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
- das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,
- den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marke durch rechts- und richtlinienkonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- Vielfalt bewahren, indem Belästigung und Diskriminierung bekämpft werden.

Der adidas Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct) ist auf unserer Website einsehbar und gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor, die für alle Mitarbeiter 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://adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

Der Code of Conduct und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, Erkennen, Reagieren:

- **Vorbeugen:** Die Compliance-Abteilung überprüft das Compliance-Managementsystem in regelmäßigen Abständen und nimmt gegebenenfalls Aktualisierungen vor. Zusätzlich zu dem oben genannten überarbeiteten Code of Conduct haben wir im September 2020 eine Antibelästigungs- und Antidiskriminierungsrichtlinie eingeführt, um den verstärkten Einsatz von adidas zu untermauern, Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz zu bekämpfen. 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 Mitarbeiter 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. Im Jahr 2020 hat das Unternehmen Schulungen zu verschiedenen Themen eingeführt, darunter Informationssicherheit, Einkauf sowie Vielfalt 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. Mitarbeiter können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihren Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager oder lokale Compliance-Beauftragte, den zuständigen Personalmanager oder 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 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 2020 durch mehrere Initiativen in Verbindung mit dem globalen Programm für Vielfalt und Inklusion noch weiter ausgebaut. Unter anderem haben wir im Einzelhandel, in Lagerhäusern und in Bürogebäuden rund um den Globus nochmals nachdrücklich auf die Fair-Play-Hotline aufmerksam gemacht.
- **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2020 wurden insgesamt 414 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2019: 514). 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 2020 die Beziehungen zur Personalabteilung gestärkt, einem wichtigen Partner in vielen Compliance-Angelegenheiten, einschließlich derer, die in Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen.

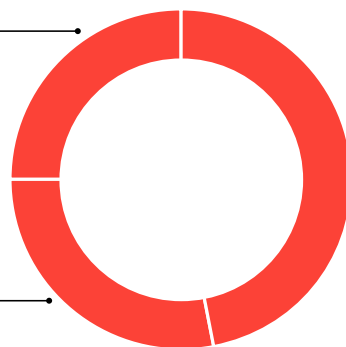
Potenzielle Compliance-Verstöße

1 Beinhaltet u. a. Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.


Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen in %

25 % Meldung über
Compliance Officer und andere

28 % Nichtanonyme Meldung
über Hotline und Website



47 % Anonyme Meldung
über Hotline und Website

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 2020 hat der Chief Compliance Officer an fünf Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert. 

Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess gemäß § 315 Abs. 4 HGB

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem stellt im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess von adidas einen Prozess dar, der in das unternehmensweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessener Form sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere der International Financial Reporting Standards (IFRS) und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Finance Manual), gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Minderung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen sind klare

Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der Begrenzung und Überprüfung von Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

Das interne Kontrollsystem zur Überwachung der Finanzberichterstattung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen in angemessener Formsicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen 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 Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen zweimal jährlich schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder vom Bereich Global Business Services durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren nahezu ausschließlich auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach Finalisierung aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-

Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme sowie durch das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch das eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

ERLÄUTERUNG DER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2021 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Wir betrachten Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie 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, Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld, Geschäftspartnerrisiken und Personalrisiken ebenfalls als wesentlich. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

Übersicht Unternehmensrisiken

Risikokategorien 2020	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2019)	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Änderung (Einschätzung 2019)
Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie	Signifikant		30 % – 50 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Personalrisiken	Hoch	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel	↓ (Hoch)	30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Signifikant		< 15 %	
Projektrisiken	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		< 15 %	
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	

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 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 im Jahr 2020 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 Konsumenten 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 wie die olympischen Spiele in Tokio oder die UEFA Euro 2021 könnten ohne Zuschauer stattfinden oder sogar ganz abgesagt werden. Dies würde zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen und insbesondere unsere Möglichkeiten einschränken, unsere Marke 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.
 - Eine globale Rezession oder ein deutlicher Rückgang der Wirtschaftsleistung in wichtigen Märkten könnte zu höherer Arbeitslosigkeit, sinkendem verfügbarem Einkommen und reduziertem Konsumentenvertrauen führen, was die Geschäfts- und Finanzergebnisse des Unternehmens stark beeinflussen könnte.
 - Volatile globale Finanzmärkte könnten den Zugang des Unternehmens zu Kapital stark beeinträchtigen.
 - Standorte könnten vorübergehend geschlossen oder mit deutlich geringerer Kapazität betrieben werden. Dies könnte die Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter beeinträchtigen und somit einen negativen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens haben.

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. Durch striktes Cashflow- und Kostenmanagement sichern wir die finanzielle Stabilität unseres Unternehmens. Im Jahr 2020 hat das Unternehmen erstmalig Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's erhalten und seine Liquidität und finanzielle Flexibilität gestärkt. 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 strikte Maßnahmen schützt adidas die Gesundheit seiner Mitarbeiter und anderer Stakeholder. Wir haben z.B. die Arbeitsplatzflexibilität erhöht und ermöglichen es unseren Mitarbeitern, je nach Entwicklung der Infektionsraten in den entsprechenden Ländern, von zu Hause aus zu arbeiten.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z. B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Eine nur langsam erfolgende Erholung der Reiseaktivität könnte zum Beispiel unser Geschäft in beliebten Reisezielen negativ beeinflussen und Verkaufsausfälle, erhöhte Lagerbestände im Markt, erhöhte Lagerräumungsverkäufe und Margendruck zur Folge haben.

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 30**

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.

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 Konsumenten ankommen. Kurzfristig schätzen wir dieses Risiko vor allem in unseren Schlüsselmärkten Asien-Pazifik, Nordamerika und Europa 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 Konsumenten zu treffen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es die zentrale Aufgabe unserer Marken- und Vertriebsorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Indem wir den Konsumenten in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir einerseits, die Markenloyalität zu erhöhen, und andererseits, neue Konsumenten 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 Konsumenten über unsere eigenen digitalen Kanäle und die direkte Kommunikation mit ihnen über soziale Netzwerke dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. 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.

Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld

Veränderungen im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld können den Unternehmenserfolg beeinflussen. adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten, Produktionskapazitäten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. anhaltenden Rabattphasen am Markt oder Wettbieten um Promotion-Partnerschaften führen. Sollten wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu einer erheblichen Verringerung der Margen führen. Ein anhaltender Preisdruck in unseren Schlüsselmärkten könnte die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an den Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine 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 in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lagerräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen.

Um diese Risiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, anstatt nur auf sie zu reagieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, unsere Vertriebs- und

Marketingaktivitäten (z. B. Produkteinführungen, ausgewählte Preisanpassungen) bei Bedarf frühzeitig anzupassen. Durch fortlaufende und sorgfältige Überwachung einer Vielzahl diverser Indikatoren (z. B. Bestellverhalten, Durchverkaufsraten am Point of Sale, durchschnittliche Verkaufspreise, Rabatte oder Anzahl der Ladenbesucher) können wir Veränderungen des Einzelhandelsumfelds erkennen und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen. So können wir z. B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Wir passen unsere Segmentierungsstrategien kontinuierlich an und stellen so sicher, dass das richtige Produkt am richtigen Point of Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem FC Bayern München, James Harden oder Mikaela Shiffrin 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.

Geschäftspartner Risiken

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z. B. Athleten, kreativen Partnern, Innovationspartnern, Einzelhandelspartnern, Zulieferern oder Dienstleistern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartner Risiken 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 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 Einzelsportlern, Influencern oder Geschäftspartnern aus der Unterhaltungsindustrie negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen oder sogar unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartner Risiken 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 2020 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 Zuliefernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing).

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter 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 Mitarbeiter erfolgreich zu führen, innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur aufrechtzuerhalten, die Vielfalt und Inklusion fördert, und für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine unausgewogene oder unzureichende Personalausstattung für bestimmte Geschäftsaktivitäten könnte zu einem geringeren Mitarbeiterengagement führen. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Wenn wir Mitarbeiter in strategisch wichtigen Positionen verlieren und es uns nicht gelingt, hochtalentiert und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und zu halten, können Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens bestehen.

Um sicherzustellen, dass wir eine Kultur leben, die Vielfalt und Inklusion fördert, haben wir unser Rahmenwerk für Vielfalt und Inklusion überarbeitet und im Jahr 2020 eine globale Antidiskriminierungsrichtlinie und Richtlinie gegen Vergeltungsmaßnahmen eingeführt. Unsere Mitarbeiter nehmen an globalen Weiterbildungsprogrammen teil, die sich den Themen Antirassismus und unbewusste Voreingenommenheit widmen. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, haben wir außerdem unser Leadership Framework etabliert, welches auf Inklusion ausgerichtet ist und die konkreten Verhaltensweisen erläutert, die wir von unseren Führungskräften erwarten.

Um Personalbestand und Personalausstattung zu optimieren (d. h., um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeiter mit den passenden Kompetenzen zur richtigen Zeit besetzt sind), haben wir einen Personalmanagementprozess implementiert. 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 Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

adidas ist einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt, falls es uns nicht gelingen sollte, den Bekanntheitsgrad unserer Marken sowie die Verbundenheit und Kaufabsicht der Konsumenten in Bezug auf unsere Produkte auf einem konstant hohen Niveau zu halten. 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. Konsumenten, 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.

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-Kontinuitäts-Pläne und stellt die Einhaltung maßgeblicher IT-Richtlinien sicher. Darüber hinaus unterhält unsere IT-Organisation ein umfangreiches Programm zur Informationssicherheit. Die Steuerung der Informationssicherheit, die Datensicherheit, die Ausgestaltung der Sicherheitsarchitektur, das Kontinuitätsmanagement und unsere Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeiter helfen uns dabei, das Unternehmen angemessen zu schützen. Wir haben uns außerdem in einem begrenzten Umfang gegen Schäden aus Angriffen auf unsere Informationssicherheit versichert.

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 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 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.

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 Mitarbeiter erhalten für ihren Aufgabenbereich adäquate Schulungen; Mitarbeiter, die nicht den Fachbereichen für Steuer- oder Zollangelegenheiten angehören, werden auf potenzielle Steuer- oder Zollthemen ihres Aufgabenbereichs zumindest 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**

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 Konsumenten in unsere Marken verloren geht. Es besteht zudem die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählen auch die Risiken von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten, wettbewerbsschädigendem Verhalten, Bestechung, Korruption, Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz.

Unser Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk hilft uns dabei, diesen Risiken vorzubeugen, sie zu erkennen und angemessen auf sie zu reagieren. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog („Global Policy Manual“) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeiter sowie unsere Geschäftspartner bei ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Zusätzlich arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen. Um das Risiko von Verstößen gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz zu mindern, haben wir ein globales Rahmenwerk zum Datenschutzmanagement entwickelt, das die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung und Löschung personenbezogener Daten vorgibt. Dieses Rahmenwerk gilt für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegelt auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser 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 2021 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie sowie Chancen in Verbindung mit Datenanalyse und Chancen einer schneller als erwarteten Erholung von der Coronavirus-Pandemie betrachten wir als wesentlich. Die Übersicht der Unternehmenschancen zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Chancen.

Übersicht Unternehmenschancen

Chancenkategorien 2020	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2019)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2019)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot ¹	Signifikant	↑ (Hoch)	30 % – 50 %	
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Signifikant	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	
Chancen in Verbindung mit Datenanalyse	Signifikant	↑ (Niedrig)	30 % – 50 %	↓ (50 % – 85 %)
Chancen im Zusammenhang mit einer schneller als erwarteten Erholung von der Coronavirus-Pandemie	Signifikant		15 % – 30 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen	Mittel	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Personalchancen	Mittel		15 % – 30 %	

1 Beeinhaltet Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit, die 2019 als separate Kategorie ausgewiesen wurden.

Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marke sowie deren Anziehungskraft beim Konsumenten 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, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität beim Konsumenten weiter

erhöhen. Diese 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 beim Konsumenten 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 sowie in unserem Geschäft für Frauen und Kinder.

Unserer Ansicht nach stellt die kontinuierliche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit insbesondere mittel- und langfristig weiterhin eine Chance für das Unternehmen dar. Obwohl wir mit unseren nachhaltigen Geschäftsaktivitäten bereits sehr erfolgreich sind, sehen wir aufgrund unserer führenden Rolle im Bereich Nachhaltigkeit weiteres Potenzial für das Unternehmen. Konsumenten legen immer mehr Wert darauf, dass Produkte aus nachhaltigen Materialien bestehen und auf innovative Weise, aber ebenso unter sozialverträglichen und umweltschonenden Bedingungen hergestellt werden. Wir könnten zusätzliches Umsatzwachstum erzielen und unsere Profitabilität weiter steigern, indem wir uns bei Marketing und Produktentwicklung noch stärker auf Nachhaltigkeit konzentrieren. ► **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 durch eine verbesserte Auftragsbuchumsetzung höhere Umsätze und Gewinne in unserem Großhandelsgeschäft erreichen, in dem wir uns gezielt auf Partner konzentrieren, die den Konsumenten das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten.

Chancen in Verbindung mit Datenanalyse

Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles ‚Data & Analytics‘-Team, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Der fortlaufende Ausbau unserer bestehenden Fähigkeiten, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, könnte Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. Infolgedessen sehen wir die Chance, in unserer Geschäftstätigkeit schneller und effizienter zu werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis der Konsumentenvorlieben erhöhen, diese Erkenntnisse in der Produktentwicklung nutzen und so den Umsatz steigern und Umsatzkosten senken. Mithilfe von Datenanalyse könnten wir außerdem das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu besseren Finanzergebnissen führen.

Chancen im Zusammenhang mit einer schneller als erwarteten Erholung von der Coronavirus-Pandemie

Effektive Maßnahmen gegen die Coronavirus-Pandemie (z. B. verbesserte Behandlungsmöglichkeiten und Impfprogramme) könnten zu einer schneller als erwartenden Erholung der Wirtschaft und der Sportartikelbranche führen und so wiederum ein schneller als erwartetes Wachstum des Umsatzes und Gewinns von adidas zur Folge haben. Außerdem könnte die Sportartikelbranche von langfristigen Trends profitieren, wie zum Beispiel der zunehmenden Verbreitung von Sportbekleidung im Alltag (Athleisure) oder dem steigenden Bewusstsein für Gesundheit und Wellness, das durch die Coronavirus-Pandemie noch verstärkt wurde. Diese Trends könnten sich positiv auf das Umsatzwachstum von adidas im Jahr 2021 auswirken, aber auch darüber hinaus.

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 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.

Personalchancen

Eine leistungsorientierte Kultur, die Vielfalt 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 Konsumenten und Kunden 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 GESCHÄFTS- ENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG VERGlichen MIT DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und informieren diesbezüglich bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2020 wurden unsere Finanzergebnisse durch die negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie erheblich beeinträchtigt. Das außerordentliche Wachstum im E-Commerce konnte die negativen Auswirkungen weitreichender Lockdown-Maßnahmen und die temporäre Schließung physischer Stores nur zum Teil kompensieren. Das Einkaufsverhalten verlagerte sich weiter zu Online-Vertriebskanälen und unsere digitalen Einkaufsplattformen unterstützten die Einbindung der Konsumenten, boten ein nahtloses personalisiertes Erlebnis und ermöglichten eine Stärkung der Marken selbst in Zeiten von Social Distancing. Vor diesem Hintergrund haben sich beschleunigende globale Trends wie die zunehmende Beliebtheit von Sportbekleidung (Athleisure) und das erhöhte Gesundheitsbewusstsein die allmähliche Erholung des Unternehmens im Verlauf des Jahres unterstützt. Angesichts der anhaltenden Unsicherheiten in Bezug auf die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Finanzergebnisse im Jahr 2020, insbesondere im Hinblick auf die Verlängerung von Lockdowns und Store-Schließungen, war es dem Unternehmen nicht möglich, einen Ausblick für das Gesamtjahr 2020 abzugeben, der diese Auswirkungen berücksichtigte. Wir haben stattdessen Prognoseaussagen auf vierteljährlicher Basis abgegeben und Umsatz- und Gewinnergebnisse im Einklang mit diesen Aussagen erzielt. ► **SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE**

Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

	2019 Ergebnisse	2020 Ziele ¹	2020 Ergebnisse ²	2021 Ausblick ³
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	6 %	Anstieg in Höhe von 6 % bis 8 %	-14 %	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich
Bruttomarge	52,0 %	Leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 52,0 %	49,7 % -2,3 PP	Anstieg auf einen Wert von etwa 52 %
Operative Marge	11,3 %	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,5 PP auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 %	3,8 % -7,5 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.918	Anstieg in Höhe von 10 % bis 13 % auf einen Wert zwischen 2,10 Mrd. € und 2,16 Mrd. €	429 -78 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	18,1 %	Leichter Anstieg	23,5 % 5,4 PP	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen ⁴ (in Mio. €)	711	Anstieg auf einen Wert von bis zu 800 Mio. €	442 -38 %	Anstieg auf einen Wert von etwa 700 Mio. €

¹ Wie am 11. März 2020 veröffentlicht und am 14. April im Rahmen einer ad-Hoc Meldung aufgrund der unvorhersehbaren Effekte der Coronavirus-Pandemie zurückgenommen.

² Ergebnisse 2020 einschließlich Reebok.

³ Ausblick 2021 ohne Reebok; hier angegebene relative Anstiege/Rückgänge beziehen sich auf die Ergebnisse 2020 ohne Reebok.

⁴ Ohne Akquisitionen und Leasing.

Im Jahr 2020 ging der Umsatz währungsbereinigt um 14 % zurück. Dies ist auf währungsbereinigte Umsatzrückgänge in allen Marktsegmenten mit Ausnahme von Russland/GUS zurückzuführen, wo der Umsatz stabil blieb. Unser Direct-to-Consumer-Geschäft wuchs im hohen einstelligen Bereich, wobei E-Commerce ein weiteres Jahr außergewöhnlichen Wachstums verzeichnete. In der zweiten Jahreshälfte erholte sich die Geschäftstätigkeit. Darin spiegelt sich der Fokus des Unternehmens auf ein gesundes Vorratsniveau, profitablen Durchverkauf sowie disziplinierten Hineinverkauf im Großhandelsbereich wider.

Dementsprechend lag die Bruttomarge zum Ende des Jahres bei 49,7 %. Dies entspricht einem Rückgang um 2,3 Prozentpunkte. Ein günstigerer Vertriebskanalmix infolge des außerordentlichen Wachstums des E-Commerce-Geschäfts sowie niedrigere Beschaffungskosten konnten einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und negativer Währungsentwicklungen teilweise kompensieren. Wie prognostiziert erzielte das Unternehmen in der zweiten Jahreshälfte wieder ein positives Betriebsergebnis, während das Betriebsergebnis im Geschäftsjahr 2020 um 72 % auf 751 Mio. € zurückging. Dementsprechend ist die operative Marge um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 % zurückgegangen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 78 % auf 429 Mio. € zurück. ► **SIEHE GEWINN-UND-**

VERLUSTRECHNUNG

Zum Jahresende 2020 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 23,5 % und verbesserte sich damit, trotz der planmäßig erfolgenden Lagerbestandsnormalisierung in der zweiten Jahreshälfte, um 5,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Investitionsausgaben gingen im Jahr 2020 um 38 % auf 442 Mio. € zurück, da das Unternehmen vor dem Hintergrund der erhöhten Unsicherheit aufgrund der Coronavirus-Pandemie den Fokus auf kurzfristige finanzielle Flexibilität legte. ► **SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG**

Neben der Entwicklung der Finanzergebnisse führen wir auch aktives Management von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (KPIs) durch. ► **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM**

Im Geschäftsjahr 2020 spiegelte sich die Stärke unserer Marken vornehmlich in dem außerordentlichen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts wider. Gleichzeitig sicherten wir Marktanteilszuwächse in einem von Rabattaktionen geprägten Umfeld in den strategischen Wachstumsmärkten Nordamerika und China. ► Darüber hinaus erzielte unser Unternehmen weiterhin sehr gute Ergebnisse im Bereich Nachhaltigkeit, und erhielt positive Anerkennung für seinen entschlossenen Einsatz in Bezug auf dieses Thema. Im Jahr 2020 waren bereits 71 % des für unsere Bekleidungs- und Schuhkollektionen verwendeten Polyesters recycelter Polyester. Damit sind wir unserem Plan voraus, ab 2024 nur noch recycelten Polyester zu verwenden. Des Weiteren konnten unsere Zulieferbetriebe durch kollektive Maßnahmen und technische Unterstützung alle unsere Fünfjahresumweltziele in Bezug auf Energie, Wasser und Abfall übertreffen. Im Jahr 2020 haben wir erneut die People-Pulse-Abfrage bei unseren Büromitarbeitern als wichtigen Feedback-Kanal genutzt, um weiterhin die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu messen. In der Septemberumfrage erzielten wir einen höheren eNPS („Employee Net Promoter Score“) als in der letzten Umfrage zum Ende des Jahres 2019. Darum war das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr positiv. Wir haben weiterhin die Ergebnisse offen diskutiert und Verbesserungen vorangetrieben. Durch die Antworten gewannen wir Einblicke darüber, wie unsere Mitarbeiter das Arbeiten bei adidas erleben. ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT** ► **SIEHE UNSER TEAM**

Der Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandel lag nur leicht unter dem Vorjahresniveau – trotz der Unterbrechungen in unseren Distributionszentren aufgrund der Coronavirus-Pandemie vor allem in der ersten Jahreshälfte. ► **SIEHE GLOBAL OPERATIONS**

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unsere Risikomanagementabteilung aggregiert alle Risiken und Chancen, die im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses identifiziert werden. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und dem Vorstand entsprechend berichtet. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Aufgrund dieser Veränderungen hat sich das Gesamtrisikoprofil des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr leicht verschlechtert. Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen

Geschäftsaussichten sehen wir jedoch keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Im Geschäftsjahr 2020 hat das Unternehmen von Standard & Poor's und Moody's Investment-Grade-Ratings erhalten und seine Liquidität und finanzielle Flexibilität gestärkt. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2021 stellte das Unternehmen mit ‚Own the Game‘ seine neue Strategie vor. Diese legt die strategischen Prioritäten und Ziele bis 2025 fest. Die Strategie richtet den Fokus darauf, konsumentengesteuerte Chancen zu ergreifen, was wiederum Umsatzwachstum und nachhaltige Gewinnsteigerung über dem Branchendurchschnitt fördern soll.

Wir rechnen mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zwischen 2021 und 2025. Den Erwartungen zufolge wird unser Gewinn nachhaltig wachsen. Wir gehen 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 dem Umsatzrückgang aufgrund der globalen Coronavirus-Pandemie im Jahr 2020 gehen wir für das Jahr 2021 von einer starken Erholung des Umsatzes aus. Darüber hinaus dürften langfristige Branchentrends wie die steigende sportliche Betätigung, die steigende Beliebtheit sportinspirierter Bekleidung und Schuhe („Athleisure“) sowie die Digitalisierung die Umsatzentwicklung voranbringen. Infolgedessen gehen wir im Jahr 2021 von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich aus. Ein Anstieg der Bruttomarge sowie eine kontinuierliche strikte Kostenkontrolle werden ebenfalls zu deutlichen Verbesserungen der Profitabilität beitragen. Wir rechnen damit, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, unterstützt durch eine weitere Verbesserung der operativen Marge, im Jahr 2021 auf ein Niveau zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. € steigen wird. Dieser Ausblick wurde ohne die Berücksichtigung des Geschäfts von Reebok erstellt.

► **SIEHE AUSBLICK**

Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2021 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellt. Allerdings kann es in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für 2021 kommen. Zudem stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks 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 2020 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 _____	204
KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG _____	206
KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG _____	208
KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG _____	209
KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG _____	210
KONZERNANHANG _____	212
ANTEILSBESITZ _____	311
VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER _____	314
BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS _____	315

KONZERNBILANZ

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019	Veränderung in %
Aktiva				
Flüssige Mittel	05	3.994	2.220	80
Kurzfristige Finanzanlagen	06	0	292	–100
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	07	1.952	2.625	–26
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	08	702	544	29
Vorräte	09	4.397	4.085	8
Forderungen aus Ertragsteuern	36	109	94	17
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	999	1.076	–7
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte		0	–	n.a.
Kurzfristige Aktiva		12.154	10.934	11
Sachanlagen	11	2.157	2.380	–9
Nutzungsrechte	12	2.430	2.931	–17
Geschäfts- oder Firmenwerte	13	1.208	1.257	–4
Markenrechte	14	750	859	–13
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	14	252	305	–18
Langfristige Finanzanlagen	15	353	367	–4
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	414	450	–8
Latente Steueransprüche	36	1.233	1.093	13
Sonstige langfristige Vermögenswerte	17	103	103	–1
Langfristige Aktiva		8.899	9.746	–9
Aktiva		21.053	20.680	2

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019	Veränderung in %
Passiva				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	18	686	43	1.483
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.390	2.703	-12
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	21	563	733	-23
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	19	446	235	90
Ertragsteuern	36	562	618	-9
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	20	1.609	1.446	11
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	22	2.172	2.437	-11
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	23	398	538	-26
Kurzfristige Passiva		8.827	8.754	1
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	18	2.482	1.595	56
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	21	2.159	2.399	-10
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	24	115	92	24
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	25	284	229	24
Latente Steuerschulden	36	241	280	-14
Sonstige langfristige Rückstellungen	20	229	257	-11
Langfristige abgegrenzte Schulden	22	8	9	-9
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	26	17	7	156
Langfristige Passiva		5.535	4.868	14
Grundkapital		195	196	-0
Sonstige Rücklagen		-474	45	n.a.
Gewinnrücklagen		6.733	6.555	3
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	27	6.454	6.796	-5
Nicht beherrschende Anteile	29	237	261	-9
Gesamtes Eigenkapital		6.691	7.058	-5
Passiva		21.053	20.680	2

KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	Veränderung
Umsatzerlöse	38	19.844	23.640	-16,1 %
Umsatzkosten		9.990	11.347	-12,0 %
Bruttoergebnis		9.855	12.293	-19,8 %
(in % der Umsatzerlöse)		49,7 %	52,0 %	-2,3 PP
Lizenz- und Provisionserträge		83	154	-46,2 %
Sonstige betriebliche Erträge	31	42	56	-24,5 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	11, 14, 32, 33	9.229	9.843	-6,2 %
(in % der Umsatzerlöse)		46,5 %	41,6 %	4,9 PP
Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen		2.573	3.042	-15,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		13,0 %	12,9 %	0,1 PP
Vertriebsaufwendungen		4.962	4.997	-0,7 %
(in % der Umsatzerlöse)		25,0 %	21,1 %	3,9 PP
Verwaltungsaufwendungen		1.461	1.652	-11,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,4 %	7,0 %	0,4 PP
Übrige betriebliche Aufwendungen		119	134	-11,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		0,6 %	0,6 %	0,0 PP
Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte		114	18	541,8 %
Betriebsergebnis		751	2.660	-71,8 %
(in % der Umsatzerlöse)		3,8 %	11,3 %	-7,5 PP
Finanzerträge	34	29	64	-55,2 %
Finanzaufwendungen	34	204	166	23,2 %
Gewinn vor Steuern		575	2.558	-77,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		2,9 %	10,8 %	-7,9 PP
Ertragsteuern	36	146	640	-77,2 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		25,4 %	25,0 %	0,3 PP
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		429	1.918	-77,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		2,2 %	8,1 %	-6,0 PP
Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	03	13	59	-77,5 %
Gewinn		443	1.977	-77,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		2,2 %	8,4 %	-6,1 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		432	1.976	-78,1 %
(in % der Umsatzerlöse)		2,2 %	8,4 %	-6,2 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		11	2	540,9 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	37	2,15	9,70	-77,9 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	37	2,15	9,70	-77,9 %

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

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	Veränderung
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	37	2,21	10,00	-77,8 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	37	2,21	10,00	-77,8 %

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Gewinn nach Steuern		443	1.977
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern ¹	25	-15	-50
Nettoverlust / -gewinn aus Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (IFRS 9), netto nach Steuern	30	-2	12
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		-17	-38
Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettoverlust aus der Absicherung von Cashflows und Nettoinvestitionen in einem ausländischen Geschäftsbetrieb, netto nach Steuern	30	-100	-148
Nettogewinn / -verlust aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen, netto nach Steuern	30	7	-7
Nettoverlust / -gewinn aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte, netto nach Steuern	30	-30	11
Umgliederungen von Währungsumrechnungsdifferenzen bei Auflösung von Tochterunternehmen		-	0
Währungsumrechnungsdifferenzen		-401	98
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		-524	-46
Sonstiges Ergebnis		-540	-84
Gesamtergebnis		-97	1.894
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		-87	1.898
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		-10	-4

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.

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGS- RECHNUNG

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen	Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte	Übrige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Auf Anteils-eigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
1. Januar 2019		199	887	-574	-3	-3	-5	-180	6.054	6.377	-13	6.364
Sonstiges Ergebnis				104	-147	-7	11	-38		-78	-6	-84
Gewinn									1.976	1.976	2	1.977
Gesamtergebnis				104	-147	-7	11	-38	1.976	1.898	-4	1.894
Rückwerb eigener Anteile	27	-3							-806	-809		-809
Rückwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	-0							-28	-28		-28
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	0							32	32		32
Dividendenzahlung									-664	-664	-2	-666
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	28								-10	-10		-10
Erstkonsolidierung durch erlangte Beherrschung in Übereinstimmung mit IFRS 10	04										280	280
31. Dezember 2019/ 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	27	-1							-263	-264		-264
Rückwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	-0							-29	-29		-29
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	0							36	36		36
Dividendenzahlung											-17	-17
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	28								2	2		2
Erstkonsolidierung durch erlangte Beherrschung in Übereinstimmung mit IFRS 10	04										3	3
31. Dezember 2020		195	887	-850	-250	-3	-23	-235	6.733	6.454	237	6.691

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		575	2.558
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	11, 12, 13, 14, 32, 34	1.370	1.214
Wertaufholungen	31	–6	–8
Zinserträge	34	–25	–50
Zinsaufwendungen	34	164	160
Unrealisierte Währungsverluste/-gewinne, netto		35	–1
Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		28	11
Sonstige nicht zahlungswirksame Effekte aus betrieblicher Tätigkeit	31, 32	2	–12
Auszahlungen für die externe Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen (CTA)		–	–105
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		2.144	3.767
Abnahme/Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		394	–694
Zunahme der Vorräte		–503	–505
Abnahme/Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		–141	951
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Steuern		1.893	3.519
Zahlungen für Ertragsteuern		–404	–692
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		1.489	2.828
Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		–3	–9
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		1.486	2.819
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		–64	–110
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		4	0
Erwerb von Sachanlagen		–379	–598
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		17	13
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe	03	1	8
Zufluss von Finanzmitteln im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen	04	–	54
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen		41	20
Erlöse aus dem Abgang/Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		289	–284
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		–49	–80
Erhaltene Zinsen		25	50

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		-115	-925
Mittelzufluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-	-
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		-115	-925
Finanzierungstätigkeit:			
Einzahlungen aus der Emission von Anleihen	18	1.490	-
Rückabwicklung von Eurobondrückkäufen	18	11	-
Zinszahlungen		-157	-156
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-611	-597
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	27	-	-664
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-17	-2
Rückerwerb eigener Aktien	27	-257	-809
Rückerwerb eigener Aktien für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		-29	-28
Einzahlungen aus der Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		25	24
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	543	-
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	-519	-42
Mittelzufluss/-abfluss aus Finanzierungstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		479	-2.273
Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-	-
Mittelzufluss/-abfluss aus Finanzierungstätigkeit		479	-2.273
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		-75	-30
Zunahme/Abnahme des Finanzmittelbestands		1.774	-410
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	05	2.220	2.629
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	05	3.994	2.220

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 2020 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 2020 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen gelten für am 1. Januar 2020 beginnende Geschäftsjahre und wurden für diesen Konzernabschluss erstmals angewendet:

- **Definition of a Business – Änderung IFRS 3 (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2020):** Die Änderung liefert zusätzliche Hilfestellung bei der Bestimmung, ob ein Unternehmen einen Geschäftsbetrieb oder eine Gruppe von Vermögenswerten erworben hat. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Interest Rate Benchmark Reform – Änderungen IFRS 9, IFRS 7 und IAS 39 (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2020):** Durch die Änderungen werden bestimmte Regelungen in Bezug auf die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften modifiziert. Die Änderung stellt klar, dass sich der Referenzzinssatz, auf dem die abgesicherten Cashflows und die Cashflows aus dem Hedging-Instrument basieren, durch die ‚Interest Rate Benchmark Reform‘ (IBOR-Reform) nicht ändert. Die Änderungen gelten für alle Sicherungsbeziehungen, deren Referenzzinssätze von der IBOR-Reform direkt betroffen sind. adidas hat während der Geschäftsjahre 2019 und 2020 keine von den Änderungen betroffenen Sicherungsbeziehungen neu abgeschlossen und auch nicht im Bestand geführt. Aufgrund dessen hatte diese Änderung keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Definition of Material – Änderungen IAS 1 und IAS 8 (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2020):** Die Änderung stellt die Definition von ‚wesentlich‘ klar und vereinheitlicht die Definition aus dem Conceptual Framework mit den Rechnungslegungsstandards. Diese Änderung hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Allgemeine Änderungen – Verweise auf das Conceptual Framework (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Januar 2020):** Mit diesen Änderungen werden die Verweise auf das Conceptual Framework in einigen Standards aktualisiert. Diese Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden von adidas gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU angewendet.

Die nachfolgenden neuen Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die sowohl vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedet als auch von der EU mit Inkrafttreten für nach dem 1. Januar 2020 beginnende Geschäftsjahre übernommen wurden, sind bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **Deferral of IFRS 9 – Änderung IFRS 4 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2021):** Die Änderung bietet zwei mögliche Lösungen, um die Auswirkungen der unterschiedlichen Zeitpunkte des Inkrafttretens für IFRS 9 und IFRS 17 zu reduzieren. IFRS 4 ‚Insurance Contracts‘ wird derzeit vom Unternehmen nicht angewendet. Dementsprechend wird die Änderung voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Interest Rate Benchmark Reform: Phase 2 – Änderungen IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 und IFRS 16 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2021):** Die Änderungen bieten eine praktische Erleichterung für die Modifizierungen von Finanzinstrumenten und Leasingverhältnissen, spezifische Erleichterungen beim Wegfall von Sicherungsgeschäften und führen neue Anhangangaben ein. Die Auswirkung der Änderungen auf den Konzernabschluss wird derzeit geprüft.
- **Covid-19-Related Rent Concessions – Änderung IFRS 16 (Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU: 1. Juni 2020):** Mit dieser Änderung haben Leasingnehmer über ein Wahlrecht die Möglichkeit, Mietkonzessionen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie nicht als Leasingmodifikation im Sinne des IFRS 16 zu behandeln, sondern die Auswirkungen der Mietkonzessionen in den Perioden zu realisieren, in denen sie gewährt werden. Die Änderung hat keine Auswirkungen für adidas, da adidas das dort enthaltene Wahlrecht hinsichtlich der Behandlung von Mietkonzessionen in Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie nicht anwendet und derartige Mietkonzessionen als Leasingmodifikationen behandelt.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind vom IASB verabschiedet worden. Sie wurden noch nicht von der EU übernommen und daher bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet:

- **Insurance Contracts – IFRS 17 inklusive Änderungen (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2023):** Der neue Standard bestimmt den Ansatz, die Bewertung, die Darstellung sowie die Anhangangaben für bestimmte Versicherungsverträge, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Cashflows des Unternehmens beeinflussen. Im Anwendungsbereich des Standards liegen Versicherungsverträge, die das Unternehmen ausstellt, Rückversicherungsverträge, die das Unternehmen hält, sowie vom Unternehmen ausgegebene Kapitalanlageverträge mit ermessensabhängiger Überschussbeteiligung. IFRS 17 ersetzt IFRS 4 ‚Insurance Contracts‘, der vom Unternehmen aktuell nicht angewendet wird. Aufgrund dessen wird der Standard voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Reference to the Conceptual Framework – Änderung IFRS 3 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2022):** Die Änderung aktualisiert die Verweise rund um das Conceptual Framework und stellt klar, dass ein Erwerber Eventualforderungen, die bei einem Unternehmenszusammenschluss erworben wurden, nicht ansetzen kann. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current – Änderung IAS 1 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2023):** Die Änderung stellt die Klassifizierung von kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten in der Bilanz klar. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

- **Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use – Änderung IAS 16 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2022):** Die Änderung verbietet die Einnahmen aus dem Verkauf von Gegenständen, die, während die Sachanlage an den Betriebsort und in einen betriebsbereiten Zustand gebracht wird, hergestellt werden, von den Anschaffungs- und Herstellungskosten einer Sachanlage abzuziehen. Diese werden stattdessen, zum Zeitpunkt ihrer Entstehung, in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Onerous Contracts: Cost of Fulfilling a Contract – Änderung IAS 37 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2022):** Die Änderung stellt klar, dass die Kosten der Vertragserfüllung, die sich direkt auf einen Vertrag beziehen, sowohl zusätzliche Kosten für die Erfüllung dieses Vertrags als auch eine Aufteilung anderer Kosten, die sich direkt auf die Erfüllung von Verträgen beziehen, umfassen. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Annual Improvements to IFRS Standards 2018–2020 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2023):** Die jährlichen Verbesserungen beinhalten kleine Anpassungen bezüglich ‚Subsidiary as a First-time Adopter‘ (Änderung IFRS 1), ‚Fees in the ‚10 per cent‘ Test for Derecognition of Financial Liabilities‘ (Änderung IFRS 9), ‚Lease Incentives‘ (Änderung des Illustrative Example 13 von IFRS 16) und ‚Taxation in Fair Value Measurements‘ (Änderung IAS 41). Diese Verbesserungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden bestimmte Bilanzposten wie Finanzinstrumente, derivative Finanzinstrumente und Planvermögen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Die Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2020 wurde maßgeblich 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 Situation ist eine Vorhersage der Auswirkungen auf bilanzierte Vermögenswerte und Schulden sowie Erträge und Aufwendungen nur erschwert möglich. Die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie werden, sofern relevant, in den einzelnen Erläuterungen im Konzernanhang beschrieben. Darunter fallen insbesondere die Erläuterung zu Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte, Sachanlagen, Nutzungsrecht aus Vermögenswerten, Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrecht, Finanzinstrumente, Sonstige betriebliche Aufwendungen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 07 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 09 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 11 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 12 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 13 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 14 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 32

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, erfolgen die Angaben in Millionen Euro (Mio. €). Aufgrund kaufmännischer Rundungsregeln kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren. Dies kann dazu führen, dass einzelne Beträge gerundet null ergeben.

02 ZUSAMMENFASSUNG WESENTLICHER RECHNUNGS- LEGUNGSGRUNDSÄTZE

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 ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen im Jahr 2020 bzw. 2019 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen

	2020	2019
1. Januar	125	128
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	–	4
Davon: neu gegründet	–	3
Davon: Beherrschung erlangt in Übereinstimmung mit IFRS 10	–	1
Entkonsolidierte/Veräußerte Tochterunternehmen	–1	–5
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	–3	–2
31. Dezember	121	125

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, Sitz, Währung und Eigenkapital aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht. ► **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 wurden, werden nicht beherrschende Anteile zum Erwerbszeitpunkt zunächst mit ihrem entsprechenden Anteil am identifizierbaren Nettovermögen des erworbenen Unternehmens bewertet.

Erwerbe von weiteren Anteilen an Tochterunternehmen, die bereits kontrolliert werden, werden als Eigenkapitaltransaktionen verbucht. Somit werden weder Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert

der Vermögenswerte und Schulden angesetzt noch Gewinne oder Verluste vereinnahmt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt wird direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet.

Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

Bewertungsgrundsätze

Der folgenden Tabelle können ausgewählte Folgebewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

Übersicht ausgewählter Folgebewertungsgrundsätze

	Folgebewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Nennwert
Flüssige Mittel (Investitionen in bestimmte Geldmarktfonds)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vertragsvermögenswerte	Impairment-only-Ansatz
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Nutzungsrecht für Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit 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

bilanziert. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne signifikante Finanzierungskomponente werden beim erstmaligen Ansatz zu deren Transaktionspreis bewertet. Finanzielle Vermögenswerte werden für die Folgebewertung wie folgt klassifiziert: zu fortgeführten Anschaffungskosten, als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrumente), als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrumente) oder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert.

Ein finanzieller Vermögenswert ist zu fortgeführten Anschaffungskosten zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und er nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten (Geschäftsmodell ‚Halten‘), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts führen zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

Ein Schuldinstrument ist erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und es nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung sowohl in der Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme als auch in dem Verkauf finanzieller Vermögenswerte besteht (Geschäftsmodell ‚Halten und Verkaufen‘), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen führen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Beim erstmaligen Ansatz kann ein Unternehmen unwiderruflich die Wahl treffen, bei der Folgebewertung die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Eigenkapitalinstruments, das weder zu Handelszwecken gehalten wird noch eine bedingte Gegenleistung von einem Erwerber im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses darstellt, im sonstigen Ergebnis zu erfassen. Dieses Wahlrecht wird auf Basis der einzelnen Eigenkapitalinstrumente ausgeübt.

Alle finanziellen Vermögenswerte, die nicht wie oben beschrieben, zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Reklassifizierungen von finanziellen Vermögenswerten werden nur vorgenommen, wenn das Geschäftsmodell zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte geändert wird. In diesem Fall werden alle betroffenen finanziellen Vermögenswerte reklassifiziert.

Die Folgebewertung von finanziellen Vermögenswerten geschieht wie folgt:

Übersicht Folgebewertungsgrundsätze von finanziellen Vermögenswerten gemäß IFRS 9

IFRS-9-Kategorie	Folgebewertungsgrundsatz	Folgebewertung
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Nettogewinne und -verluste inklusive Zinsen und Dividenden werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Fortgeführte Anschaffungskosten	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bilanziert. Wertminderungsaufwendungen werden von den fortgeführten Anschaffungskosten abgezogen. Zinsergebnis und Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Etwaige Gewinne und Verluste bei Ausbuchung werden ebenfalls in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.	Fortgeführte Anschaffungskosten
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Zinsergebnis auf Basis der Effektivzinsmethode, Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt. Bei Ausbuchung werden kumulierte Gewinne und Verluste in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Dividenden werden als Gewinn in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt, außer die Dividende stellt eindeutig eine teilweise Rückzahlung der Investitionskosten dar. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt und können nicht umgegliedert werden.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis

Währungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmals in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochterunternehmen werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen denominiert sind, grundsätzlich zum Bilanzstichtagskurs in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Vermögenswerte und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet, die auch die funktionale Währung der adidas AG ist. Aus praktischen Gründen werden Erträge und Aufwendungen zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Sämtliche kumulierten Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Eigenkapitals von ausländischen Tochterunternehmen, die aus Änderungen der Umrechnungskurse resultieren, werden erfolgsneutral verrechnet und im Eigenkapital separat ausgewiesen.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse im Verhältnis zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

Wechselkurse

1 € entspricht	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2020	2019	2020	2019
USD	1,1410	1,1196	1,2271	1,1234
GBP	0,8889	0,8773	0,8990	0,8508
JPY	121,7887	122,0868	126,4900	121,9400
CNY	7,8717	7,7393	7,9441	7,8057
RUB	82,4398	72,5070	90,6529	69,5449

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 Hochinflationländern in die am Bilanzstichtag gültige Maßeinheit umgerechnet. Dies erfolgt auf Basis eines allgemeinen Preisindexes gemäß IAS 29 'Rechnungslegung in Hochinflationländern'. 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 35

Gewinne und Verluste aus Hochinflation sind im Finanzergebnis enthalten.

Nicht monetäre Vermögenswerte, die gemäß IAS 29 neu bewertet wurden, unterliegen weiterhin der Überprüfung auf Anzeichen einer Wertminderung gemäß den jeweils einschlägigen IFRS.

Aufgegebene Geschäftsbereiche

Ein Bestandteil des Unternehmensgeschäfts, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung vom restlichen Unternehmen klar abgegrenzt werden können, wird als aufgegebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert worden ist oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird und

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben wurde.

Wenn ein Geschäftsbereich als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahres so angepasst, als wäre der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahres an so klassifiziert worden.

Derivative Finanzinstrumente

adidas setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Aktienpreisoptionen sowie Aktientermingeschäfte und Währungsswaps zur Absicherung seiner

Wechselkurs- und Aktienpreissrisiken 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-Accounting wird nur die Kassakomponente bzw. der innere Wert von Währungsoptionen designiert („Spot-to-Spot-Designation“).

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bzw. Net 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 Optionen sowie die Terminkomponente von Devisentermingeschäften werden separat im Eigenkapital ausgewiesen. Soweit keine 100%ige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil der Änderung des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum erfolgswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung auswirkt.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung bilanziert. Die tatsächlichen Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits mit Ausnahme des Fremdwährungs-Basis-Spreads werden im Eigenkapital ausgewiesen.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IFRS 9, obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Unternehmens stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert adidas die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren berechnet adidas die Effektivität sowie etwaige Ineffektivitäten von als Sicherungsinstrumenten eingesetzten Derivaten durch den Einsatz anerkannter Methoden wie der hypothetischen 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.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von drei Monaten oder weniger ab dem Erwerbszeitpunkt, wie beispielsweise Wertpapiere und Investitionen in Geldmarktfonds.

Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen. Zahlungsmitteläquivalente enthalten teilweise Investitionen in Geldmarktfonds. Die Klassifizierung und Bewertung nach IFRS 9 erfolgt, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und der vertraglichen Zahlungsströme. Investitionen in Geldmarktfonds enthalten neben Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Betrag auch noch andere Zahlungsströme. Aufgrund dessen werden diese Investitionen erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Kurzfristige Finanzanlagen

Investitionen in Geldmarktfonds, die die Kriterien von Zahlungsmitteläquivalenten nicht erfüllen, werden unter den kurzfristigen Finanzanlagen ausgewiesen. Diese werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Transaktionspreis erfasst, der den Betrag der vom Unternehmen erwarteten Gegenleistung für verpflichtende Warenlieferungen oder Serviceleistungen an Kunden darstellt. Nicht enthalten sind Beträge, die für fremde Dritte eingezogen werden. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Die Klassifizierung und Bewertung von sonstigen finanziellen Vermögenswerten nach IFRS 9 erfolgt, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und den Eigenschaften der 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, die sich weder innerhalb des Geschäftsmodells ‚Halten‘ noch ‚Halten und Verkaufen‘ befinden, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich Schuldscheine und Earn-out-Komponenten.

Langfristige Finanzanlagen

Langfristige Finanzanlagen werden nach IFRS 9 wie folgt in Schuldinstrumente und Eigenkapitalinstrumente aufgeteilt:

Schuldinstrumente werden, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und vertraglicher Zahlungsströme klassifiziert. Nur finanzielle Vermögenswerte im Geschäftsmodell ‚Halten‘, dessen Zielsetzung darin besteht, vertragliche Zahlungsströme zu festgelegten Zeitpunkten zu vereinnahmen, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Diese Zahlungsströme stellen ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag dar. adidas klassifiziert bestimmte Kredite in dieser Kategorie. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte, die eines der Kriterien nicht erfüllen, werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert – entweder erfolgswirksam oder erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis. adidas zeigt

keine langfristigen Finanzanlagen in der Kategorie erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument) und bilanziert Kredite, die die vertraglichen Zahlungsströme nicht erfüllen, erfolgswirksam.

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Eigenkapital), da diese Investitionen vom Unternehmen langfristig aus strategischen Gründen gehalten werden. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Handelswaren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Letzterer entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die ‚Durchschnittskostenmethode‘. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, direkt zurechenbare Fertigungslöhne und angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich basierend auf dem Alter bzw. den voraussichtlichen Verkaufserlösen der Artikel ermittelt.

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Veräußerungsgruppen

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Veräußerungsgruppen sind primär langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die voraussichtlich überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Sie werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben.

Sachanlagen

Die Bewertung von Sachanlagen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Diese umfassen alle direkt zurechenbaren Kosten, um den Vermögenswert in den erforderlichen, vom Management beabsichtigten betriebsbereiten Zustand zu versetzen, abzüglich kumulierter Abschreibungen und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen werden auf Sachanlagen mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlichen Vermögenswerten über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der ‚linearen Methode‘ vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist. Teile einer Sachanlage mit einem bedeutsamen Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben.

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von Sachanlagen

	Jahre
Grundstücke	unbegrenzt
Bauten und Einbauten	20 – 50
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 – 5
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen	2 – 10

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

Wertminderungsaufwendungen für nichtfinanzielle Vermögenswerte

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung langfristiger Vermögenswerte (z.B. Sachanlagevermögen sowie immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Nichtfinanzielle Posten, die mit dem erzielbaren Betrag bewertet werden, betreffen hauptsächlich wertgeminderte Sachanlagen, bei deren Bewertung auf Basis des Nutzungswerts oder des beizulegenden Zeitwerts nicht beobachtbare Inputfaktoren (z.B. Ergebnis- oder Cashflow-Planung) herangezogen werden. Der beizulegende Zeitwert wird dabei nach Stufe 3 des IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts‘ ermittelt.

Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst.

Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt, die die niedrigste Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden, darstellen. Wenn eine Wertminderung bei einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vorliegt, wird zunächst der Buchwert des Geschäfts- und Firmenwerts, der dieser Gruppe zugeordnet ist, reduziert. Danach werden anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vermindert. Bei der Zuordnung eines Wertminderungsaufwands wird der Buchwert eines einzelnen Vermögenswerts nicht unter seinen beizulegenden Zeitwert herabgesetzt. Der Betrag eines Wertminderungsaufwands, der andernfalls dem Vermögenswert zugeordnet worden wäre, wird anteilig den anderen Vermögenswerten der zahlungsmittelgenerierenden Einheit bzw. Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet.

Der Wertminderungstest der Markenrechte mit unbestimmter Nutzungsdauer wird auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich zum 30. September auf Wertminderung überprüft. Sofern unterjährig an einem anderen Zeitpunkt als dem 30. September

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 erwartenden 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 und zum 31. Dezember 2020 von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beeinflusst sind. 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 Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen.

Objektive Nachweise für eine beeinträchtigte Bonität von finanziellen Vermögenswerten sind z.B. signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners/Emittenten, Hinweise auf deren möglichen Bankrott, die Verschlechterung der Marktsituation für dessen Produkte und allgemeine makroökonomische Schwierigkeiten. Der Bruttowert der finanziellen Vermögenswerte wird ausgebucht, wenn adidas auf Basis einer Einzelfallbewertung annimmt, dass deren Eintreibung nicht mehr möglich ist.

Wertminderungsaufwendungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden unter dem Posten ‚Wertminderungsaufwendungen (netto) für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte‘ aufgeführt, wohingegen Wertminderungsaufwendungen für alle anderen finanziellen Vermögenswerte unter dem Posten Finanzaufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlust-Rechnung gezeigt werden.

Leasing

adidas beurteilt bei Vertragsabschluss, ob es sich bei dem Vertrag gemäß IFRS 16 ‚Leasingverhältnisse‘ um ein Leasingverhältnis handelt oder ob der Vertrag ein solches beinhaltet. IFRS 16 definiert ein Leasingverhältnis als einen Vertrag, der dazu berechtigt, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts gegen Zahlung eines Entgelts für einen bestimmten Zeitraum zu kontrollieren. Ein Leasingvertrag gewährt das Recht, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts zu kontrollieren, sofern der Leasingnehmer während des gesamten Verwendungszeitraums berechtigt ist, im Wesentlichen den gesamten wirtschaftlichen Nutzen aus der Verwendung des identifizierten Vermögenswerts zu ziehen (beispielsweise durch das exklusive Recht auf Nutzung des Vermögenswerts während dieses Zeitraums) und über die Nutzung des identifizierten Vermögenswerts während des Verwendungszeitraums zu entscheiden.

In seiner Eigenschaft als Leasingnehmer mietet adidas verschiedene Arten von Vermögenswerten, insbesondere Gebäude (Einzelhandelsgeschäfte, Büros, Lagerhäuser usw.), Grundstücke, technische Anlagen und Maschinen (Lagerausrüstung, Produktionsmaschinen usw.), Kraftfahrzeuge, Computerhardware sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung. Leasingverträge werden in der Regel über einen festen Zeitraum von bis zu 99 Jahren abgeschlossen, können aber auch Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen enthalten. Die Leasingkonditionen werden individuell ausgehandelt und können eine Vielzahl unterschiedlicher Bedingungen umfassen.

adidas macht von einer IFRS-16-Regelung im Hinblick auf Nichtbilanzierung von Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten im Rahmen von Leasingverträgen mit geringem Wert (d.h., der Wert des zugrunde liegenden Vermögenswerts beträgt bei Neuanschaffung 5.000 € oder weniger) und kurzfristigen Leasingverträgen (kürzer als zwölf Monate und der Vertrag enthält keine Kaufoption) Gebrauch. Die mit diesen Leasingverträgen verbundenen Leasingraten werden linear über die Laufzeit des Leasingvertrags als Aufwand erfasst. Immobilien und Kraftfahrzeug-Leasingverträge sind von der Klassifizierung als ‚Vermögenswerte mit geringem Wert‘ ausgeschlossen.

adidas macht des Weiteren von der Möglichkeit Gebrauch, dass Leasingnehmer bei der Berechnung der Leasingverbindlichkeit und des Nutzungsrechts für alle Klassen von Leasingvermögenswerten – mit Ausnahme von Immobilien – Leasingraten mit Zahlungen für Nicht-Leasing-Komponenten kombinieren können.

adidas bilanziert Nutzungsrechte und die entsprechenden Leasingverbindlichkeiten zu Beginn des jeweiligen Leasingverhältnisses. Am Bereitstellungsdatum bewertet adidas die Leasingverbindlichkeit

zunächst mit dem Barwert der zu diesem Zeitpunkt noch ausstehenden Leasingraten. Dazu gehören feste Zahlungen (einschließlich de facto fester Zahlungen) abzüglich zu erhaltender etwaiger Leasinganreize, variable Leasingraten, die an einen Index oder (Zins-)Satz gekoppelt sind, Beträge, die von adidas voraussichtlich im Rahmen von Restwertgarantien zu entrichten sind, der Ausübungspreis einer Kaufoption, wenn adidas diese Option mit hinreichender Sicherheit ausüben wird, und Strafzahlungen für die Kündigung des Leasingvertrags, wenn aus der Vertragslaufzeit hervorgeht, dass der Leasingnehmer diese Kündigungsoption wahrnehmen wird. Variable Leasingzahlungen werden nicht in die Bemessung der Leasingverbindlichkeit einbezogen. Die Leasingraten werden mit dem jeweils dem Leasingvertrag zugrunde liegenden Zinssatz diskontiert. Wenn dieser Zinssatz nicht ohne Weiteres bestimmt werden kann, verwendet adidas den Grenzfremdkapitalzinssatz. Im Allgemeinen wendet adidas für Diskontierungszwecke einen Grenzfremdkapitalzinssatz an, der an das länderspezifische Risiko, das vertragswährungsbezogene Risiko und die Vertragslaufzeit angepasst wird.

Nach dem Bereitstellungsdatum werden die Leasingraten in Tilgungs- und Zinszahlungen unterteilt. Die Leasingverbindlichkeit wird anschließend durch Erhöhung des Buchwerts um die Zinskosten der Leasingverbindlichkeit unter Heranziehung des Effektivzinssatzes und durch Verringerung des Buchwerts um die geleisteten Leasingraten bewertet. Der Buchwert der Leasingverbindlichkeit wird neu bewertet, sofern es zu einer Neubewertung bzw. Änderung des Leasingvertrags kommt (einschließlich einer geänderten Beurteilung, ob eine Verlängerungs- oder Kündigungsoption mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden wird).

Zum Bereitstellungsdatum wird das Nutzungsrecht zunächst zu den Anschaffungskosten bewertet. Diese setzen sich aus dem Betrag der erstmaligen Bewertung der Leasingverbindlichkeit, den zu oder vor dem Datum des Vertragsbeginns geleisteten Leasingzahlungen abzüglich erhaltener Leasinganreize, den anfänglichen direkten Kosten des Leasingnehmers und den geschätzten Kosten zusammen, die adidas für Demontage und Beseitigung des zugrunde liegenden Vermögenswerts, die Wiederherstellung des Standorts, an dem sich dieser befindet, oder die Rückversetzung des zugrunde liegenden Vermögenswerts in den in den Vertragsbedingungen festgelegten Zustand entstehen werden. Danach wird das Nutzungsrecht zu den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen bewertet und um bestimmte Neubewertungen der Leasingverbindlichkeit angepasst. Grundsätzlich wird das Nutzungsrecht linear über die Laufzeit des Leasingvertrags oder die Nutzungsdauer des Leasingvermögenswerts abgeschrieben, je nachdem, welcher Zeitraum kürzer ist.

adidas fällt bei der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen unter Berücksichtigung der Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen eine Ermessensentscheidung. Die Beurteilung, ob die Optionen mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden, hat Auswirkungen auf die Laufzeit des Leasingvertrags und kann daher die Bewertung der Leasingverbindlichkeiten bzw. der Nutzungsrechte erheblich beeinflussen.

Neuverhandlungen von Leasingverträgen, die zu Veränderungen in den ursprünglichen Vertragsbedingungen führen und, z.B. Veränderungen von Mietflächen, 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 gegebenenfalls zusammen mit einer Differenz in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

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 Nutzungsrechtes 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 Firmenwerte

Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist ein Vermögenswert, der künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen Vermögenswerten darstellt, die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden. Er ergibt sich, wenn die Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten übersteigen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, sowie sämtliche Anpassungen des Buchwerts an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Wechselkursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet.

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte)

Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) werden zu Anschaffungskosten aktiviert und mindestens jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen (.Impairment-only'-Ansatz).

Die immateriellen Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der .linearen Methode' über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt.

Aufwendungen während der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden zum Zeitpunkt der Entstehung aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien gemäß IAS 38 .Immaterielle Vermögenswerte' erfüllen.

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Markenrechte	Unbegrenzt ¹
Software	5 – 7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15
Internetseiten	2

¹ Für Ausnahmen siehe Erläuterung 14.

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 ‚Immaterielle Vermögenswerte‘, Abschnitt 57, nicht erfüllen.

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten (z.B. Eurobonds) und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode‘ bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag (abzüglich der Transaktionskosten) und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z.B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode‘. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden bei der erstmaligen Erfassung der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten zugeordnet.

Rückstellungen und abgegrenzte Schulden

Eine Rückstellung wird gebildet, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt, und die Höhe der Verpflichtung zuverlässig zu schätzen ist, wobei die Fälligkeit oder die Höhe noch ungewiss ist. Langfristige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

Abgegrenzte Schulden sind Schulden aus erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Dazu gehören auch Mitarbeitern geschuldete Beträge. Dabei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Unternehmens für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen in der jeweiligen Währung. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für Staatsanleihen abgestellt. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematikern nach der Methode der laufenden Einmalprämien („Projected Unit Credit

Method') in Übereinstimmung mit IAS 19 'Leistungen an Arbeitnehmer' durchgeführt. Die Verpflichtungen zu beitragsorientierten Plänen werden zum Fälligkeitszeitpunkt als Aufwand in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz nur durch das Eintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse, die nicht vollständig unter der Kontrolle von adidas stehen, bestätigt werden wird. Des Weiteren sind Eventualverbindlichkeiten auf vergangenen Ereignissen beruhende, gegenwärtige Verpflichtungen, die jedoch nicht erfasst werden, weil ein Abfluss von Ressourcen zur Erfüllung der Verpflichtungen nicht wahrscheinlich ist oder die Verpflichtungshöhe nicht ausreichend zuverlässig geschätzt werden kann. Eventualverbindlichkeiten werden nicht in der Konzernbilanz angesetzt, sondern im Konzernanhang ausgewiesen und beschrieben. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 40

Eigene Aktien

Bei einem Rückerwerb eigener Aktien wird das geleistete Entgelt, das direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der 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 adidas und Reebok an Dritte angesetzt. Die Vertragsvermögenswerte repräsentieren das Recht des Unternehmens auf Gegenleistung für Rechte, die adidas auf einen Dritten übertragen hat. Vertragsverbindlichkeiten stellen die Verpflichtung des Unternehmens dar, Rechte an einen Dritten zu übertragen, für die adidas von dem Dritten bereits eine Gegenleistung erhalten hat. Die Folgebewertung der Vertragsvermögenswerte folgt dem Impairment-only-Ansatz für finanzielle Vermögenswerte im Anwendungsbereich von IFRS 9. Vertragsverbindlichkeiten werden zum erwarteten Erfüllungsbetrag angesetzt.

Erlöse

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern werden erfasst, wenn adidas die entsprechende Leistungsverpflichtung, durch Übertragung der Güter an den Kunden, erfüllt hat. Die Güter gelten zu dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde die Verfügungsgewalt über die Güter erlangt, als übertragen. Der Zeitpunkt für die Übertragung der Verfügungsgewalt ist abhängig von den individuellen Vertragsbedingungen (Lieferbedingungen).

Die Höhe der zu erfassenden Umsatzerlöse wird auf Basis des beizulegenden Zeitwerts der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistungen unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Rabatten berechnet.

Die Kunden des Unternehmens besitzen unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß 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 abgegrenzt. Kundenanreize, die nicht vereinbart sind, sowie faktische Versprechen von adidas gegenüber Kunden, die keinen Rabattcharakter besitzen, sind als Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen verbucht worden.

Kundenanreize und -optionen sowie Verpflichtungen der Übernahme der Transportkosten zum Kunden seitens adidas rufen keine separaten Leistungsverpflichtungen gemäß IFRS 15 hervor und werden von den Umsatzerlösen abgesetzt.

adidas generiert des Weiteren Erträge aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken adidas und Reebok an Dritte. Die daraus resultierenden umsatzbasierten Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst. Verträge mit garantiertem Mindesteinkommen resultieren in Vertragsvermögenswerten und Vertragsverbindlichkeiten in Abhängigkeit des Zeitpunkts der vom Kunden jährlich erhaltenen Zahlungen. Die sich auf diese Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten beziehende Leistungsverpflichtung wird während der Vertragslaufzeit erfüllt, wobei die Zahlungen gemäß Vertragsvereinbarung mit dem Kunden erfasst werden.

Werbe- und Promotion-Aufwendungen

Vorauszahlungen für Werbekampagnen werden zunächst bis zum Erhalt der Dienstleistungen als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Werbekampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Werbekampagne als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden grundsätzlich planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden unter Berücksichtigung der ‚Effektivzinsmethode‘ zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand erfasst. Eine Ausnahme bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

Die Zinszahlungen sind im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

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 diese keine latenten Steuern.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, es sei denn, sie beziehen sich auf Sachverhalte, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

Im Fall von Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung erfasst und bewertet adidas tatsächliche oder latente Steueransprüche oder -schulden gemäß den Vorschriften nach IAS 12 und IFRIC 23. adidas entscheidet im Einzelfall, ob die jeweilige unsichere steuerliche Behandlung einzeln oder zusammen mit einer oder mehreren anderen unsicheren steuerlichen Behandlungen zu betrachten ist, je nachdem, welcher Ansatz sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet.

Wenn es als unwahrscheinlich angesehen wird, dass die Steuerbehörde eine unsichere steuerliche Behandlung akzeptiert, gibt adidas die Auswirkungen der Unsicherheit mittels einer der folgenden Methoden wieder, je nachdem, welche Methode sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet:

- der am ehesten wahrscheinliche Einzelbetrag
- der voraussichtliche Wert, basierend auf der Summe der Wahrscheinlichkeitsgewichteten Einzelbeträge

Bei der Beurteilung, ob und wie sich eine unsichere steuerliche Behandlung auf die Bestimmung von zu versteuernden Gewinnen / steuerlichen Verlusten, steuerlichen Wertansätzen, ungenutzten Verlustvorträgen, ungenutzten Steuergutschriften und Steuersätzen auswirkt, geht adidas davon aus, dass eine Steuerbehörde die Beträge überprüfen wird, zu deren Überprüfung sie berechtigt ist, und dass ihr bei diesen Prüfungen alle relevanten Informationen vollumfänglich bekannt sind.

Anteilsbasierte Vergütung

Die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen für Mitarbeiter mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente werden mit dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung unter Verwendung eines angemessenen Bewertungsmodells ermittelt. 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 28

Dienst- und marktunabhängige Leistungsbedingungen werden bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts am Tag der Gewährung nicht berücksichtigt. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung dieser Bedingungen im Rahmen der bestmöglichen Einschätzung der Anzahl der letztlich übertragenen Eigenkapitalinstrumente geprüft. Im Falle einer angepassten Einschätzung kann es sogar zu einem Ertrag in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für die Berichtsperiode kommen, da sie die Veränderung in den kumulierten Aufwendungen vom Anfang bis zum Ende dieser Periode widerspiegelt.

Es werden keine Aufwendungen für Zusagen, die letztendlich nicht übertragen werden, verbucht, weil marktunabhängige Leistungsbedingungen und/oder Dienstzeitbedingungen nicht erfüllt worden sind.

Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente mit Parteien, die keine Mitarbeiter sind, werden grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Güter oder Dienstleistungen bewertet. Wenn der beizulegende Zeitwert nicht sicher geschätzt werden kann, werden sie mit dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Tag, an dem die Güter erhalten werden bzw. die Gegenpartei den Dienst leistet, bewertet.

Bei anteilsbasierten Vergütungen, die bar abgegolten werden, erfolgt die Erfassung der erworbenen Güter oder Dienstleistungen und die entstandene Verbindlichkeit mit dem beizulegenden Zeitwert der Verbindlichkeit. Bis zur Begleichung der Verbindlichkeit werden der beizulegende Zeitwert der Verbindlichkeit zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert es, Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben, zu treffen. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen. Im Jahr 2020 wurden die Annahmen und Schätzungen 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 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte, Nutzungsrecht aus Vermögenswerten, Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrecht, sonstige Rückstellungen, Pensionen, Derivate, Ertragsteuern sowie Prozess- und sonstige rechtliche Risiken ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 07 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 09 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 12 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 13 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 14 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 20 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 36 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 40**

Ermessensentscheidungen kommen auch im Zusammenhang mit der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden für immaterielle Vermögenswerte zum Tragen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 12 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 21**

03 AUFGEGBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Die Ergebnisse der Geschäftsbereiche Rockport, TaylorMade und CCM Hockey, die in vergangenen Perioden veräußert wurden, werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt.

Das für aufgegebene Geschäftsbereiche in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesene Nettoergebnis für das Geschäftsjahr 2020 bezieht sich hauptsächlich auf eine Anpassung des beizulegenden Zeitwerts der in Verbindung mit dem Verkauf des TaylorMade Geschäfts stehenden Earn-out-Komponente sowie auf erhaltene Zahlungen aus dieser Earn-out-Komponente. Die Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts ist auf angepasste zukünftige EBITDA-Einschätzungen zurückzuführen. Im Geschäftsjahr 2020 erhielt adidas 50 Mio. US-\$. Der beizulegende Zeitwert der Earn-out-Komponente zum 31. Dezember 2020 beläuft sich auf 15 Mio. US-\$ (2019: 50 Mio. US-\$).

Der Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von 13 Mio. € (2019: Gewinn in Höhe von 59 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zugerechnet worden. Der Steueraufwand hinsichtlich aufgebener Geschäftsbereiche beträgt 14 Mio. € (2019: Steuervorteil in Höhe von 4 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zum Ausweis des Reebok Geschäfts ab dem ersten Quartal 2021. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 44

04 ERSTKONSOLIDIERUNG/VERKÄUFE VON TOCHTER-UNTERNEHMEN SOWIE VERMÖGENSWERTEN UND SCHULDEN

Im Geschäftsjahr 2020 gab es keine Veräußerungen oder Erstkonsolidierungen.

Mit Wirkung zum Dezember 2019 ist ein Zusatz zu den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Agron, Inc., und adidas in Kraft getreten, welcher adidas ein Zustimmungsrecht für wichtige finanzielle und operative Ziele sowie die Organisationsstruktur der Agron, Inc., einräumt. adidas hat das Recht auf und trägt das Risiko aus Rückflüssen aus den vertraglichen Leistungsbeziehungen mit Agron, Inc., welche von der Höhe der Umsatzerlöse und im Allgemeinen der Rentabilität abhängen. Aufgrund der Erweiterung der Befugnisse hat adidas das Recht, die Höhe der variablen Rückflüsse unmittelbar zu beeinflussen, und hat aufgrund dessen die Beherrschung über die Agron, Inc., erlangt. Daher wurde der beizulegende Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden erstmals in der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019 konsolidiert. Darüber hinaus werden die Erträge und Aufwendungen von Agron, Inc. ab dem 1. Januar 2020 in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Da adidas keine Eigenkapitalanteile an der Agron, Inc. hält, werden sowohl das Nettovermögen als auch die Erträge und Aufwendungen in vollem Umfang den nicht beherrschenden Anteilen zugerechnet. adidas hat im Zusammenhang mit den Änderungen der vertraglichen Vereinbarungen den Eigentümern von Agron, Inc. keine Gegenleistung erbracht. Der Erstkonsolidierungseffekt wurde vollständig im Eigenkapital abgebildet, ohne dass ein Geschäfts- oder Firmenwert oder ein Gewinn aus einem Erwerb zu einem Preis unter Marktwert erfasst wurde.

Gegenstand der Agron, Inc., ist das Design, die Entwicklung und der Vertrieb von Sport-Accessoires, primär im Rahmen einer Lizenzvereinbarung mit adidas America, Inc. Diese Produkte werden von Agron, Inc. direkt an Einzelhändler in den USA verkauft.

Die folgenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Agron, Inc. wurden zum Zeitpunkt der erstmaligen Konsolidierung in der Konzernbilanz erfasst und basieren auf der Kalkulation des beizulegenden Zeitwerts:

Nettovermögen von Agron, Inc., zum Erstkonsolidierungszeitpunkt in Mio. €

	Buchwerte vor der Be- herrschung	Zeitwert- anpassungen	Bei Be- herrschung erlangte angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	54		54
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	54		54
Vorräte	82	21	103
Kurzfristige Vermögenswerte	3		3
Sachanlagen	41		41
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	–	87	87
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–1		–1
Kurzfristige Rückstellungen	–2		–2
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	–54		–54
Latente Steuerschulden	–	–2	–2
Nettovermögen	178	106	284
Gegenleistung in bar			–
Erworbene flüssige Mittel			54
Netto-Zahlungsmittelzufluss aufgrund der Erlangung der Beherrschung			54

Die berücksichtigten Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrugen 3 Mio. €.

Aus der endgültigen Kalkulation der beizulegenden Zeitwerte resultierte eine Erhöhung der Lizenzvereinbarung. Diese wurde im Jahr 2020 erfasst auf Grund der Unwesentlichkeit der Anpassung.

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die aktivierten Vermögenswerte angewendet:

- Vorräte: Der beizulegende Zeitwert der Vorräte wurde mittels des kostenbasierten Ansatzes ermittelt. Zu den Buchwerten wurden die erzielbaren Margen hinzugerechnet, um den Verkaufspreis zu berechnen. Anschließend wurden Marketing- und Logistikkosten abgezogen.
- Sonstige immaterielle Vermögenswerte: Der beizulegende Zeitwert der Lizenzvereinbarung zwischen Agron, Inc. und adidas America, Inc. wurde durch die Diskontierung erwarteter Erträge nach Steuern bis zum Ende der Vertragslaufzeit am 31. Dezember 2024 ermittelt.

Für das Geschäftsjahr 2019 wurden keine Umsätze sowie keine Erträge und Aufwendungen von Agron, Inc. in die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung einbezogen. Wäre diese Erstkonsolidierung zum 1. Januar 2019 erfolgt, hätte der gesamte Konzernumsatz für das Geschäftsjahr 2019 24.055 Mio. € betragen, während der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn unverändert bei 1.976 Mio. € geblieben wäre.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

05 FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen und kurzfristigen Einlagen zusammen.

Kurzfristige Einlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

Das Kreditrisiko von flüssigen Mitteln, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert sind, ist unwesentlich aufgrund der kurzfristigen Laufzeit, des Bonitätsgrads der Geschäftspartner und der angesetzten Kreditgrenzen. Deshalb weist adidas keine Wertminderungsaufwendungen für diese finanziellen Vermögenswerte aus.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu flüssigen Mitteln. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 30**

06 KURZFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen. Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten ausschließlich handelbare Wertpapiere in Form von Geldmarktfonds.

07 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US-Dollar, Euro sowie chinesischer Renminbi und setzen sich wie folgt zusammen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	Über die Laufzeit erwartete Kreditverluste				Einzelwertberichtigung	Gesamt
	Noch nicht fällig	Überfällig 31 – 90 Tage	Überfällig > 90 Tage			
	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt	
31. Dezember 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
31. Dezember 2019						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.329	286	25	34	139	2.814
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	0,7 %	4,3 %	39,1 %	59,5 %	92,9 %	6,7 %
Wertberichtigungen	–17	–12	–10	–20	–129	–189
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	2.312	274	15	14	10	2.625

Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	2020	2019
Wertberichtigungen am 1. Januar	189	193
Nettoneubewertung der Wertberichtigungen	98	0
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	–5	–7
Währungsumrechnungseffekte	–12	1
Sonstige Veränderungen	–2	1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	267	189

Im Vergleich zum 31. Dezember 2019 ergab sich eine Erhöhung der Wertberichtigungen um 78 Mio. €, die hauptsächlich auf die Auswirkungen der globalen Coronavirus-Pandemie zurückzuführen ist. Davon entfallen 6 Mio. € auf eine Erhöhung der erwarteten Kreditverluste, die über die Laufzeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erwartet werden, aufgrund einer negativen Entwicklung der Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie einer Erhöhung der Wertberichtigungsprozentsätze aufgrund gestiegener erwarteter Ausfallquoten. Die

Einzelwertberichtigung erhöhte sich um 72 Mio. € und gibt ein höheres Ausfallrisiko für spezifische Kunden wieder.

Zum 31. Dezember 2020 wurden Wertberichtigungen für nicht in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 241 Mio. € und für in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 1 Mio. € nicht berücksichtigt, da adidas Kreditsicherheiten im Wesentlichen in Form von Kreditversicherungen und Bankgarantien hält, welche das Risiko für diese finanziellen Vermögenswerte mindert.

Es bestehen keine wesentlichen Salden von ausgebuchten Forderungen, die einer Vollstreckungstätigkeit unterliegen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Kreditrisiken. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

08 SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Währungsoptionen	8	18
Devisentermingeschäfte	117	118
Wertänderung des Total-Return-Swaps	60	30
Kautionen	36	28
Kreditkarten- und ähnliche Forderungen	161	165
Schuldscheine	6	34
Forderungen aus dem Einzelhandelsgeschäft	68	43
Sonstige Kapitalanlagen	55	–
Earn-out-Komponenten	–	9
Übrige	203	109
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, brutto	715	554
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	–13	–11
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, netto	702	544

Der Posten ‚Übrige‘ beinhaltet hauptsächlich Zollforderungen in Höhe von 117 Mio. € und debitorische Kreditoren.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

09 VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte in Mio. €

	31. Dez. 2020			31. Dez. 2019		
	Bruttowert	Wertbe- richtigung	Nettowert	Bruttowert	Wertbe- richtigung	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	3.321	-171	3.150	2.984	-80	2.904
Unterwegs befindliche Ware	1.239	-	1.239	1.175	-	1.175
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	8	-	8	6	-	6
Unfertige Erzeugnisse	0	-	0	0	-	0
Vorräte	4.568	-171	4.397	4.165	-80	4.085

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.

Aufgrund von Ladenschließungen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie und dem daraus resultierendem geringem Abverkauf hat sich die Altersstruktur der Vorräte im Vergleich zum Vorjahr verschlechtert. Dies führt im Jahr 2020 zu einer Erhöhung der Wertberichtigungen.

010 SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Abgrenzungsposten	204	290
Recht auf Rückholung zurückgegebener Waren	340	305
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	401	343
Vertragsvermögenswerte	16	17
Übrige	41	125
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	1.003	1.080
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	-4	-5
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	999	1.076

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge. Der Anstieg des Postens ‚Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern‘ resultiert hauptsächlich aus der Umsatzsteuer.

011 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 2019	1.324	357	1.808	480	3.969
Zugänge	144	31	303	121	599
Abgänge	-42	-9	-219	-3	-272
Umbuchungen	347	43	-15	-380	-6
Zugang Konsolidierungskreis	40	1	0	-	41
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-2	-	-2
Währungsumrechnungseffekte	28	9	35	4	76
31. Dezember 2019 / 1. Januar 2020	1.842	432	1.910	221	4.405
Zugänge	73	13	165	128	379
Abgänge	-32	-7	-162	-4	-205
Umbuchungen	51	6	17	-75	-1
Währungsumrechnungseffekte	-82	-28	-129	-13	-251
Nettoveränderung aufgrund von Leasingmodifikation / Neubewertung	0	-	-	-	0
31. Dezember 2020	1.852	416	1.800	258	4.326
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
1. Januar 2019	412	180	1.221	-	1.814
Abschreibungen	105	39	288	-	432
Wertminderungsaufwendungen	3	1	0	-	5
Wertaufholungen	-2	-	-7	-	-8
Abgänge	-36	-9	-207	-	-252
Umbuchungen	31	-5	-28	-	-3
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-2	-	-2
Währungsumrechnungseffekte	6	7	25	-	39
31. Dezember 2019 / 1. Januar 2020	520	214	1.291	-	2.025
Abschreibungen	128	42	287	-	456
Wertminderungsaufwendungen	6	0	10	-	16
Wertaufholungen	-1	-	-5	-	-6
Abgänge	-23	-6	-146	-	-175
Umbuchungen	21	-0	-21	-	-

Sachanlagen in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlagen
Währungsumrechnungs- effekte	-30	-19	-98	0	-147
31. Dezember 2020	620	230	1.319	0	2.169
Nettowerte					
1. Januar 2019	912	177	587	480	2.155
31. Dezember 2019 / 1. Januar 2020	1.322	219	618	221	2.380
31. Dezember 2020	1.231	185	482	258	2.157

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Sachanlagen vorliegen.

Aufgrund der Coronavirus-Pandemie im Jahr 2020 wurden unter Berücksichtigung der erwarteten wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie jeweils zum 31. März, 30. Juni sowie zum 31. Dezember 2020 Werthaltigkeitstests, insbesondere für Betriebs- und Geschäftsausstattung in Einzelhandelsgeschäften, durchgeführt.

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 12**

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 33**

Im Jahr 2019 wurden Fremdkapitalkosten in Höhe von 1 Mio. € für die Errichtung von qualifizierten Vermögenswerten bei der adidas AG mit einem Finanzierungskostensatz von 1,3 % aktiviert. Im Jahr 2020 ist keine Aktivierung von Fremdkapitalkosten erfolgt.

012 NUTZUNGSRECHT AUS VERMÖGENSWERTEN

Das Unternehmen hat in Bezug auf Leasingverträge, Nutzungsrechte in Höhe von 2,4 Mrd. € (2019: 2,9 Mrd. €) bilanziert. Die folgende Tabelle stellt eine Überleitung des Nettowerts der Nutzungsrechte dar:

Nutzungsrechte in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und 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	-67	-	-1	-68
Währungsumrechnungseffekte	-161	-0	-2	-162
Sonstige Veränderungen	-10	-0	-0	-10
31. Dezember 2020	2.317	88	25	2.430

Nutzungsrechte in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Nutzungs- rechte
1. Januar 2019	2.751	126	61	2.938
Zugänge	672	4	10	686
Abschreibungen	-596	-30	-25	-651
Wertminderungsaufwendungen	-13	-	-	-13
Sonstige Veränderungen	-29	0	-0	-29
31. Dezember 2019	2.785	100	46	2.931

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Nutzungsrechten vorliegen. Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte werden die Nutzungsrechte in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen. Dabei wird der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet.

Infolge der Coronavirus-Pandemie ergaben sich Anhaltspunkte für eine Wertminderung langfristiger Vermögenswerte (Sachanlagen, Nutzungsrechte, sowie immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte). Neben den Werthaltigkeitsüberprüfungen für einzelne Vermögenswerte wurden aufgrund dieses ‚Triggering Events‘ und der damit einhergehenden Neueinschätzung der Geschäftsentwicklung für alle wesentlichen langfristigen Vermögenswerte Werthaltigkeitstests auf Ebene der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, unter Berücksichtigung der erwarteten Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie, jeweils zum 31. März, 30. Juni sowie zum 31. Dezember 2020 durchgeführt. Basis hierfür bildeten aktualisierte Finanzplanungen und Schätzungen. Aufgrund der derzeit unabsehbaren weltweiten Folgen der Coronavirus-Pandemie unterliegen diese Schätzungen und

Ermessensentscheidungen einer erhöhten Unsicherheit. Künftige Veränderungen der zu erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungszinssätze können in Zukunft zu (weiteren) Wertminderungen bzw. Wertaufholungen führen.

Die in den berichteten Geschäftsjahren vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen für Nutzungsrechte aus Vermögenswerten beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist. Im Jahr 2020 verteilen sich die Aufwendungen aus Wertminderungen auf Europa mit 31 Mio. €, Nordamerika mit 16 Mio. €, Asien-Pazifik mit 19 Mio. €, und Emerging Markets mit 2 Mio. €. Wertaufholungen in Höhe von 1 Mio. € sind unter den Wertminderungsaufwendungen berichtet.

Im Jahr 2020 betrugen Erträge aus Unterleasingverhältnissen von Nutzungsrechten 3,2 Mio. € (2019: 3,3 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 33**

013 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. 2020	31. Dez. 2019
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.584	1.659
Abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-376	-402
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.208	1.257

Der größte Teil dieser Geschäfts- oder Firmenwerte, der hauptsächlich auf den Erwerb des Geschäfts von Reebok 2006 zurückzuführen ist, wird in US-Dollar geführt. Der Effekt aus der Währungsumrechnung betrug für die Geschäftsjahre 2020 und 2019 -49 Mio. € bzw. 12 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 fünf 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 operativen Marge, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die Planung der zukünftigen Steuerzahlungen basiert auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen fünfjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2019: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider.

Als Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind die regionalen Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb der Marken adidas und Reebok verantwortlich sind, sowie die anderen Geschäftssegmente adidas Golf und Runtastic definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets. Zum Ende der Geschäftsjahre 2020 und 2019 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf jeweils neun.

Infolge der Coronavirus-Pandemie ergaben sich im Geschäftsjahr 2020 Anhaltspunkte für eine Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte. Aufgrund dieses ‚Triggering Events‘ wurden Werthaltigkeitstests auf Ebene der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten unter Berücksichtigung der erwarteten Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie jeweils zum 31. März, 30. Juni, 30. September sowie zum 31. Dezember 2020, durchgeführt. Basis hierfür bildeten aktualisierte Finanzplanungen und Schätzungen. Aufgrund der unabsehbaren weltweiten Folgen der Coronavirus-Pandemie unterlagen diese Schätzungen und Ermessensentscheidungen einer erhöhten Unsicherheit. Im Rahmen der Wertminderungstests für Geschäfts- oder Firmenwerte bestand für die Geschäftsjahre 2020 und 2019 kein Wertminderungsbedarf.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze gestalten sich wie folgt:

Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €		Diskontierungssatz nach Steuern	
	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Europa	593	620	8,2%	7,4%
Asien-Pazifik	361	379	8,2%	7,4%
adidas Golf	178	179	7,7%	7,0%
Emerging Markets	76	79	10,5%	9,0%
Gesamt	1.208	1.257		

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 5,2 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 50 % würde zu keinem Wertminderungsbedarf führen.

Künftige Veränderungen der zu erwartenden Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto in Mio. €

	Europa	Asien-Pazifik	adidas Golf	Emerging Markets	Gesamt
1. Januar 2020	620	379	179	79	1.257
Währungsumrechnungseffekte	-27	-18	-1	-3	-49
31. Dezember 2020	593	361	178	76	1.208

014 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 2019	1.394	912
Zugänge	–	112
Abgänge	–9	–26
Umbuchungen	–	3
Zugang Konsolidierungskreis	–	83
Abgang Konsolidierungskreis	–	–1
Währungsumrechnungseffekte	26	4
31. Dezember 2019/1. Januar 2020	1.412	1.086
Zugänge	–	64
Abgänge	–	–22
Umbuchungen	–	1
Zugang Konsolidierungskreis	–	3
Währungsumrechnungseffekte	–117	–26
31. Dezember 2020	1.295	1.107
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen		
1. Januar 2019	550	716
Abschreibungen	0	78
Wertminderungsaufwendungen	–	6
Abgänge	–9	–26
Umbuchungen	–	2
Abgang Konsolidierungskreis	–	–0
Währungsumrechnungseffekte	10	5
31. Dezember 2019/1. Januar 2020	553	781
Abschreibungen	0	104
Wertminderungsaufwendungen	41	–
Abgänge	–	–12
Währungsumrechnungseffekte	–48	–18
31. Dezember 2020	545	856
Nettowerte		
1. Januar 2019	844	196
31. Dezember 2019/1. Januar 2020	859	305
31. Dezember 2020	750	252

Zum 31. Dezember 2020 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006 und runtastic GmbH 2015 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markenrechte Reebok und Runtastic.

Markenrechte in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Reebok	1.263	1.379
Sonstige	32	34
Markenrechte, brutto	1.295	1.412
Abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	-545	-553
Markenrechte, netto	750	859

adidas überprüft mindestens einmal jährlich unter Verwendung des Nutzungswertkonzepts auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, ob die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wertgemindert sind. Infolge der Coronavirus-Pandemie ergaben sich Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Markenrechten. Aufgrund dieses ‚Triggering Events‘ wurden Werthaltigkeitstests auf Ebene der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten unter Berücksichtigung der erwarteten Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie jeweils zum 31. März, 30. Juni, 30. September, sowie zum 31. Dezember 2020, durchgeführt. Basis hierfür bildeten jeweils aktualisierte Finanzplanungen und Schätzungen. Aufgrund der unabsehbaren weltweiten Folgen der Coronavirus-Pandemie unterlagen diese Schätzungen und Ermessensentscheidungen einer erhöhten Unsicherheit. Um dieser Unsicherheit Rechnung zu tragen, wurden die geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse zusätzlichen Stress-Szenarien ausgesetzt. Im Geschäftsjahr 2020 ergab sich bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer, im Rahmen des Wertminderungstests zum 30. Juni 2020, eine Wertminderung in Höhe von 41 Mio. € für das Markenrecht Reebok, so dass dessen Buchwert zum 31. Dezember 2020 somit 733 Mio. € beträgt.

Der Wertminderungstest des Markenrechts Reebok wird auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Einheiten der jeweiligen Märkte durchgeführt. Eine Änderung der Methodik im Vergleich zum Jahr 2019 ist hierbei nicht erfolgt. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen das Markenrecht Reebok als gemeinschaftlich genutzter Vermögenswert („Corporate Asset“) anteilig auf Basis geplanter Umsätze der jeweiligen Reebok Märkte zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag der jeweiligen Reebok Märkte wurde anhand des Nutzungswerts auf Basis des Barwerts der voraussichtlichen künftigen Cashflows ermittelt. Als Reebok Märkte sind die regionalen Märkte, die für den Vertrieb der Marke Reebok verantwortlich sind, definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets. Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten auf sechs (2019: sechs).

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und spiegelt insgesamt für die Reebok Märkte ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Reebok Märkten wider. Darüber hinaus erwartet adidas eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die Planung der künftigen Steuerzahlungen basiert auf

aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Reebok Märkte. Cashflows über den Detailplanungszeitraum der jeweiligen Reebok Märkte hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2019: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds in den einzelnen Märkten, in denen Reebok tätig ist.

Die Diskontierungszinssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber in den jeweiligen Reebok Märkten. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Reebok Märkte wider. Die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten angewandten Diskontierungszinssätze liegen in einer Bandbreite von 7,2 % bis 11,8 % (2019: 6,6 % bis 9,9 %).

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um ca. 0,1 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um ca. 5 % würde zu einem zusätzlichen Wertminderungsbedarf in Höhe von 15 Mio. € führen. Künftige Veränderungen der zu erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungszinssätze können in Zukunft zu (weiteren) Wertminderungen bzw. Wertaufholungen der Marke Reebok führen.

Im Rahmen der Wertminderungstests erfolgt eine anteilige Zuordnung des Markenrechts Reebok auf die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die wesentlichen Anteile entfallen auf Europa (307 Mio. €), Asien-Pazifik (180 Mio. €), Nordamerika Reebok (160 Mio. €), Russland/GUS (50 Mio. €) sowie Emerging Markets (37 Mio. €). Alle anderen Markenrechte sind Teil der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungs-aufwendungen und Wertaufholungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 33**

015 LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2019: 8,33 %) in Höhe von 87 Mio. € (2019: 84 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 2020 bzw. 2019 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 2020 (2019: positive Anpassung von 12 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 2020 (2019: positive Anpassung von 2 Mio. €).

Langfristige Finanzanlagen in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	87	84
Sonstige Eigenkapitalanlagen	84	81
Sonstige Kapitalanlagen	183	201
Kredite	0	1
Langfristige Finanzanlagen	353	367

016 SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	Dez. 31, 2020	Dez. 31, 2019
Währungsoptionen	19	10
Devisentermingeschäfte	2	2
Wertänderung des Total Return Swaps	17	59
Optionen	85	86
Kautionen	93	110
Earn-out-Komponenten	12	36
Schuldscheine	166	149
Übrige	20	0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	414	450

Optionen beziehen sich auf die Absicherung der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben wurde.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Schuldscheinen und Earn-out-Komponenten. ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 30 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 03

017 SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Abgrenzungsposten	100	101
Übrige	2	3
Sonstige langfristige Vermögenswerte	103	103

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 40**

018 FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2020 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2020: 98 %; 2019: 99 %) denominiert.

Im gewichteten Mittel reduzierte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2020 auf 1,0 % (2019: 1,5 %).

Zum 31. Dezember 2020 verfügt adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 7,3 Mrd. € (2019: 3,6 Mrd. €), wovon 4,1 Mrd. € (2019: 1,9 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfallen. Des Weiteren hat adidas zum 31. Dezember 2020 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,5 Mrd. € (2019: 0,5 Mrd. €).

Am 6. November 2020 hat adidas einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1,5 Mrd. € mit zwölf Partnerbanken unterzeichnet. Der Kreditvertrag hat eine Laufzeit bis November 2025 und lässt sich optional nach dem ersten und zweiten Vertragsjahr jeweils um ein zusätzliches Jahr verlängern. Der Kreditvertrag sieht Ziehungen in Euro und weiteren Währungen vor. Die Verzinsung erfolgt anhand einer festgelegten Marge über einem Basiszinssatz („€STR“ bzw. „EURIBOR“ für Euro). Der neue Konsortialkredit ersetzt den durch die Gruppe der Kernbanken und der staatseigenen Entwicklungsbank KfW zur Verfügung gestellten revolvingenden Konsortialkredit.

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

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

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2019 in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	43	38	38	46	165
Eurobond	–	598	–	388	986
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	–	487	–	487
Gesamt	43	636	525	434	1.638

Die obige Aufstellung enthält fünf Eurobonds mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 2,5 Mrd. €.

Zwei dieser Eurobonds wurden am 1. Oktober 2014 begeben. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die Eurobonds wurden mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 68 Basispunkten bzw. 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,145 % bzw. 99,357 % betrug.

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 wurde auf 104 % des Nennwerts festgesetzt. Dies entspricht einer jährlichen Rendite bis zur Fälligkeit von –0,73 %. Der anfängliche Wandlungspreis wurde mit 291,84 € bestimmt. Dies entspricht einer Prämie von 40 % auf den Referenzkurs von 208,46 €. Das ökonomische Aktienkursrisiko wurde durch gekaufte Call-Optionen auf adidas AG Aktien abgesichert.

Dieser Geschäftsbericht enthält weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

019 SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Devisentermingeschäfte	282	169
Übrige	164	66
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	446	235

Der Posten 'Übrige' beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten gegenüber Zollbehörden und kreditorische Debitoren.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Devisentermingeschäften. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

020 SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige Rückstellungen in Mio. €

	1. Jan. 2020	Zuführungen	Verbrauch	Auflösungen	Zugang/ Abgang Konsolidierungskreis	Umbuchungen	Währungsumrechnungseffekte	31. Dez. 2020	Davon langfristig
Marketing	16	20	-9	-1	-	-	-2	24	-
Personal	413	220	-168	-49	-	-1	-17	398	151
Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen	725	739	-573	-45	-	-	-27	818	-
Sonstige Steuern	42	17	-8	-1	-	1	-2	49	1
Zölle	184	2	-4	-	-	-	-	182	10
Übrige	323	298	-212	-31	-	-	-14	367	67
Sonstige Rückstellungen	1.703	1.296	-974	-127	-	-	-62	1.838	229

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge, die aus Verpflichtungen gegenüber Vereinen und Athleten bestehen.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen.

Rückstellungen für Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch das Unternehmen verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellungen orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Drohverlustrückstellungen und Rückbau- und Instandhaltungsverpflichtungen.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozess- und sonstige rechtliche Risiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

021 LEASINGVERBINDLICHKEITEN

Das Unternehmen hat in Bezug auf Leasingverträge Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 2,7 Mrd. € (2019: 3,1 Mrd. €) bilanziert.

Leasingverbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Grundstücke und Gebäude	2.611	2.985
Technische Anlagen und Maschinen	84	101
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	26	47
Leasingverbindlichkeiten	2.722	3.133

Die von adidas zum 31. Dezember 2020 gehaltenen Mindestzahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 3,1 Mrd. € (2019: 3,6 Mrd. €) haben folgende Fälligkeiten:

Mindestzahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Innerhalb eines Jahres	644	723
Zwischen einem und fünf Jahren	1.641	2.110
Über fünf Jahre	789	732
Gesamt	3.074	3.566

Die im Geschäftsjahr 2020 erfassten Zinsen für die Leasingverbindlichkeiten beliefen sich auf 90 Mio. € (2019: 101 Mio. €).

Aufwendungen aus Leasingverträgen, die als kurzfristig eingestuft werden oder denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, sind von der Bewertung der Leasingverbindlichkeiten ausgenommen. Dieser Anhang enthält weitere Informationen in Bezug auf kurzfristige Leasingverträge, Leasingverträge mit geringem Wert und Leasingverträge mit variablen Leasingzahlungen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 33

Im Geschäftsjahr 2020 beliefen sich die gesamten Mittelabflüsse für Leasingverträge, einschließlich der oben genannten Leasingverträge, die nicht in die Berechnung der Leasingverbindlichkeiten einbezogen wurden, auf 854 Mio. € (2019: 874 Mio. €).

022 ABGEGRENZTE SCHULDEN

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

Abgegrenzte Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2020	Davon: langfristig	31. Dez. 2019	Davon: langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	934	2	1.011	1
Marketing und Vertrieb	1.037	3	1.018	3
Personal	181	1	387	0
Übrige	28	2	31	4
Abgegrenzte Schulden	2.180	8	2.446	9

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.

023 SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	211	296
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	44	49
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	20	23
Abgrenzungsposten	75	63
Vertragsverbindlichkeiten	0	0
Übrige	49	107
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	398	538

024 SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Devisentermingeschäfte	17	7
Wertänderung des Total Return Swaps	9	–
Eingebettete Derivate	85	86
Übrige	4	0
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	115	92

Eingebettete Derivate beziehen sich auf die eigenkapitalneutrale Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben wurde.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Devisentermingeschäften. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

025 PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

adidas hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	277	223
Ähnliche Verpflichtungen	2	2
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	279	225

Beitragsorientierte Pensionspläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2020 auf 67 Mio. € (2019: 74 Mio. €).

Leistungsorientierte Pensionspläne

In den diversen Tochterunternehmen gibt es unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne im Unternehmen betreffen die adidas AG sowie ihre Tochterunternehmen in Großbritannien und Südkorea. Die leistungsorientierten Pensionspläne sehen im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene vor. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

In Deutschland gewährt die adidas AG ihren Mitarbeitern beitragsorientierte und endgehaltsabhängige Leistungszusagen, die die Mitarbeiter bei Eintritt ins Rentenalter, im Invaliditäts- und im Todesfall

absichern. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und das Arbeitsrecht im Allgemeinen. Für Dienstzeiten ab 2020 erhalten aktive Bestandsmitarbeiter und Neueintritte eine Pensionszusage nach der Gesamtbetriebsvereinbarung ‚Core Benefits: adidas betriebliche Altersvorsorge‘. Dabei handelt es sich um eine Versorgungsregelung mit Arbeitgebergrundbeitrag, möglicher Entgeltumwandlung und zusätzlicher arbeitgeberfinanzierter ‚Matching Contribution‘, bei der folglich die Beiträge teilweise vom Arbeitnehmer und teilweise vom Arbeitgeber getragen werden. Die Beiträge werden in Leistungsbausteine umgewandelt. Die Leistungen werden in Form von Renten-, Kapital- oder Ratenzahlungen erbracht. Die Pensionspläne in Deutschland sind über Rückstellungen, ein Contractual Trust Arrangement (CTA) und, im Fall von bestimmten ehemaligen Vorstandsmitgliedern, über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse finanziert. Dieser Geschäftsbericht enthält Details zu den Pensionszusagen für Vorstände der adidas AG. ► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT**

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 Mitarbeitern 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. 2020			31. Dez. 2019		
	Deutsch- land	Großbri- tannien	Südkorea	Deutsch- land	Großbri- tannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	318	–	16	281	–	19
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	163	55	–	140	57	–
Rentner	110	7	–	101	8	–
Gesamt	592	62	16	522	64	19

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.

In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	694	626
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	–458	–442
Finanzierungsstand	236	184
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	41	39
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	277	223
Davon: Verpflichtung	282	227
Davon: adidas AG	231	178
Davon: Vermögenswert	–5	–4
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. 2020	31. Dez. 2019
Diskontierungssatz	1,3	1,6
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,6	3,8
Erwartete Rentenerhöhungen	1,6	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.

Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Laufender Dienstzeitaufwand	49	30
Nettozinsaufwand	3	6
Davon: Zinsaufwand	10	12
Davon: Zinsertrag	-7	-7
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag	-0	-0
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	52	35
Versicherungsmathematischer Verlust	36	89
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	39	75
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-3	-1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	0	15
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-13	-21
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Verringerung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	23	68
Gesamt	75	103

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 42 Mio. € (2019: 25 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG und 3 Mio. € (2019: 4 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Südkorea. Die Pensionsaufwendungen werden überwiegend unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Soweit die Aufwendungen produktionsbezogen sind, werden diese in den Umsatzkosten ausgewiesen.

Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	2020	2019
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	665	547
Währungsumrechnungseffekte	-7	4
Laufender Dienstzeitaufwand	49	30
Zinsaufwand	10	12
Beiträge der Teilnehmer des Plans	1	0
Pensionszahlungen	-19	-17
Versicherungsmathematischer Verlust	36	89
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	39	75
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-3	-1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	0	15
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag/-aufwand	-0	-0
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	0	-
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	735	665

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. 2020			31. Dez. 2019		
	Deutsch- land	Großbri- tannien	Südkorea	Deutsch- land	Großbri- tannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	592	62	16	522	64	19
Erhöhung des Diskontierungszinses um 0,5 %	542	55	15	479	56	18
Reduzierung des Diskontierungszinses um 0,5 %	649	70	17	572	74	20
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	18	24	11	18	27	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. €

	2020	2019
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	442	303
Währungsumrechnungseffekte	-4	3
Pensionszahlungen	-7	-8
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	7	115
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	1	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	7	7
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	13	21
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	458	442

Rund 96 % (2019: 96 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in den drei größten Ländern: Deutschland (2020: 79 %, 2019: 78 %), Großbritannien (2020: 13 %, 2019: 13 %) und Südkorea (2020: 5 %, 2019: 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 2020 sind keine zusätzlichen liquiden Mittel auf den Treuhänder übertragen worden. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Immobilien, liquiden Mitteln, Aktienindexfonds und Hybridanleihen investiert. Ein weiterer Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über einen Pensionsfonds und eine Unterstützungskasse investiert. Für diesen Teil ist ein Versicherungsunternehmen für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen getrennten Trust gehalten. Grundsätzlich wird in diesen Ländern die Anlagestrategie an der Struktur der Pensionsverpflichtungen

ausgerichtet. In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträgen investiert.

Für das Geschäftsjahr 2021 werden Zahlungen in Höhe von 19 Mio. € erwartet. Davon entfallen 13 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger gezahlt werden, und 6 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2020 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen (einschließlich Zinsertrag) 19 Mio. € (2019: Ertrag in Höhe von 28 Mio. €).

Zusammensetzung des Planvermögens in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Liquide Mittel	43	85
Aktien	95	59
Anleihen	120	98
Immobilien	89	90
Rückdeckungsversicherung	53	50
Investmentfonds	56	60
Andere Vermögenswerte	2	0
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	458	442

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.

026 SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Abgrenzungsposten	5	4
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	2	2
Übrige	10	0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	17	7

027 AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDEN KAPITAL

Das Grundkapital der adidas AG hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2019 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag auf insgesamt 200.416.186 €, eingeteilt in 200.416.186 auf den Namen lautende Stückaktien, und war vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie ausgegeben wurde, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die adidas AG hielt am Bilanzstichtag 5.350.126 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 5.350.126 € am Grundkapital und mithin 2,67 % des Grundkapitals.

Genehmigtes Kapital

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 90 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2020 keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der adidas AG, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3, 4 und 5 der Satzung der adidas AG geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2017 bis zum 7. Juni 2022

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50 Mio. €, zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2017/I);

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 9. Mai 2019 bis zum 13. Juni 2024

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16 Mio. €, zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2019);

das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder, falls niedriger, des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze ist das Grundkapital anzurechnen, das auf diejenigen Aktien entfällt, die zur Bedienung von Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten aus Anleihen, Schuldverschreibungen oder Genussrechten auszugeben sind, soweit diese während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, oder das auf Aktien entfällt, die während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegeben oder veräußert werden. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2019 darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmer oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmer von Tochterunternehmen verwendet werden;

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 11. Mai 2017 bis zum 7. Juni 2022

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20 Mio. €, zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options-

und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn von Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt;

Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die gegen Sacheinlagen mit Bezugsrechtsausschluss aus dem Genehmigten Kapital 2017/II (§ 4 Abs. 3 der Satzung) ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge;

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 bis zum 14. Juni 2021

- durch Ausgabe von bis zu 4.000.000 neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, um insgesamt bis zu 4 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital 2016). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwendet. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen ausgegeben werden.

Bedingtes Kapital

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 6 der Satzung der adidas AG und den zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschluss vom 9. Mai 2018. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

Bedingtes Kapital 2018

Das Grundkapital ist um bis zu 12,5 Mio. €, eingeteilt in bis zu 12.500.000 auf den Namen lautende Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von auf den Namen lautenden Stückaktien bei Ausübung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder bei Erfüllung entsprechender Options- bzw. Wandlungspflichten oder bei Ausübung eines Wahlrechts der Gesellschaft, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags auf den Namen lautende Stückaktien der Gesellschaft zu gewähren, an die Inhaber bzw. Gläubiger von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 bis zum 8. Mai 2023 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begeben werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 9. Mai 2018 (Tagesordnungspunkt 8) bis zum 8. Mai 2023 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 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 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.

Rückwerb und Verwendung eigener Aktien

Die Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 hat die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 11. Mai 2021 beschlossen. Die Ermächtigung kann durch die adidas AG, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der adidas AG oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Auf Basis der vorgenannten Ermächtigung hat der Vorstand der adidas AG am 22. März 2018 ein Aktienrückkaufprogramm begonnen. Im Zeitraum vom 7. Januar 2019 bis einschließlich 18. Dezember 2019 erwarb die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer zweiten Tranche insgesamt 3.223.214 Aktien zu einem Gesamtpreis von 814.826.285 € (ohne Erwerbsnebenkosten), also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 252,80 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 3.223.214 € am Grundkapital und mithin 1,61 % des Grundkapitals. Das Aktienrückkaufprogramm wurde am 7. Januar 2020 mit einer dritten Tranche fortgesetzt, die am 16. März 2020 beendet wurde. Der Tabelle , Rückwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2020' können die Angaben zum Rückwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2020 entnommen werden.

Das Unternehmen darf zwar die zurückerworbenen Aktien für sämtliche Zwecke gemäß der am 12. Mai 2016 erteilten Genehmigung, mit Ausnahme der Zuteilung von Aktien an Mitglieder des Vorstands als Vergütungskomponente, verwenden, doch hat die adidas AG vor, den überwiegenden Teil der zurückerworbenen Aktien einzuziehen. Die adidas AG behält sich vor, das Aktienrückkaufprogramm im Rahmen der bekannt gemachten Eckpunkte in Zukunft fortzusetzen. ► SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND §

289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

Im Geschäftsjahr 2020 wurden insgesamt 49.691 eigene Aktien aufgrund vertraglicher Verpflichtungen als Gegenleistung unter anderem für die Übertragung bzw. Lizenzierung von gewerblichen Schutzrechten und Immaterialgüterrechten verwendet. Die Verwendung eigener Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts ermöglichte es der adidas AG, die Schutz- und Immaterialgüterrechte (bzw. Lizenzen) von deren Inhaber zu attraktiven Konditionen unter Schonung der eigenen Liquidität zu erwerben. Auf Grundlage des Börsenkurses zum Zeitpunkt der Übertragung hatten die 49.691 eigenen Aktien einen Gegenwert von insgesamt ca. 14 Mio. € und entsprachen einem rechnerischen Anteil von 49.691 € am Grundkapital, mithin 0,02 % des Grundkapitals.

Rückerwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2020

Monat	Anzahl Aktien	Gesamtpreis in € (ohne Erwerbs- nebenkosten)	Durchschnitt- licher Kaufpreis je Aktie in €	Anteil am Grundkapital in €	Anteil am Grundkapital in %
Januar	259.148	79.061.929,95	305,08	259.148	0,13
Februar	408.772	114.323.851,00	279,68	408.772	0,20
März	285.098	63.153.226,31	221,51	285.098	0,14
April	–	–	–	–	–
Mai	–	–	–	–	–
Juni	–	–	–	–	–
Juli	–	–	–	–	–
August	–	–	–	–	–
September	–	–	–	–	–
Oktober	–	–	–	–	–
November	–	–	–	–	–
Dezember	–	–	–	–	–
Geschäftsjahr 2020 gesamt¹	953.018	256.539.007,26	269,19	953.018	0,48

¹ Im Zeitraum vom 7. Januar 2020 bis einschließlich 16. März 2020.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Im Geschäftsjahr 2016 hat die adidas AG ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zugunsten von Mitarbeitern der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen eingeführt.

Außerhalb des im März 2018 begonnenen Aktienrückkaufprogramms hat die Gesellschaft im Zusammenhang mit diesem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm im Geschäftsjahr 2020 eigene Aktien erworben. Den Tabellen ‚Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2020‘ und ‚Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2020 / Matchingaktien‘ können die Angaben zum Erwerb und zur Verwendung eigener Aktien im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm im Geschäftsjahr 2020 entnommen werden. ► SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 02 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2020

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 Ausgabe an Mitarbeiter
8. Januar 2020	21.059	6.232.463,70	295,95	21.059	0,01	10. Januar 2020
9. April 2020	27.861	6.115.018,65	219,48	27.861	0,01	15. April 2020
5. Juli 2020	26.851	6.648.895,64	247,62	26.851	0,01	9. Juli 2020
8. Oktober 2020	23.516	6.565.469,67	279,19	23.516	0,01	10. Oktober 2020

Erwerb und Verwendung eigener Aktien im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms 2020/Matchingaktien

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 Ausgabe an Mitarbeiter
8. Januar 2020	3.771	1.116.036,88	295,95	3.771	0,002	10. Januar 2020
9. April 2020	3.077	675.349,50	219,48	3.077	0,002	15. April 2020
5. Juli 2020	2.746	679.969,74	247,62	2.746	0,001	9. Juli 2020
8. Oktober 2020	2.770	773.360,82	279,19	2.770	0,001	10. Oktober 2020

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) der adidas AG mitgeteilt worden sind.

Der Tabelle ‚Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen‘ können die zum Bilanzstichtag meldepflichtigen Beteiligungen an der adidas AG, Herzogenaurach, entnommen werden, die der adidas AG jeweils mitgeteilt worden sind. Die Angaben beziehen sich jeweils auf die zeitlich letzte Mitteilung eines Meldepflichtigen an die adidas AG. Sämtliche Veröffentlichungen durch die adidas AG über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr können der Website des Unternehmens entnommen werden. ► **ADIDAS-**

GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Mitteilungspflichten bzw. Zurechnungen gemäß WpHG ¹	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA ²	3. September 2020	5 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 38 Abs. 1 Nr. 2	6,41	12.799.500
FMR LLC, Wilmington, DE, USA ²	10. November 2020	3 % Unterschreitung	§ 34	2,96	5.927.682
Ségolène Gallienne	30. November 2020	5 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1	6,84	13.714.524
Gérald Frère	30. November 2020	5 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1	6,84	13.714.524
The Desmarais Family Residuary Trust, Montreal, Kanada ²	30. November 2020	5 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1	6,89	13.807.393
Eliau Corporate Trustee (Cayman) Limited, Grand Cayman, Kaimaninseln ²	16. Dezember 2016	5 % Überschreitung	§§ 21, 25 Abs. 1 Nr. 2	5,71	11.950.482
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6	3,02	6.325.110
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 Satz 2 und 3	3,02	6.325.110

¹ Die genannten Vorschriften des WpHG beziehen sich auf die jeweils geltende Fassung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Stimmrechtsmitteilung.

² Freiwillige Konzernmitteilung mit Schwellenberührung auf Ebene der 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 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 erstmalig durch Standard & Poor's mit ‚A+‘ und durch Moody's mit ‚A2‘ bewertet. Der Ausblick für beide Ratings ist ‚stabil‘.

Der Verschuldungsgrad beträgt 48,8 % (2019: 61,4 %) und ergibt sich aus den bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 3,148 Mrd. € (2019: 4,173 Mrd. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 6,454 Mrd. € (2019: 6,796 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2020 2,079 Mrd. € (2019: 3,845 Mrd. €). Das Verhältnis von bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2020 1,5 (2019: 1,1).

Im Jahr 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeit an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und wird daher zukünftig als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeit angegeben. Diese ergänzt im Wesentlichen die bisher ausgewiesene Nettofinanzverbindlichkeit um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen. Die Vorjahresangaben wurden angepasst.

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

Effekte aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sowie die Übergangseffekte aus der Implementierung von neuen IFRS.

Die Kapitalrücklage enthält ausschüttungsgesperrtes Kapital in Höhe von 4 Mio. € (2019: 4 Mio. €). Darüber hinaus enthalten die übrigen Rücklagen weiteres ausschüttungsgesperrtes Kapital in Höhe von 91 Mio. € (2019: 69 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 2020 wurde der im festgestellten Jahresabschluss der Gesellschaft zum 31. Dezember 2019 ausgewiesene Bilanzgewinn in Höhe von 828 Mio. € vollumfänglich auf neue Rechnung vorgetragen.

Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2020 in Höhe von 1,166 Mrd. € zur Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 3,00 € je Aktie zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum Aufstellungszeitpunkt, dem 22. Februar 2021, bestehen 195.066.060 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 585 Mio. € führen.

028 ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr 2016 hat adidas die Einführung eines unbefristeten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms (.Programm') bekannt gegeben. Die Durchführung des Programms erfolgt auf Quartalsbasis, die als .Investitions-Quartale' bezeichnet werden.

Das Programm ermöglicht es den Mitarbeitern, Aktien der adidas AG (.Investment-Aktien') mit einem 15 %-Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien (.Matching-Aktien') zu erhalten. Aktuell können berechnigte Mitarbeiter der adidas AG sowie von 17 weiteren Tochterunternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Beginn eines jeden Investitions-Quartals kann sich jeder berechnigte Mitarbeiter entscheiden, an dem Programm teilzunehmen. Das Unternehmen bestätigt die Teilnahme zum Ersten eines jeden Investitions-Quartals. Dies stellt den Tag der Gewährung für die Investment- und Matching-Aktien dar. Der beizulegende Zeitwert am Erdienungsstichtag entspricht dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente an diesem Tag. Die Mitarbeiter investieren über drei Monate bis zu 10 % ihres Bruttogrundgehalts in das Programm. Wenige Tage nach dem Ende des Quartals werden die Aktien zum Marktpreis am Markt erworben und an die Mitarbeiter übertragen. Dazu wird der im Quartal investierte Betrag zuzüglich der Aufstockung durch adidas verwendet. Diese Aktien können jederzeit vom Mitarbeiter verkauft werden. Beim Halten der Aktien über einen Zeitraum von einem Jahr nach dem letzten Tag des Investitions-Quartals erhält der Mitarbeiter einmal anteilig unentgeltliche Matching-Aktien (eine Matching-Aktie für sechs erworbene adidas AG Aktien). Dieses Programm stellt für beide Komponenten eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zum aktuellen Zeitpunkt dar. Für die dienstzeitabhängige Komponente der Matching-Aktien wurde ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter

	Zum 31. Dezem- ber 2019	Zum 31. Dezember 2020				
	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. Oktobe- r 2019	1. Oktobe- r 2019	2. Januar 2020	1. April 20 20	1. Juli 202 0	1. Oktobe- r 2020
Aktienkurs am Tag der Gewährung (in €)	282,20	282,20	291,55	199,85	235,10	278,90
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	289,80					297,90
Anzahl der gewährten Investment-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	21.507					23.474
Anzahl der tatsächlich gekauften Investment-Aktien	–	21.059	27.861	26.851	23.516	–
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	3.585	–	4.644	4.475	3.919	3.912
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	12	–	3	6	9	12

Die Anzahl der verwirkten Matching-Aktien in der Berichtsperiode betrug 2.936 (2019: 4.059).

Zum 31. Dezember 2020 betrugen die Aufwendungen in Verbindung mit den Investment-Aktien 3,8 Mio. € (2019: 3,1 Mio. €).

Aufwendungen in Verbindung mit den Matching-Aktien betrugen im Jahr 2020 3,2 Mio. € (2019: 2,8 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2020 haben die Teilnehmer am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 6 Mio. € (2019: 5 Mio. €) investiert. Die Aktien aus diesem Investment wurden bis Ende Dezember noch nicht an die Teilnehmer transferiert. Deshalb enthält der Posten ‚Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten‘ diesen Betrag. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 19**

Weitere Informationen zum Kauf von Aktien für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sind in diesem Anhang enthalten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Dritte

Im Jahr 2016 hat adidas einen Promotion- und Werbevertrag abgeschlossen, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für fremde Dritte beinhaltet. Der Vertrag hat eine Laufzeit von fünf Jahren und endet 2022. Der erste Teil des Vertrags enthält eine Gewährung von Basisaktien über fünf Jahre, die einem Wert von 5 Mio. US-\$ pro Jahr entsprechen. Aufgrund von vertraglichen Bedingungen entspricht die vierte Gewährung im Jahr 2020 einer Anzahl von 16.520 Aktien. Die fünfte Gewährung für das Jahr 2021 wurde mit einer Anzahl von 15.764 Aktien im Jahr 2020 transferiert. Zur Vergütung sind die Aktien aus der fünften Tranche des Aktienrückkaufprogramms mit einem durchschnittlichen Aktienpreis von 198,91 € verwendet worden. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**

Am 1. Januar 2020 (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. Im Jahr 2020 wurde eine erste Option von Bonusaktien gewährt, sodass 17.407 Aktien transferiert wurden. Zur Vergütung wurden die Aktien aus der fünften Tranche des Aktienrückkaufprogramms mit einem durchschnittlichen Aktienpreis von 198,91 € verwendet. Am 31. Dezember 2020 war die Erfüllung der Bedingungen der zweiten Option wahrscheinlich, sodass die Rückstellung für die zweite Option der Bonusaktien in Höhe von 4 Mio. € (2019: 4 Mio. €) beibehalten wurde.

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiter

Im Jahr 2017 hat adidas einen Long-Term-Incentive-(LTI-)Plan aufgesetzt, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt. Es werden 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 RSU, neu ermittelt und als Personalaufwand durch eine entsprechende Erhöhung der Rückstellung über den Zeitraum der Leistungserbringung durch die Begünstigten verteilt. Des Weiteren werden Sozialabgaben bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts berücksichtigt, sofern die jeweiligen Länderbestimmungen sowie die Seniorität der Begünstigten dies erfordern. Alle Änderungen aus der Folgebewertung der Rückstellung werden im Personalaufwand gezeigt.

Pro Jahr wird eine Tranche mit dreijähriger und eine mit vierjähriger Laufzeit ausgegeben. Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten RSU ist die Hierarchiestufe. Zusätzlich wurde für die vierjährige Tranche das Erreichen von einer im Voraus festgelegten Zielgröße, d. h. dem Wachstum des verwässerten Ergebnisses je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen, vereinbart.

Der Wert einer RSU entspricht dem Durchschnittskurs der adidas AG Aktie an den ersten 20 Börsenhandelstagen im Januar des jeweiligen Geschäftsjahres. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiter

Planjahr	Zum 31. Dezember 2020							
	2017		2018		2019		2020	
	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 RSU, 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

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiter

Planjahr	Zum 31. Dezember 2019					
	2017		2018		2019	
	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	286,09	289,80	281,30	286,09	276,23	281,30
Anzahl der gewährten RSU, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	249.632	300.365	262.940	143.933	212.225	236.158
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember (in %)	0,70 %	–	0,64 %	0,70 %	0,60 %	0,64 %
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 2020, angepasst um die zukünftigen zu erwartenden Dividendenzahlungen.

Dies führte 2020 zu einem Aufwand in Höhe von 96 Mio. € (2019: 170 Mio. €). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 247 Mio. € (2019: 254 Mio. €).

029 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 2020 und zum 31. Dezember 2019 jeweils drei Tochterunternehmen zuzuordnen. ► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

Aufgrund der Erlangung der Beherrschung über Agron, Inc., wurden deren Nettovermögenswerte, die vollständig den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnen sind, erstmals in der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019 konsolidiert. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 04**

Eine Fusion der Reebok Israel Ltd. mit der adidas Israel Ltd. (vormals: Life Sport Ltd.) wurde im Geschäftsjahr 2019 abgeschlossen.

Reebok India Company wurde im Rahmen der Akquisition von Reebok im Jahr 2006 erworben.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen

Name der Gesellschaft	Haupt- geschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote (in %)	
		31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Agron, Inc.	USA	100 %	100 %
adidas Israel Ltd. (vormals: Life Sport 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.

Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen in Mio. €

	Nicht beherrschende Anteile			
	31. Dez. 2020		31. Dez. 2019	
	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.
Umsatzerlöse	517	349	222	–
Gewinn	4	12	14	–
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	11	12	2	–
Sonstiges Ergebnis	7	–23	–8	–6
Gesamtergebnis	10	–11	6	–6
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	–10	–11	–4	–6
Kurzfristige Vermögenswerte	315	185	361	209
Langfristige Vermögenswerte	172	119	195	121
Kurzfristige Verbindlichkeiten	–158	–53	–174	–55
Langfristige Verbindlichkeiten	–28	–1	–42	–2
Nettovermögen	301	249	340	274
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz	237	249	261	274
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	65	51	14	–
Mittelabfluss/-zufluss aus Investitionstätigkeit	–25	–20	0	–
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	–31	–15	–11	–
Nettozunahme des Finanzmittelbestands	9	16	3	–
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres¹	17	17	2	–

¹ Im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

030 FINANZINSTRUMENTE

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäß IFRS 13 in Mio. €

Kategorie		31. Dezember 2020					31. Dezember 2019				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Finanzielle Vermögenswerte											
Flüssige Mittel											
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.762		–	–	–	1.636		–	–	–
Flüssige Mittel	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	2.232	2.232	–	2.232	–	584	584	–	584	–
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	0	0	–	0	–	292	292	–	292	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.952		–	–	–	2.625		–	–	–
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	163	163	–	163	–	141	141	–	141	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	32	32	–	32	–	25	25	–	25	–
Schuldscheine	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	6	6	–	–	6	33	33	–	–	33
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	–	–	–	–	–	9	9	–	–	9
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	511		–	–	–	336		–	–	–
Langfristige Finanzanlagen											
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	89	89	–	–	89	87	87	–	–	87
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	80	80	–	–	80	79	79	–	–	79
Sonstige Anlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	35	37	–	37 ¹	–	35	37	–	37 ²	–
Sonstige Anlagen	Fortgeführte Anschaffungskosten	149	–	–	–	–	167	–	–	–	–
Kredite	Fortgeführte Anschaffungskosten	0		–	–	–	1		–	–	–
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	14	14	–	14	–	62	62	–	62	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	99	99	–	99	–	95	95	–	95	–
Schuldscheine	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	166	166	–	–	166	149	149	–	–	149

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäß IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2020					31. Dezember 2019				
		Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegen- den Zeitwert	12	12	–	–	12	36	36	–	–	36
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	114		–	–	–	110		–	–	–
Finanzielle Vermögenswerte per Stufe				–	2.577	352			–	1.236	392
Finanzielle Verbindlichkeiten											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	87		–	–	–	43		–	–	–
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	599	605	605	–	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	2.390		–	–	–	2.703		–	–	–
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	939		–	–	–	1.017		–	–	–
Kurzfristige abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	743		–	–	–	740		–	–	–
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	258	258	–	258	–	138	138	–	138	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegen- den Zeitwert	24	24	–	24	–	31	31	–	31	–
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegen- den Zeitwert	–		–	–	–	–		–	–	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	164		–	–	–	66		–	–	–
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	563		–	–	–	733		–	–	–
Langfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	103		–	–	–	122		–	–	–
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	1.888	1.987	1.987	–	–	986	1.044	1.044	–	–
Wandelanleihe	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	491	631	631	–	–	487	615	615	–	–
Langfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	2		–	–	–	0		–	–	–
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	Hedge Accounting	26	26	–	26	–	7	7	–	7	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegen- den Zeitwert	85	85	–	85	–	86	86	–	86	–

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäß IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2020					31. Dezember 2019				
		Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizu- legender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	4		–	–	–	–		–	–	–
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	2.159		–	–	–	2.399		–	–	–
Finanzielle Verbindlichkeiten per Stufe				3.223	393	–			1.659	262	–
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IFRS 9											
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)		2.670					1.345				
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		–					–				
Davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		87					84				
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)		80					79				
Davon: Schuldtitel		–					–				
Davon: Kapitalanlagen (ohne erfolgswirksame Umgliederung)		80					79				
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)		4.489					4.873				
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)		108					117				
Davon: zu Handelszwecken gehalten (FLHfT)		–					–				
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)		7.409					6.165				

1 Im Jahr 2020 wurden Nettogewinne in Höhe von 0 Mio. € und Nettoverluste aus Währungsdifferenzen in Höhe von 2 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.

2 Im Jahr 2019 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Nettogewinne aus Währungsdifferenzen in Höhe von 0 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.

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 2020 in Mio. €

	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

Entwicklung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 im Jahr 2019 in Mio. €

	Beizu- legender Zeitwert 1. Jan. 2019	Zugänge	Abgänge	Realisiert		Unrealisiert		Effekt aus Währungs- umrech- nung	Beizu- legender Zeitwert 31. Dez. 2019
				Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste		
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHFT)	83	–	–	–	–	1	–	–	84
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	2	–	–	–	–	–	–	–	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	58	8	–	–	–	15	–3	–	78
Schuldscheine (FVTPL)	147	22	–5	1	–	14	–	3	182
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	21	–	–45	45	–	24	–	–	45
Earn-out-Komponenten (Passiva)	15	–	–15	–	–	–	–	–	–

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt. Zur Diskontierung werden auf die entsprechenden Fristigkeiten bezogene marktübliche Zinssätze, angepasst um eine unternehmensspezifische Kreditrisikoprämie, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten langfristigen Finanzanlagen basieren die Zeitwerte auf dem an einem aktiven Markt notierten Marktpreis oder werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis, weil diese Investitionen vom Unternehmen langfristig gehalten werden,

um Einblicke in innovative Produktionstechnologien und Entwicklungen zu bekommen. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

Gemäß IFRS 13 zeigen die folgenden Tabellen die Bewertungsmethoden für den beizulegenden Zeitwert nach Stufe 1, Stufe 2 und Stufe 3 sowie die wesentlichen nicht beobachtbaren Parameter, die zur Bewertung verwendet wurden.

Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren haben sich im Laufe des Jahres 2020 nicht signifikant verändert und es wurden keine Reklassifizierungen zwischen den Stufen vorgenommen.

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 1

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Wandelanleihe	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Wandelanleihe zum 31. Dezember 2020.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Eurobonds zum 31. Dezember 2020.	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 2020.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Devisentermingeschäfte	Im Geschäftsjahr 2020 hat adidas für alle Währungspaare die Par-Methode (Forward-NPV) zur Berechnung des beizulegenden Zeitwerts, die aktiv gehandelte Zukunftsraten unterstellt, verwendet.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Währungsoptionen	adidas verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Aktienoption mit Barausgleich	adidas verwendet das Black-Scholes-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 2020 abzüglich der aufgelaufenen Zinsen.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 3

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Beziehung zwischen wesentlichen nicht beobachtbaren Inputfaktoren und der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts	Kategorie
Kapitalbeteiligungen an der FC Bayern München AG	Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen (auf Basis der extern beobachtbaren Dividendenpolitik der FC Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2020 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, laufszeit-spezifischer Diskontierungssatz (0,2 % – 0,5 %); 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, laufszeit-spezifischer Diskontierungssatz (0,6 % – 4,5 %)	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(se) 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) 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‘		Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Earn-out-Komponenten (Passiva)	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet unter Berücksichtigung des Barwerts der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf die Aufzinsung und wird im Zinsergebnis gezeigt.	Risikoadjustierter Diskontierungssatz (1,75 %)	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn die Zielerreichungsquote höher (niedriger) wäre oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam erfasst wurden in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-114	-18
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	18	90
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	2	1
Kapitalanlagen – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-	-
Kapitalanlagen – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	39	29
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 2020 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. 2020	31. Dez. 2019
Devisentermingeschäfte	13.142	14.697
Währungsoptionen	386	920
Gesamt	13.528	15.617

Beizulegende Zeitwerte in Mio. €

	31. Dez. 2020		31. Dez. 2019	
	Positiver beizulegen- der Zeitwert	Negativer beizulegen- der Zeitwert	Positiver beizulegen- der Zeitwert	Negativer beizulegen- der Zeitwert
Devisentermingeschäfte	119	-300	120	-175
Währungsoptionen	10	-	17	-
Gesamt	129	-300	137	-175

Nominalbeträge der ausstehenden US-Dollar-Sicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Devisentermingeschäfte	4.968	4.590
Währungsoptionen	261	844
Gesamt	5.229	5.434

FINANZRISIKEN

Währungsrisiken

adidas ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Der Großteil des Transaktionsrisikos ergibt sich durch die Produktbeschaffung in US-Dollar, wohingegen Verkäufe typischerweise in der funktionalen Währung der Tochterunternehmen stattfinden. Der Großteil dieser Transaktionen ist in US-Dollar, britischen Pfund, japanischen Yen und chinesischen Renminbi nominert.

Gemäß den unternehmensinternen Treasury-Grundsätzen verfolgt adidas ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über den Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen.

Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt adidas verschiedene Hedging-Instrumente, wie z.B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungs-Swaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Diese Verträge werden grundsätzlich als Absicherungen von Zahlungsströmen bestimmt.

Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Unternehmens führen.

Dieser Anhang enthält nähere Erläuterungen zur Bilanzierung und zu Hedge Accounting.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 02

Risiken sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

Wechselkursrisiken, basierend auf Nominalbeträgen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 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
Zum 31. Dezember 2019				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-6.522	1.061	796	1.497
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-274	-31	-7	310
Bruttorisiko gesamt	-6.796	1.030	789	1.807
Mit Währungsoptionen abgesichert	844	-23	-53	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.243	-936	-607	-1.681
Nettorisiko	-1.709	71	129	126

Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat das Unternehmen die Auswirkungen von Veränderungen der wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Diese Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen bei den beizulegenden Zeitwerten der Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse der ausländischen Tochterunternehmen des Unternehmens in dessen Berichtswährung, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, einschließlich unternehmensinterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Darüber hinaus werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2020 und 2019 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnpromzentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2020 zu einer Steigerung des Gewinns um 6 Mio. € geführt.

Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
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
Zum 31. Dezember 2019				
	EUR +10%	EUR +10%	EUR +10%	EUR +10%
Eigenkapital	-328	86	59	99
Gewinn	6	3	1	-26
	EUR -10%	EUR -10%	EUR -10%	EUR -10%
Eigenkapital	465	-104	-71	-122
Gewinn	-8	-3	-2	32

Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 379 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2020 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 11 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 478 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund, dem japanischen Yen und dem chinesischen Renminbi auf Gewinn und Eigenkapital sind ebenfalls gemäß den IFRS-Anforderungen dargestellt.

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z.B.:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität des Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Analyse ebenfalls ausgeschlossen.
- Das Kreditrisiko wird in dieser Analyse nicht berücksichtigt.

adidas sichert auch Bilanzrisiken zum größten Teil ab. Aufgrund seiner globalen Ausrichtung ist adidas in der Lage, das Währungsrisiko zum Teil durch ‚Natural Hedges‘ abzusichern. Das Brutto-US-Dollar-Cashflow-Exposure des Unternehmens für 2021 lag zum Jahresende 2020 bei € 6,1 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 2020 gab es keine relevante Ausfallrisikokonzentration nach Kundentyp oder Region. Das Ausfallrisiko des Unternehmens wird vielmehr hauptsächlich durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß unseren Kreditrichtlinien werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir für jeden Kunden bestimmte Forderungsobergrenzen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien. Dieser Anhang enthält weitere quantitative Informationen über den Umfang, inwieweit Kreditsicherheiten das Ausfallrisiko der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen senken.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 07

Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 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 Investmentgeschäfte des Unternehmens auf mehr als 20 weltweit tätige Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2020 war keine Bank für mehr als 10 % des Investmentgeschäfts von adidas verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochterunternehmen bei lokalen Banken lag die durchschnittliche Konzentration bei 2 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 225 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem wurde zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds mit einem Rating von AAA investiert.

Darüber hinaus hielt adidas im Jahr 2020 währungsbezogene derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 129 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 42 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. €

	2020	2019
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	309	322
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	–	–
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	309	322
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	–212	–160
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	97	162
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	–393	–262
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	–	–
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	–393	–262
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	212	160
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	–181	–102

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. Strategie von adidas ist es, dieses Risiko durch die Anwendung von Swaps und Optionen zu mindern, die die Änderungen bezüglich des Aktienkurses abdecken. Der LTIP wird mithilfe von Swaps gesichert, die als Absicherung von Zahlungsströmen klassifiziert sind. Die in der Wandelanleihe eingebettete Option mit Barausgleich ist 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 2020 hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 19 Mio. € und des

Eigenkapitals um 9 Mio. € geführt. Ein zehnpromzentiger Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2020 hätte zu einer Verringerung des Gewinns um 19 Mio. € geführt. Das Eigenkapital hätte sich entsprechend um 9 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. Zum 31. Dezember 2020 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 3,994 Mrd. € (2019: 2,511 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 4,274 Mrd. € (2019: 2,105 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 1,5 Mrd. € seit dem 6. November 2020 im Rahmen eines Konsortialkredits mit zwölf Partnerbanken fest zugesichert. Damit konnte adidas den im April 2020 gewährten revolvingenden Konsortialkreditrahmen unter Beteiligung der staatseigenen Förderbank KfW in Höhe von 3,0 Mrd. € ablösen, der zur Überbrückung der durch die Coronavirus-Pandemie verursachten Situation benötigt wurde. Die damit im Zusammenhang stehenden Transaktionskosten in Höhe von 9 Mio. € wurden als Aufwendungen in der Gewinn- und Verlust-Rechnung gebucht. ► SIEHE TREASURY

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt.

Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

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 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 Finanzverbind- lichkeiten	6.878	983	503	3	3	11	8.381
Gesamt	11.078	1.017	1.025	534	34	1.480	15.168
Zum 31. Dezember 2019							
Bankkredite	43	19	19	19	19	46	165
Eurobond ¹	17	616	9	9	9	407	1.067
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	–	–	487	–	–	487
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.703	–	–	–	–	–	2.703
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	66	–	–	–	–	–	66
Abgegrenzte Schulden ²	1.016	–	–	–	–	1	1.017
Derivative Finanzverbind- lichkeiten	7.497	712	5	503	3	15	8.735
Gesamt	11.342	1.347	33	1.018	31	469	14.240

1 Beinhaltet Zinszahlungen.

2 Ohne abgegrenzte Zinsen.

adidas hat das Geschäftsjahr 2020 mit bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 3,148 Mrd. € beendet (2019: 4,173 Mrd. €).

Im Jahr 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeiten an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und wird daher zukünftig als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten angegeben. Diese ergänzt im Wesentlichen die bisher ausgewiesene Nettofinanzverbindlichkeiten um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen.

Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Zum 31. Dezember 2020 hielt adidas die folgenden ausstehenden Derivate, um das Währungsrisiko abzusichern:

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 EUR/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
AN UNSERE AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**Durchschnittliche Hedging-Kurse**

Zum 31. Dezember 2019	Laufzeit	
	Kurzfristig	Langfristig
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	853	360
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,167	1,142
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,899	0,869
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	123,132	117,975
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	7,961	8,079
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,143	–
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,862	0,863
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	119,913	–
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	–	–
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	–	118
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	–	190,215

Folgende Beträge beziehen sich auf das zugrunde liegende gesicherte Grundgeschäft am Bilanzstichtag:

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	–	–

1
AN UNSERE AKTIONÄRE

2
KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3
KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4
KONZERNABSCHLUSS

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Designation von gesicherten Grundgeschäften zum 31. Dezember 2019 in Mio. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging- Rücklagen	Saldo der Hedging- Rücklage, der aufgelösten Sicherungs- beziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	-59	-49	-47	-
Lagerbestandsgeschäfte	-42	8	59	-
Nettoinvestitionsrisiko	-44	-182	-	-
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	-85	26	-	-

Die folgende Tabelle zeigt die Beträge für designierte Sicherungsinstrumente und Hedging-Ineffektivität:

Designierte Sicherungsinstrumente in Mio. €

	2020				Im Jahresverlauf 2020								
	Buchwert			Einzelposten der Bilanz- position, die das Abs- icherungs- geschäft zeigt	Wertänder- ungen von Sicher- ungsge- schäften, die in der Hedging- Rücklage gezeigt werden	Wertänder- ungen von Sicher- ungsge- schäften, die in der Cost-of- Hedging- Rücklage gezeigt werden	Hedging- Ineffek- tivität, die in der Gewinn- und- Verlust- Rechnung gezeigt wird	Einzelposten der Gewinn- und-Verlust- Rechnung, der Hedging- Ineffek- tivität zeigt	Betrag, der von der Hedging- Rücklage in den Lager- bestand transferiert wurde	Betrag, der von der Cost-of- Hedging- Rücklage in den Lager- bestand transferiert wurde	Betrag, der von der Hedging- Rücklage in die Gewinn- und- Verlust- Rechnung umge- gliedert wurde	Betrag, der von der Cost-of- Hedging- Rücklage in die Gewinn- und- Verlust- Rechnung umge- gliedert wurde	Einzelposten in der Gewinn-und- Verlust- Rechnung, der diese Umgliederung aufweist
	Nominal- wert	Aktiva	Passiva										
Währungs- absicher- ungsge- schäfte – Absatz	4.436	112	-23	Sonstige finanzielle Ver- mögens- werte/ Verbind- lichkeiten	87	-134	-	Umsatz- kosten	-	-	-41	43	Umsatz- kosten
Währungs- absicher- ungsge- schäfte – Lager- bestand	5.001	9	-265	Sonstige finanzielle Ver- mögens- werte/ Verbind- lichkeiten	-290	29	-	Umsatz- kosten	31	107	-	-	Umsatz- kosten
Devisen- termin- geschäfte – Nettoin- vestitionen	473	6	-	Sonstige finanzielle Ver- mögens- werte/ Verbind- lichkeiten	19	-	-	Finanz- ergebnis	-	-	-	-	Finanz- ergebnis
Total- Return- Swap – Long- Term- Incentive- Plan	205	77	-9	Sonstige finanzielle Ver- mögens- werte/ Verbind- lichkeiten	-127	-	-	Finanz- ergebnis	-	-	112	-	Sonstige betriebs- liche Aufwen- dungen

Designierte Sicherungsinstrumente in Mio. €

	2019			Im Jahresverlauf 2019									
	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	4.606	21	-70	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	59	-126	-	Umsatzkosten	-	-	-160	54	Umsatzkosten
Währungsabsicherungsgeschäfte – Lagerbestand	4.960	40	-32	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	42	-30	-	Umsatzkosten	105	117	-	-	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	503	-	-2	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	44	-	-	Finanzergebnis	-	-	-	-	Finanzergebnis
Total-Return-Swap – Long-Term-Incentive-Plan	167	88	-	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	85	-	-	Finanzergebnis	-	-	61	-	Sonstige betriebliche Aufwendungen

Aufgrund der Coronavirus-Pandemie ist ein nicht unerheblicher Teil des ursprünglich geplanten Beschaffungs- und Absatzvolumens in Fremdwährungen weggefallen, was zu einem Überhang an Absicherungsgeschäften geführt hat. 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 2020 wurde ein Betrag in Höhe von 29 Mio. € als Ertrag in die Gewinn- und Verlust-Rechnung umgebucht.

Darüber hinaus wurden nicht im Hedge-Accounting gemäß IFRS 9 designierte Absicherungsgeschäfte 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.

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.

Änderungen der Rücklagen pro Risikokategorie in Mio. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2019	-20	-11
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	-158	32
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	-33	99
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	-44	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde:		
Wechselkursrisiko	54	-172
Unterjährige Geschäfte	-18	46
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	-	-
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	44	3
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:	85	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	-61	-
Saldo zum 31. Dezember 2019	-150	-3

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2020 und 2019 in den ‚Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung‘ beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Unternehmens.

031 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige betriebliche Erträge in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	18	9
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	3	5
Übrige Erträge	21	42
Sonstige betriebliche Erträge	42	56

Die übrigen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Erträgen von Unterlizenznehmern sowie aus Rückerstattungen von indirekten Steuern.

032 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 2020 130 Mio. € (2019: 152 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.

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen und betrugen im Jahr 2020 66 Mio. € (2019: 34 Mio. €). Zuwendungen der öffentlichen Hand, die sich auf die Coronavirus-Pandemie beziehen, betrugen 2020 29 Mio. €.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Aufwendungen nach Kostenarten. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 33

033 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 wurde.

Mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen, die sich auf Produktionskosten beziehen, sind Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte hauptsächlich in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte (falls anwendbar) werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in einer separaten Zeile ausgewiesen.

Der wesentliche Teil des Personalaufwands ist in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Personalaufwand, der den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden kann, ist in den Umsatzkosten enthalten.

Aufwendungen, die sich auf Leasingverhältnisse beziehen, denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, werden ohne Leasingverpflichtungen aus kurzfristigen Leasingverhältnissen gezeigt.

Aufwendungen nach Kostenarten in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Materialaufwand	9.945	11.296
Abschreibungen	1.245	1.162
Davon: in den Umsatzkosten enthalten	45	31
Davon: in dem Personalaufwand enthalten	12	11
Wertminderungsaufwendungen	125	24
Wertaufholungen	-6	-8
Löhne und Gehälter	2.147	2.382
Sozialabgaben	217	228
Pensionsaufwand	119	109
Personalaufwand	2.483	2.720
Aufwand für kurzfristige Leasingverhältnisse	19	38
Aufwand für Leasingverhältnisse über einen Vermögenswert von geringem Wert	1	1
Aufwand für variable Leasingzahlungen	133	140

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den Aufwendungen nach Funktionen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 32**

034 FINANZERTRÄGE/FINANZAUFWENDUNGEN

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Finanzerträge in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	23	50
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	–	0
Zinserträge aus nichtfinanziellen Vermögenswerten	2	0
Wechselkursgewinne, netto	–	–
Sonstige	4	14
Finanzerträge	29	64

Finanzaufwendungen in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	164	160
Davon: Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	90	101
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	–	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten	–	0
Wechselkursverluste, netto	37	5
Sonstige	3	1
Finanzaufwendungen	204	166

Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, setzen sich hauptsächlich aus Zinserträgen aus Bankguthaben und Darlehen zusammen.

Zinserträge/Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinszahlungen aus Investmentfonds sowie Nettozinszahlungen aus Zinsderivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind. Unrealisierte Gewinne/Verluste aus der Bewertung solcher finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert werden in den sonstigen Finanzerträgen oder -aufwendungen ausgewiesen.

Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinsen aus Leasingverbindlichkeiten sowie Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten und die Effekte aus der Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘. In dieser Position sind Transaktionskosten in Höhe von 9 Mio. € enthalten, die im Rahmen des revolving Konsortialkredits unter Beteiligung der staatseigenen Förderbank KfW entstanden sind 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 06** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 15** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 18** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 30**

035 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 2019 geltenden Maßeinheit angegeben.

Für die Umrechnung in die Berichtswährung Euro wurde für alle Posten der Stichtagskurs zum 31. Dezember 2020 herangezogen. Im Einzelabschluss der Tochterunternehmen wurde das Nettovermögen an die Preisänderungen angepasst.

Der Preisindex betrug zum 31. Dezember 2020 5.125,55 (2019: 3.767,12).

036 ERTRAGSTEUERN

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2020 und 2019 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.

Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:

Latente Steueransprüche/-schulden in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Latente Steueransprüche	1.233	1.093
Latente Steuerschulden	-241	-280
Latente Steueransprüche, netto	992	813

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der latenten Steueransprüche in Mio. €

	2020	2019
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	813	410
Latente Steuererträge	176	355
Veränderung Konsolidierungskreis ¹	–	–2
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis ²	7	18
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis ³	24	27
Währungsumrechnungseffekte	-28	5
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	992	813

¹ Siehe Erläuterung 04.

² Siehe Erläuterung 25.

³ Siehe Erläuterung 30.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -schulden des Unternehmens nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

Latente Steuern in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Langfristige Vermögenswerte	512	462
Kurzfristige Vermögenswerte	345	292
Schulden und Rückstellungen	863	1.018
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	102	80
Latente Steueransprüche	1.822	1.852
Langfristige Vermögenswerte	735	888
Kurzfristige Vermögenswerte	75	69
Schulden und Rückstellungen	20	82
Latente Steuerschulden	830	1.039
Latente Steueransprüche, netto	992	813

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.

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, haben sich im Geschäftsjahr 2020 von 488 Mio. € auf 386 Mio. € vermindert. Sie entfallen größtenteils auf steuerliche Verlustvorträge

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

und ungenutzte Steuergutschriften für Steuern der Steuergruppe USA, die ab 2028 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. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Laufender Steueraufwand	336	996
Latente Steuererträge	–190	–355
Ertragsteueraufwand	146	640

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 140 Mio. € enthalten (2019: 388 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der anzuwendende Steuersatz des Unternehmens ist 27,4 % (2019: 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. 2020 bis 31. Dez. 2020		1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	158	27,4	700	27,4
Steuersatzunterschiede	–27	–4,7	–119	–4,6
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	12	2,0	26	1,0
Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	–52	–9,0	–53	–2,1
Änderung von Steuersätzen	15	2,6	3	0,1
Sonstige, netto	3	0,5	1	0,0
Quellensteueraufwand	38	6,5	83	3,2
Ertragsteueraufwand	146	25,4	640	25,0

Für das Geschäftsjahr 2020 ergibt sich ein effektiver Steuersatz von 25,4 %. Der effektive Steuersatz im Geschäftsjahr 2019 betrug 25,0 %.

Der Posten ‚Nicht abzugsfähige Aufwendungen‘ umfasst Steueraufwand/Steuererträge im Zusammenhang mit steuerfreien Erträgen, die Entwicklung der Rückstellungen für ungewisse Steuerpositionen sowie periodenfremden Steueraufwand. Im Geschäftsjahr 2020 belief sich der Ertragsteuerertrag, der sich auf Vorjahre bezieht, auf 64 Mio. € (2019: Steueraufwand von 134 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2020 beinhaltet der Posten ‚Verlustvorträge, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten und Veränderungen der Wertberichtigungen‘ im Wesentlichen die Auflösung von Wertberichtigungen in den USA (60 Mio. €) sowie eine Zuführung zu den Wertberichtigungen in Argentinien und im Libanon (7 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2019 bezogen sich die Veränderungen der Wertberichtigungen im Wesentlichen auf die USA, Kanada und Argentinien.

Für das Geschäftsjahr 2020 belief sich der Gesamtsteuervorteil aus zuvor nicht aktivierten Steuerverlusten, Steuergutschriften oder temporären Differenzen aus Vorjahren, die zu einer Reduzierung des laufenden Steueraufwands genutzt wurden, auf 6 Mio. €. Dieser Betrag entfällt größtenteils auf die USA (2019: 26 Mio. €).

Der Posten ‚Änderung von Steuersätzen‘ spiegelt im Geschäftsjahr 2020 im Wesentlichen die Auflösung der bisher gültigen Steuersatzreduzierung in Großbritannien und den Rückgang des Steuersatzes in Frankreich wider. Im Geschäftsjahr 2019 bezog sich die Änderung von Steuersätzen im Wesentlichen auf die Steuersatzreduzierungen in Indien und Griechenland.

037 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. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	429	1.918	–	–	–	–
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	11	2	–	–	–	–
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	419	1.917	13	59	432	1.976
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	195.155.924	197.606.107	195.155.924	197.606.107	195.155.924	197.606.107
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	2,15	9,70	0,06	0,30	2,21	10,00
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	419	1.917	13	59	432	1.976
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	–	–	–	–	–	–
Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	419	1.917	13	59	432	1.976
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	195.155.924	197.606.107	195.155.924	197.606.107	195.155.924	197.606.107
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	–	–	–	–	–	–
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen	5.805	6.426	5.805	6.426	5.805	6.426
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	195.161.729	197.612.533	195.161.729	197.612.533	195.161.729	197.612.533
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	2,15	9,70	0,06	0,30	2,21	10,00

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

038 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 2020 zehn Geschäftssegmente bestimmt worden: Europa, Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika, Emerging Markets, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche.

Die Geschäftssegmente Nordamerika adidas und Nordamerika Reebok wurden zum Segment Nordamerika aggregiert.

Entsprechend den Kriterien des IFRS 8 für berichtspflichtige Segmente werden die Geschäftssegmente Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets separat berichtet. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhändler und Endkonsumenten beziehen.

adidas Golf beinhaltet den Vertrieb und Verkauf von Produkten der Marke adidas Golf.

Runtastic ist im Bereich digitale Gesundheit und Fitness tätig. Das Unternehmen stellt ein umfangreiches Ecosystem zum Erfassen und Verwalten von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung.

Das Segment Andere zentral geführte Geschäftsbereiche umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Label Y-3.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Unternehmens erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 bezüglich Geschäftssegmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen Global Brands und Global Sales (zentrale Marken- und Vertriebssteuerung für die Marken adidas und Reebok), für das zentrale Treasury, die weltweite Beschaffung sowie andere Abteilungen der Unternehmenszentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralbereiche entfallen, werden in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der adidas AG.

Die Umsatzerlöse entsprechen den Erlösen aus Verträgen mit Kunden. Zwischen den berichtspflichtigen Segmenten fallen keine Innenumsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformationen angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsregeln stimmen mit denen des Unternehmens überein. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 02

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in dem Posten ‚Segmentbetriebsergebnis‘ berichtet. Dieser Posten ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten zurechenbaren sonstigen betrieblichen Aufwendungen zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen betrieblichen Erträge, jedoch ohne Berücksichtigung der Kosten der Zentralbereiche sowie der zentralen Aufwendungen für Marketing.

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen (außer für Geschäfts- oder Firmenwerte) und Wertaufholungen sowie Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichtserstattung, obwohl beide nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungsrechnungen unter den Posten ‚Zentralbereiche‘ und ‚Konsolidierung‘ ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

Segmentangaben I in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) ¹		Davon: Marke adidas ¹		Davon: Marke Reebok ¹		Segmentbetriebs- ergebnis ¹		Segmentver- mögenswerte ²		Segmentschulden ²	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Europa	5.320	6.071	4.925	5.599	395	471	947	1.408	1.596	1.671	137	128
Nordamerika	4.762	5.313	4.365	4.828	397	485	606	715	1.532	1.692	99	101
Asien-Pazifik	6.546	8.032	6.298	7.736	249	296	1.617	2.703	1.901	1.735	338	340
Russland/GUS	584	658	448	490	135	168	162	167	198	215	9	5
Lateinamerika	1.158	1.660	1.033	1.490	125	170	95	295	500	656	71	111
Emerging Markets	998	1.302	892	1.146	106	156	185	367	418	480	35	55
Berichts- pflichtige Segmente	19.368	23.035	17.961	21.288	1.407	1.747	3.612	5.655	6.145	6.449	689	740
Andere Geschäfts- segmente	476	605	134	217	2	1	44	68	189	191	6	15
Gesamt	19.844	23.640	18.095	21.505	1.409	1.748	3.656	5.723	6.334	6.640	695	755

1 1. Januar bis 31. Dezember.

2 Zum 31. Dezember.

Segmentangaben II in Mio. €

	Investitionen ¹		Abschreibungen ¹		Wertminderungs- aufwendungen und Wertaufholungen ¹	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Europa	30	83	155	161	31	3
Nordamerika	35	62	133	129	18	6
Asien-Pazifik	127	172	363	329	20	5
Russland/GUS	6	17	65	77	–	–0
Lateinamerika	7	35	55	53	3	–0
Emerging Markets	15	22	63	60	5	1
Berichtspflichtige Segmente	220	391	834	809	77	14
Andere Geschäftssegmente	5	4	11	14	3	6
Gesamt	225	395	845	824	80	20

1 1. Januar bis 31. Dezember.

Überleitungsrechnungen

Die folgenden Tabellen enthalten Überleitungsrechnungen der Segmentinformationen zu den aggregierten Konzernabschlussgrößen unter Berücksichtigung von Posten, die nicht einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten direkt zugerechnet werden können.

Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Berichtspflichtige Segmente	19.368	23.035
Andere Geschäftssegmente	476	605
Gesamt	19.844	23.640

Betriebsergebnis in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.612	5.655
Betriebsergebnis in Andere Geschäftssegmente	44	68
Segmentbetriebsergebnis	3.656	5.723
Zentralbereiche	-1.909	-1.997
Zentrale Aufwendungen für Marketing	-878	-925
Konsolidierung	-119	-141
Betriebsergebnis	750	2.660
Finanzerträge	29	64
Finanzaufwendungen	-204	-166
Gewinn vor Steuern	575	2.558

Investitionen in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Berichtspflichtige Segmente	221	391
Andere Geschäftssegmente	5	4
Zentralbereiche	217	316
Gesamt	443	711

Abschreibungen in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Berichtspflichtige Segmente	834	809
Andere Geschäftssegmente	11	14
Zentralbereiche	400	338
Gesamt	1.245	1.162

1
AN UNSERE AKTIONÄRE2
KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN3
KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR4
KONZERNABSCHLUSS5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen in Mio. €**

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Berichtspflichtige Segmente	77	14
Andere Geschäftssegmente	3	6
Zentralbereiche	–1	2
Konsolidierung	40	–7
Gesamt	119	15

Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	6.145	6.449
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte von Andere Geschäftssegmente	189	191
Segmentvermögenswerte	6.334	6.640
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	16	70
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	4.696	3.055
Sonstige kurzfristige Aktiva	1.108	1.169
Langfristige Aktiva	8.899	9.746
Gesamt	21.053	20.680

Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	689	740
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von Andere Geschäftssegmente	6	15
Segmentschulden	695	755
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.695	1.947
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1.695	1.012
Sonstige kurzfristige Passiva	4.741	5.040
Langfristige Passiva	5.535	4.868
Gesamt	14.362	13.622

Informationen über Produkte

Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Schuhe	11.128	13.521
Bekleidung	7.687	8.963
Zubehör	1.028	1.156
Gesamt	19.844	23.640

Geografische Informationen

Die Umsatzerlöse (mit Dritten) werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem sie realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden unabhängig von der Segmentstruktur dem geografischen Markt nach dem Sitz des jeweiligen Tochterunternehmens zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

Geografische Informationen nach Märkten in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Europa	5.492	6.321	2.951	3.244
Nordamerika	4.920	5.501	1.507	1.601
Asien-Pazifik	6.686	8.192	1.770	1.917
Russland/GUS	584	658	285	505
Lateinamerika	1.160	1.662	126	183
Emerging Markets	1.002	1.306	261	385
Gesamt	19.844	23.640	6.899	7.836

Geografische Informationen nach Ländern in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) – fortgeführte Geschäftsbereiche		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Deutschland, Europa	1.238	1.298	1.329	1.431
China, Asien-Pazifik	4.428	5.278	1.004	1.175
USA, Nordamerika	4.577	5.089	1.410	1.475

039 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITAL- FLUSSRECHNUNG

Im Jahr 2020 resultierte der Mittelabfluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem niedrigeren Gewinn vor Steuern und einem höheren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital. Dem standen niedrigere Zahlungen für Ertragsteuern gegenüber.

Der Rückgang des Nettomittelabflusses aus der Investitionstätigkeit im Jahr 2020 resultiert vor allem aus dem Rückgang von Auszahlungen für Sachanlagen, wie z.B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandel, neue Bürogebäude und in IT-Systeme, sowie aus den Erlösen aus dem Verkauf von kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten.

Der Nettomittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit der Ausgabe von drei neuen Eurobonds und den Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten, zu denen auch die kurzfristige Aufnahme des Konsortialkredits der KfW-Bank zählt. Im Vergleich zum Vorjahr führte auch die nicht gezahlte Dividende an die Anteilseigner der adidas AG und der Stopp des Rückerwerbs eigener Aktien dazu, dass der Nettomittelzufluss im Vergleich zum Nettomittelabfluss des Vorjahres höher ausfällt. Demgegenüber stehen die Rückzahlungen von Leasingverbindlichkeiten und die Auszahlungen für die Rückzahlung des Konsortialkredits der KfW-Bank.

Mittelabfluss/-zufluss aus angegebenen Geschäftsbereichen in Mio. €

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019
Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit	-3	-9
Mittelzufluss aus Investitionstätigkeit	-	-
Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit	-	-
Mittelabfluss aus angegebenen Geschäftsbereichen	-3	-9

Im Jahr 2020 gab es folgende Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten, bei denen die entsprechenden Zahlungen als Bestandteil des Nettomittelabflusses aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt werden:

Auswirkungen der Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten auf den Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Mio. €

	1. Jan. 2020	Netto- Zahlungen/ Einzah- lungen in der Periode	Nicht zahlungswirksame Veränderungen				31. Dez. 2020
			IFRS 16 Leasing- verträge	Zeitwert- änderungen	Sonstige	Währungs- kurseffekte	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	43	46	-	-	618	-20	686
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.595	1.500	-	-	-613	-	2.482
Leasingverbindlichkeiten	3.133	-701	507	-	-39	-178	2.722
Gesamt	4.771	845	507	-	-34	-198	5.890

040 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. 2020	31. Dez. 2019
Innerhalb 1 Jahres	1.202	1.236
Zwischen 1 und 5 Jahren	3.321	3.671
Über 5 Jahre	1.425	1.901
Gesamt	5.948	6.808

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2020 Restlaufzeiten von bis zu elf Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2019 gab es keine signifikanten Neuverträge oder Verlängerungen, 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. 2020	31. Dez. 2019
Innerhalb eines Jahres	73	83
Zwischen einem und fünf Jahren	207	161
Über fünf Jahre	42	74
Gesamt	323	318

Die Verträge haben Restlaufzeiten von einem bis zwölf Jahren 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. 2020	31. Dez. 2019
Innerhalb eines Jahres	235	242
Zwischen einem und fünf Jahren	293	190
Über fünf Jahre	–	6
Gesamt	528	439

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 20**

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 wurde keine Rückstellung in der Konzernbilanz berücksichtigt.

Im Zusammenhang mit der Aufarbeitung der finanziellen Unregelmäßigkeiten bei der Reebok India Company im Jahr 2012 sind verschiedene rechtliche Unsicherheiten identifiziert worden. Die daraus noch verbleibenden Risiken können nicht abschließend bewertet werden. Dennoch geht das Management davon aus, basierend auf Rechtsgutachten und internen Einschätzungen, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden.

Im Oktober 2018 wurde ein ehemaliger Mitarbeiter eines US-Tochterunternehmens wegen Straftaten in Zusammenhang mit Betrug und unrechtmäßigen Zahlungen an bestimmte College-Basketballspieler bzw. deren Familien während seiner Tätigkeit bei dem US-Tochterunternehmen verurteilt. Das US-Tochterunternehmen arbeitete und arbeitet mit der vollumfänglichen Unterstützung des Unternehmens mit den Anklagebehörden zusammen, u. a. durch eine interne Untersuchung mithilfe eines externen Rechtsberaters. Das Management geht derzeit davon aus, dass die Auswirkungen der Handlungen des ehemaligen Mitarbeiters keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden. Die tatsächlichen Ergebnisse des Falls können jedoch von der derzeitigen Einschätzung des Managements abweichen. Weitere Aussagen zu diesem Thema werden nicht offengelegt, da diese die Position des Unternehmens für die weiteren Verhandlungen beeinflussen könnten.

041 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**

► **ERLÄUTERUNG 42**

Darüber hinaus ist der adidas Pension Trust e. V. als nahestehende Person anzusehen. Basierend auf einem Contractual Trust Arrangement, verwaltet der adidas Pension Trust e. V. im Rahmen einer Verwaltungstreuhand das Planvermögen zur Ausfinanzierung und Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG. Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmer, leitende

Angestellte und Mitglieder des Vorstands der adidas AG sein. Die adidas AG besitzt das Recht, sich Pensionszahlungen für das entsprechende Geschäftsjahr vom adidas Pension Trust e. V. unter bestimmten vertraglich vereinbarten Bedingungen erstatten zu lassen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

042 SONSTIGE ANGABEN

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiter

	1. Jan. 2020 bis 31. Dez. 2020	1. Jan. 2019 bis 31. Dez. 2019 ¹
Einzelhandel	35.422	35.123
Vertrieb	3.652	3.834
Logistik	8.343	7.246
Marketing	6.147	6.156
Zentrale Verwaltung	5.310	5.764
Produktion	564	646
Forschung und Entwicklung	983	1.031
Informationstechnologie	1.470	1.523
Gesamt	61.891	61.322

¹ Die Zahlen für das Jahr 2019 wurden aufgrund einer Änderung in der Berechnungslogik angepasst.

Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach, sowie aller deutschen Tochterunternehmen der adidas AG. Das Honorar der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft für Abschlussprüfungsleistungen betrug im Geschäftsjahr 2020 1,8 Mio. € (2019: 1,9 Mio. €); davon entfallen auf das Vorjahr 0,3 Mio. € (2019: 0,2 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2019: 0,1 Mio. €), für andere Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,2 Mio. € (2019: 0,8 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2019: 0,2 Mio. €) aufgewendet.

Das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bezog sich vor allem auf die Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der adidas AG sowie die Prüfung des Jahresabschlusses ihres Tochterunternehmens, der adidas CDC Immobilieninvest GmbH.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Bestätigungsleistungen, wie die European-Market-Infrastructure-Regulation-(EMIR-)Prüfungen nach § 20 WpHG, Prüfungen gemäß des Verpackungsgesetzes (VerpackG), die Erteilung von Comfort Letters und andere vertraglich vereinbarte Bestätigungsleistungen.

Die Steuerberatungsleistungen umfassen Unterstützungsleistungen bei Transferpreissachverhalten.

Die sonstigen Leistungen betreffen Unterstützungsleistungen bei der Erteilung von Verkaufstransaktionszertifikaten und rechtlichen Beratungsleistungen.

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG

Aufsichtsrat

Die gemäß Satzung der adidas AG an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 2,2 Mio. € (2019: 2,2 Mio. €). Zusätzlich haben die Aufsichtsräte Sitzungsgelder in Gesamthöhe von 0,03 Mio. € erhalten (2019: 0,2 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2020 keine Kredite oder Vorschusszahlungen von der Gesellschaft.

Vorstand

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2020 8,3 Mio. € (2019: 19,0 Mio. €); davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 6,8 Mio. € (2019: 9,8 Mio. €) und auf anteilsbasierte Vergütung 1,5 Mio. (2019: 9,2 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2020 3,3 Mio. € (2019: 2,6 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2020 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Zahlungen, inklusive Pensionszahlungen, in Höhe von insgesamt 4,4 Mio. € (2019: 4,1 Mio. €). Für Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden im Geschäftsjahr 2020 6,3 Mio. € (2019: 10,5 Mio. €) gewährt.

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 98,3 Mio. € (2019: 92,5 Mio. €).

Derzeitige Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2020 keine Kredite oder Vorschusszahlungen.

Dieser Geschäftsbericht enthält weitere Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB. ► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT**

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.

043 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 2020 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens abrufbar.

044 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Um unsere neue 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 wurden in den europäischen Markt integriert. Die Märkte Nordamerika und Lateinamerika bleiben unverändert. Aufgrund der Änderung der Geschäftssegmente und der damit verbundenen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurden sowohl eine Reallokation der Geschäfts- oder Firmenwerte als auch ein Werthaltigkeitstest der Geschäfts- oder Firmenwerte zum 1. Januar 2021 durchgeführt. In diesem Zusammenhang bestand kein Wertminderungsbedarf.

Im Rahmen der Entwicklung der neuen Fünfjahresstrategie hat adidas die Prüfung strategischer Alternativen für Reebok abgeschlossen. Als Ergebnis dieser Prüfung hat das Unternehmen im Februar 2021 beschlossen, einen Prozess zur Veräußerung von Reebok einzuleiten. Dementsprechend wird adidas das Reebok Geschäft ab dem ersten Quartal 2021 als aufgegebenen Geschäftsbereich ausweisen.

Unmittelbar vor der Umgliederung in die Rubrik ‚aufgegebene Geschäftsbereiche‘ wurde ein Werthaltigkeitstest gemäß IAS 36 durchgeführt und es ergab sich kein Wertminderungs- oder Zuschreibungsbedarf. Bei der erstmaligen Klassifizierung als aufgebener Geschäftsbereich führte die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert ebenfalls nicht zu einer Wertminderung.

Die folgende Tabelle zeigt die Auswirkungen auf die wesentlichen Posten der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für das Jahr 2020 unter der Annahme, dass die Geschäftstätigkeit der Marke Reebok am 1. Januar 2020 als aufgebener Geschäftsbereich dargestellt worden war.

Auswirkungen auf die wesentlichen Posten der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in Mio. €

	adidas Konzern	Reebok	adidas Konzern ohne Reebok
Umsatzerlöse	19.844	1.409	18.435
EMEA	6.944	636	6.308
Nordamerika	4.916	397	4.519
China	4.428	86	4.342
Asien-Pazifik	2.245	162	2.083
Lateinamerika	1.160	125	1.035
Bruttomarge	49,7%	44,8%	50,0%
Operative Marge	3,8%	0,4%	4,0%
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	429	-32	461

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 22. Februar 2021 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 22. Februar 2021

Der Vorstand der adidas AG

KASPER RORSTED
VORSTANDSVORSITZENDER



ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES



BRIAN GREVY
GLOBAL BRANDS



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



AMANDA RAJKUMAR
GLOBAL HUMAN RESOURCES



MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

ANTEILSBESITZ

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2020

	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	adidas Verwaltungsgesellschaft mbH	Herzogenaurach (Deutschland)	68	100
Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)				
5	adidas sport gmbh	Luzern (Schweiz)	Direkt	100
6	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	Direkt	95,89
			5	4,11
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)	77	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)	68	100
18	Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	13	100
19	Reebok Pensions Management Limited	London (Großbritannien)	17	100
20	Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	17	100
21	Luta Limited	London (Großbritannien)	17	100
22	adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	9	100
23	adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	9	100
24	Five Ten Europe NV	Lasne (Belgien)	70	99,95
			Direkt	0,05
25	adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	2	100
26	adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	68	100
27	adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	9	100
28	adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	9	100
29	adidas Business Services Lda.	Morea de Maia (Portugal)	9	98
			Direkt	2
30	adidas Norge AS	Oslo (Norwegen)	Direkt	100
31	adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	Direkt	100
32	adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	68	100
33	adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	9	100
34	adidas Danmark A/S	Kopenhagen (Dänemark)	9	100
35	adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	Direkt	100
36	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	Direkt	100
37	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	Direkt	100
38	LLC 'adidas, Ltd.'	Moskau (Russland)	Direkt	100
39	adidas Poland Sp. z o.o.	Warschau (Polen)	Direkt	100
40	adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	68	100
41	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	9	100
42	adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	9	100

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2020

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
43	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	Direkt	100
44	adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	Direkt	100
45	SC 'adidas-Ukraine'	Kiew (Ukraine)	Direkt	100
46	adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	Direkt	100
47	adidas Serbia d.o.o.	Belgrad (Serbien)	9	100
48	adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	9	100
49	adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	Direkt	100
50	adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	Direkt	100
51	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	9	100
52	adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	Indirekt	51
			8	49
53	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	9	100
54	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	53	100
55	adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	54	100
56	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	57	99,98
			9	0,02
57	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	9	90
			Direkt	10
58	adidas Egypt Ltd.	Kairo (Ägypten)	Direkt	99,13
			8	0,87
59	adidas Israel Ltd.	Cholon (Israel)	9	85
60	adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	Direkt	100
61	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	Direkt	100
North America				
62	adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	9	100
63	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	62	100
64	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	62	100
65	adidas Team, Inc.	Des Moines, Iowa (USA)	62	100
66	The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	68	100
67	Reebok Securities Holdings LLC	Wilmington, Delaware (USA)	68	100
68	Reebok International Ltd.	Boston, Massachusetts (USA)	62	100
69	adidas Indy, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	68	99
			67	1
70	Stone Age Equipment, Inc.	Redlands, Kalifornien (USA)	63	100
71	Spartanburg DC, Inc.	Spartanburg, South Carolina (USA)	63	100
72	adidas Canada Limited	Woodbridge, Ontario (Kanada)	9	100
Asia				
73	adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	10	100
74	adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	2	100
75	Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	68	100
76	adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	2	100
77	adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	2	100
78	adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	9	100
79	adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd	Schanghai (China)	78	100
80	Runtastic Software Technology (Shanghai) Co., Ltd.	Schanghai (China)	9	100
81	Zhuhai adidas Technical Services Limited	Zhuhai (China)	73	100
82	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	13	100
83	adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	9	100
84	adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	9	100
85	adidas Korea LLC.	Seoul (Korea)	Direkt	100

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2020

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
86	adidas Korea Technical Services Limited	Busan (Korea)	73	100
87	adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	Direkt	10,67
			9	89,33
88	adidas India Marketing Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	87	98,62
			9	1
			Direkt	0,37
89	adidas Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	73	100
90	Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	100	93,15
91	PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	9	99,67
			Direkt	0,33
92	adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	Direkt	60
			9	40
93	adidas Philippines Inc.	Taguig City (Philippinen)	Direkt	100
94	adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	Direkt	100
95	adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	9	100
96	adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	Direkt	100
97	adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	9	100
98	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	Direkt	100
99	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	9	100
100	Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	68	99,07
			66	0,93
	Latin America			
101	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	9	76,96
			2	23,04
102	Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	Direkt	96,25
			9	3,75
103	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	2	100
104	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	103	99,99
			Direkt	0,01
105	Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	9	100
106	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	Direkt	99
			1	1
107	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	Direkt	100
108	adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	Direkt	99,21
			106	0,79
109	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	Direkt	100
110	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	Direkt	100
111	Reebok de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	Direkt	100
112	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	Direkt	100
113	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	9	100
114	3 Stripes S.A.	Montevideo (Uruguay)	Direkt	100
115	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	Direkt	100
116	Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	Direkt	100
117	adidas Sourcing Honduras, S.A.	San Pedro Sula (Honduras)	68	99,6
			66	0,4
118	adidas Corporation de Venezuela, S.A.	Caracas (Venezuela)	Direkt	100
119	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	9	100
120	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.

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 22. Februar 2021



KASPER RORSTED
VORSTANDSVORSITZENDER



ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES



BRIAN GREVY
GLOBAL BRANDS



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



AMANDA RAJKUMAR
GLOBAL HUMAN RESOURCES



MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die adidas AG, Herzogenaurach

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der adidas AG, Herzogenaurach, und ihrer Tochtergesellschaften („adidas“ oder der „Konzern“) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2020, der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapital-veränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns („Konzernlagebericht“) der adidas AG, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informa-tionen“ unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Der Konzernlagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Diese Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2020 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Konzernlageberichts. Der Konzernlagebericht enthält als ungeprüft gekennzeichnete, nicht vom Gesetz vorgesehene Querverweise. Unser Prüfungsurteil erstreckt sich nicht auf diese Querverweise sowie die Informationen, auf die sich die Querverweise beziehen.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-AprVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze

ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt ‚Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts‘ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Art. 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Art. 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 2020 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Die Werthaltigkeit der Marke Reebok

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Vorstands und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf den Konzernanhang Erläuterung 2 sowie zu den Angaben zur Bewertung der Marke Reebok auf Erläuterung 14 des Konzernanhangs.

Das Risiko für den Abschluss

Die Marke Reebok wird zum 31. Dezember 2020 mit einem Betrag von 733 Mio. € ausgewiesen.

Mindestens einmal jährlich ist die Marke Reebok auf das Vorliegen einer Wertminderung zu überprüfen. Hierfür wird die Marke als ‚corporate asset‘ gemäß IAS 36 auf die einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Reebok-Geschäftseinheiten auf Ebene der Märkte allokiert und der Nutzungswert dieser zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit dem Buchwert dieser Einheiten verglichen. Das für die Ermittlung des Nutzungswertes verwendete Bewertungsmodell ist komplex und das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der künftigen Netto-Cashflows unter Berücksichtigung von künftigem Umsatzwachstum, Ergebnismargen, Wechselkursen und langfristigen Wachstumsraten sowie dem verwendeten Diskontierungsfaktor abhängig und daher mit einer erheblichen Schätzunsicherheit behaftet.

Es besteht das Risiko für den Abschluss, dass eine zum Abschlussstichtag bestehende Wertminderung der Marke Reebok nicht erkannt bzw. eine gebotene Wertaufholung der Marke nicht vorgenommen wurde.

Unsere Vorgehensweise in der Prüfung

Unter Einbezug unserer Bewertungsspezialisten haben wir unter anderem die Angemessenheit der wesentlichen Annahmen sowie der Berechnungsmethode der Gesellschaft beurteilt. Dazu haben wir die erwartete Geschäfts- und Ergebnisentwicklung auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Reebok-Geschäftseinheiten, denen die Marke als ‚corporate asset‘ zugeordnet ist, sowie die unterstellten langfristigen Wachstumsraten mit den Planungsverantwortlichen erörtert. Außerdem haben wir Abstimmungen mit anderen intern verfügbaren Prognosen, z. B. der vom Vorstand erstellten

Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren vorgenommen. Darüber hinaus haben wir die Konsistenz der angesetzten Wachstumsraten in der Finanzplanung mit externen Markteinschätzungen beurteilt.

Ferner haben wir uns von der bisherigen Prognosegüte der Gesellschaft überzeugt, indem wir Planungen früherer Geschäftsjahre mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen und Abweichungen analysiert haben. Da sich bereits geringfügige Änderungen des Abzinsungssatzes in wesentlichem Umfang auf die Ergebnisse des Werthaltigkeitstests auswirken können, haben wir die dem Abzinsungssatz zugrunde liegenden Annahmen und Daten, insbesondere den risikofreien Zinssatz, die Marktrisikoprämie und den Betafaktor, mit eigenen Annahmen und öffentlich verfügbaren Daten verglichen.

Zur Sicherstellung der rechnerischen Richtigkeit des verwendeten Bewertungsmodells haben wir die Berechnungen der Gesellschaft auf Basis risikoorientiert ausgewählter Elemente nachvollzogen.

Um der bestehenden Prognoseunsicherheit Rechnung zu tragen, haben wir mögliche Veränderungen des Abzinsungssatzes, der Ergebnisentwicklung bzw. der langfristigen Wachstumsrate auf den Nutzungswert untersucht (Sensitivitätsanalyse), indem wir alternative Szenarien berechnet und mit den Werten der Gesellschaft verglichen haben. Ferner haben wir die Berechnungen der Gesellschaft mit alternativen Bewertungsüberlegungen und -informationen plausibilisiert.

Unsere Schlussfolgerungen

Die der Werthaltigkeitsprüfung der Marke Reebok zugrunde liegende Berechnungsmethode ist sachgerecht und steht im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungsgrundsätzen. Die vom Vorstand verwendeten Annahmen und Daten sind insgesamt ausgewogen.

Genaue Erfassung und Bewertung der COVID-19 induzierten Änderungen von Leasingverträgen nach IFRS 16

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen verweisen wir auf den Konzernanhang Erläuterung 2 sowie auf die Angaben zur Bilanzierung von Leasingverhältnissen in den Erläuterungen 1, 12, 21 und 39 des Konzernanhangs.

Das Risiko für den Abschluss

Zum 31. Dezember 2020 werden im Konzernabschluss der adidas AG Nutzungsrechte in Höhe von 2.430 Mio. € sowie Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 2.722 Mio. € ausgewiesen. Die Abschreibungen auf Nutzungsrechte betrugen im Geschäftsjahr 2020 684 Mio. €. Die Zinsaufwendungen beliefen sich auf 90 Mio. €.

Bedingt durch die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie in 2020 und der daraus resultierenden temporären Schließung von Geschäften, die Gegenstand von Leasingverträgen sind, hat adidas insbesondere im 2. Quartal 2020 mit zahlreichen Vermietern Änderungen von Leasingverträgen abgeschlossen, die u. a. Veränderungen in den Laufzeiten, Veränderungen der Zahlungszeitpunkte bzw. die Gewährung von Zuschüssen durch Vermieter beinhalten.

Diese Vereinbarungen werden durch adidas als ‚lease modifications‘ im Sinne des IFRS 16 behandelt und führen somit zu einer Neubewertung der Leasingverbindlichkeit und damit verbunden des Nutzungsrechtes unter Anwendung des Grenzfremdkapitalzinssatzes von adidas, der zum Zeitpunkt der Vertragsänderung für die jeweilige Immobilie anzuwenden ist.

Aufgrund der Vielzahl sowie der unterschiedlichen Arten der Vertragsänderungen hat die Gesellschaft konzernweite Prozesse und Kontrollen zur sachgerechten und standardkonformen Erfassung der geänderten Vertragsdaten eingerichtet.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass aufgrund von Vertragsänderungen Nutzungsrechte sowie Leasingverbindlichkeiten nicht sachgerecht erfasst und bewertet werden.

Unsere Vorgehensweise in der Prüfung

Im ersten Schritt haben wir uns ein Verständnis über den Prozess zur Erfassung von Vertragsänderungen im adidas Konzern verschafft und die Bilanzierungsanweisung zur Abbildung von Vertragsänderungen nach IFRS 16 gewürdigt.

Wir haben die Einrichtung und Angemessenheit von Kontrollen beurteilt, die im adidas Konzern implementiert wurden, um die sachgerechte Ermittlung und Erfassung der relevanten Daten zur Bewertung der Leasingverbindlichkeiten und Nutzungsrechte bei Vertragsänderungen sicherzustellen. Relevante Daten sind die Leasinglaufzeit, die Höhe und die Zeitpunkte der Leasingzahlungen und der relevante Grenzfremdkapitalzins von adidas für die jeweilige Immobilie sowie die von den Vermietern gewährten Zuschüsse. Soweit zur Ermittlung und Zusammenführung der relevanten Daten IT-Systeme zum Einsatz kamen, haben wir unter Einbindung unserer IT-Spezialisten die Wirksamkeit der Regelungen und Verfahrensweisen der zugrunde liegenden rechnungslegungsrelevanten IT-Systeme getestet.

Unter Einbeziehung unserer Bewertungsspezialisten haben wir die den Grenzfremdkapitalzinssätzen zugrunde liegenden Annahmen und Daten mit eigenen Annahmen und öffentlichen verfügbaren Daten verglichen. Zudem haben wir das Berechnungsmodell für den Zinssatz auf Angemessenheit gewürdigt.

Unter Nutzung eines Standard-Reports (RECESH) in SAP RE/FX wurde uns eine Übersicht aller Vertragsänderungen im Geschäftsjahr 2020 zur Verfügung gestellt. Diesen SAP-Report haben wir unter Einbindung unserer IT-Spezialisten hinsichtlich seiner Vollständigkeit und Genauigkeit geprüft.

Weiterhin haben wir für bestimmte Vertragsänderungen, die entweder repräsentativ oder risikoorientiert ausgewählt wurden, anhand der Einsicht in die ausgewählten Verträge geprüft, ob die Einordnung der Vertragsänderung durch die lokalen adidas Gesellschaften als ‚lease modification‘ sachgerecht ist und die relevanten Daten für die Bewertung der Leasingverbindlichkeit sowie des damit verbundenen Nutzungsrechts richtig ermittelt und erfasst wurden.

Unter Einbindung unserer IT-Spezialisten haben wir uns überzeugt, dass die Vertragsänderungen in SAP RE/FX sachgerecht bewertet werden.

Unsere Schlussfolgerungen

Das Verfahren zur Vorgehensweise der bilanziellen Abbildung von Vertragsänderungen nach IFRS 16 ist sachgerecht und steht in Einklang mit den Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen.

Sonstige Informationen

Der Vorstand bzw. der Aufsichtsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Lageberichts:

- die integrierte zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, deren Angaben als ungeprüft gekennzeichnet sind, und

- die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht.

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts.

Die sonstigen Informationen umfassen nicht den Konzernabschluss, die inhaltlich geprüften Konzernlageberichtsangaben sowie unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Unsere Prüfungsurteile zum 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 sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zu den inhaltlich geprüften Konzernlageberichtsangaben oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Auftragsgemäß haben wir eine gesonderte betriebswirtschaftliche Prüfung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung durchgeführt. In Bezug auf Art, Umfang und Ergebnisse dieser betriebswirtschaftlichen Prüfung weisen wir auf unseren Prüfungsvermerk vom 24. Februar 2021 hin.

Verantwortung des Vorstands und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Der Vorstand ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig bestimmt hat, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses ist der Vorstand dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren hat er die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus ist er dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem ist der Vorstand verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die er als notwendig erachtet hat, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der vom Vorstand dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir

ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den vom Vorstand dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben vom Vorstand zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergabe des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach § 317 Abs. 3b HGB

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3b HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der Datei ,adidasAG-2020-12-31 (2).zip' (SHA256-Hashwert: 713a5cf0ade234ea77e9721a54d87c60db39fafb63a67cce7965af67680629fd), die im geschützten Mandanten Portal für den Emittenten abrufbar ist, 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 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 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 2020 bis zum 31. Dezember 2020* 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 Datei* enthaltenen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3b HGB unter Beachtung des Entwurfs des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3b HGB (IDW EPS 410) 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 sie als notwendig erachten, 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 Vorstand der Gesellschaft ist zudem verantwortlich für die Einreichung der ESEF-Unterlagen zusammen mit dem Bestätigungsvermerk und dem beigefügten geprüften Konzernabschluss und geprüften Konzernlagebericht sowie weiteren offenzulegenden Unterlagen beim Betreiber des Bundesanzeigers.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung 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.
- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d. h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende 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) eine angemessene und vollständige maschinenlesbare XBRL-Kopie der XHTML-Wiedergabe ermöglicht.

Übrige Angaben gemäß Art. 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 11. August 2020 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 11. August 2020 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1995 als Konzernabschlussprüfer der adidas AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Art. 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Haiko Schmidt.

München, den 25. Februar 2021

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Andrejewski
Wirtschaftsprüfer

gez. Schmidt
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‘) nach § 315b HGB, die mit der nichtfinanziellen Erklärung des Mutterunternehmens nach § 289b HGB zusammengefasst ist, (im Folgenden ‚zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung‘) für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Wie im Abschnitt ‚Arbeitsbedingungen in unserer Beschaffungskette‘ in der Erklärung beschrieben, hat adidas 921 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 i. V. m. 289b bis 289e HGB.

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.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die zusammengefasste nichtfinanziellen 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 nichtfinanziellen Erklärung der Gesellschaft im Berichtszeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf 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 Tianjin in China und Spartanburg in den Vereinigten Staaten
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der Angaben

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 der zusammengefasste nichtfinanziellen Erklärung der adidas AG für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

Verwendungsbeschränkung/AAB-Klausel

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften 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 24. Februar 2021

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hell ppa. Auer

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ZEHNJAHRESÜBERSICHT	328
GLOSSAR	330
UNTERSTÜTZUNGSERKLÄRUNG	333
FINANZKALENDER	335

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

Zehnjahresübersicht

	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014	2013	2012	2011 ³
Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)										
Umsatzerlöse ^{4, 5}	19.844	23.640	21.915	21.218	18.483	16.915	14.534	14.203	14.883	13.322
Bruttoergebnis ^{4, 5}	9.855	12.293	11.363	10.703	9.100	8.168	6.924	7.001	7.103	6.329
Lizenz- und Provisions-erträge ^{4, 5}	83	154	129	115	105	119	102	103	105	93
Sonstige betriebliche Erträge ^{4, 5, 6}	42	56	48	17	119	8	37	12	15	9
Sonstige betriebliche Aufwendungen ^{4, 5, 6}	9.229	9.843	9.172	8.766	7.741	7.201	6.102	5.883	6.038	5.478
EBITDA ^{4, 5}	2.079	3.845	2.882	2.511	1.953	1.475	1.283	1.496	1.445	1.199
Betriebsergebnis ^{4, 5, 7, 8, 9, 10}	751	2.660	2.368	2.070	1.582	1.094	961	1.233	1.185	953
Finanzergebnis, netto ^{4, 5}	-176	-102	10	-47	-46	-21	-48	-68	-69	-84
Gewinn vor Steuern ^{4, 5, 7, 8, 9, 10}	575	2.558	2.378	2.023	1.536	1.073	913	1.165	1.116	869
Ertragsteuern ^{4, 5, 11}	146	640	669	668	454	353	271	340	327	261
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	11	2	3	3	2	6	6	3	-2	-5
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ^{7, 8, 9, 10, 11, 12}	432	1.976	1.702	1.173	1.017	668	568	839	791	613
Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung										
Bruttomarge ^{4, 5}	49,7 %	52,0 %	51,8 %	50,4 %	49,2 %	48,3 %	47,6 %	49,3 %	47,7 %	47,5 %
Operative Marge ^{4, 5, 7, 8, 9, 10}	3,8 %	11,3 %	10,8 %	9,8 %	8,6 %	6,5 %	6,6 %	8,7 %	8,0 %	7,2 %
Zinsdeckungsgrad ^{4, 5}	5,1	24,3	131,6	55,6	32,7	23,8	19,3	24,0	14,6	12,2
Steuerquote ^{4, 5, 7, 8, 9, 10, 11}	25,4 %	25,0 %	28,1 %	29,3 %	29,6 %	32,9 %	29,7 %	29,2 %	29,3 %	30,0 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{7, 8, 9, 10, 11, 12}	2,2 %	8,4 %	7,8 %	5,5 %	5,5 %	4,0 %	3,9 %	5,9 %	5,3 %	4,6 %
Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)										
Marke adidas	18.095	21.505	19.851	18.993	16.334	13.939	11.774	11.059	11.344	9.867
Marke Reebok	1.409	1.748	1.687	1.843	1.770	1.751	1.578	1.599	1.667	1.940
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)										
Schuhe ^{4, 5}	11.128	13.521	12.783	12.427	10.132	8.360	6.658	6.587	6.922	6.242
Bekleidung ^{4, 5}	7.687	8.963	8.223	7.747	7.352	6.970	6.279	5.811	6.290	5.733
Accessoires und Zubehör ^{4, 5}	1.028	1.156	910	1.044	999	1.585	1.597	1.806	1.671	1.347
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)										
Bilanzsumme	21.053	20.680	15.612	14.019	15.176	13.343	12.417	11.599	11.651	11.237
Vorräte	4.397	4.085	3.445	3.692	3.763	3.113	2.526	2.634	2.486	2.502
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.763	4.338	3.734	3.277	3.607	3.003	2.861	2.583	2.444	2.431
Kurzfristiges Betriebskapital	3.328	2.179	2.979	2.354	2.121	2.133	2.970	2.125	2.504	1.990
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/Bereinigte Netto-Cash-Position ¹³	-3.148	-4.173	959	484	-103	-460	-185	295	448	90
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.454	6.796	6.377	6.032	6.472	5.666	5.624	5.489	5.304	5.137
Bilanzkennzahlen										
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA ^{4, 5, 13}	1,5	1,1	-0,3	-0,2	0,1	0,3	0,1	-0,2	-0,3	-0,1

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

Zehnjahresübersicht

	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014	2013	2012	2011 ³
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ^{4, 5}	23,5 %	18,1 %	19,0 %	20,4 %	21,1 %	20,5 %	22,4 %	21,3 %	20,0 %	20,4 %
Verschuldungsgrad ^{13, 14}	48,8 %	61,4 %	-15,0 %	-8,0 %	1,6 %	8,1 %	3,3 %	-5,4 %	-8,5 %	-1,8 %
Eigenkapitalquote ¹⁴	30,7 %	32,9 %	40,8 %	43,0 %	42,6 %	42,5 %	45,3 %	47,3 %	45,5 %	45,7 %
Anlagendeckungsgrad ¹⁴	72,5 %	69,7 %	110,0 %	112,2 %	102,9 %	96,9 %	110,9 %	115,8 %	111,1 %	104,6 %
Vermögensdeckung I ¹⁴	134,7 %	119,7 %	151,6 %	144,1 %	134,0 %	136,8 %	158,7 %	145,0 %	152,7 %	140,7 %
Vermögensdeckung II ¹⁴	90,2 %	84,3 %	95,1 %	85,4 %	83,8 %	89,3 %	105,9 %	93,2 %	100,4 %	93,2 %
Anlagenintensität	42,3 %	47,1 %	37,1 %	38,3 %	41,4 %	43,8 %	40,8 %	40,9 %	41,0 %	43,7 %
Umlaufintensität	57,7 %	52,9 %	62,9 %	61,7 %	58,6 %	56,2 %	59,2 %	59,1 %	59,0 %	56,3 %
Liquidität ersten Grades	45,3 %	28,7 %	38,6 %	25,5 %	22,4 %	25,5 %	38,6 %	34,4 %	44,3 %	31,6 %
Liquidität zweiten Grades	67,4 %	58,7 %	73,9 %	62,3 %	54,9 %	63,7 %	83,0 %	72,6 %	82,9 %	68,3 %
Liquidität dritten Grades	117,2 %	105,3 %	124,4 %	121,0 %	110,6 %	121,8 %	140,7 %	128,3 %	139,7 %	126,0 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals ^{4, 5}	6,0	10,8	7,4	9,0	8,7	7,9	4,9	6,7	5,9	6,7
Eigenkapitalrendite ^{12, 14}	6,7 %	29,1 %	26,7 %	18,2 %	15,7 %	11,2 %	8,7 %	14,3 %	9,9 %	11,9 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ¹²	12,7 %	45,4 %	45,1 %	41,2 %	24,2 %	16,5 %	13,8 %	23,6 %	19,3 %	19,9 %
Kennzahlen je Aktie										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	297,90	289,80	182,40	167,15	150,15	89,91	57,62	92,64	67,33	50,26
Unverwässertes Ergebnis ^{4, 5, 7, 8, 9, 10, 11} (in €)	2,15	9,70	8,46	7,05	5,39	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93
Verwässertes Ergebnis ^{4, 5, 7, 8, 9, 10, 11} (in €)	2,15	9,70	8,45	7,00	5,29	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ^{4, 5, 7, 8, 9, 10, 11}	138,8	29,9	21,6	23,7	27,8	25,4	18,9	23,6	17,8	17,1
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	58.110	56.792	36.329	34.075	30.254	18.000	11.773	19.382	14.087	10.515
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ^{12, 15} (in €)	7,62	14,26	13,31	8,14	6,73	5,41	3,36	3,03	4,50	3,86
Dividende (in €)	3,00 ¹⁶	0,00	3,35	2,60	2,00	1,60	1,50	1,50	1,35	1,00
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	195.066	195.969	199.171	203.861	201.489	200.197	204.327	209.216	209.216	209.216
Mitarbeiter										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende ^{4, 5, 17}	62.285	65.194	57.016	56.888	58.902	55.555	53.731	49.808	46.306	46.824
Personalaufwand ^{4, 5} (in Mio. €)	2.483	2.720	2.481	2.549	2.373	2.184	1.842	1.833	1.872	1.646

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 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

4 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.

5 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten 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 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit dem Geschäftsjahr 2020 erstmals angewendet. Nur die Zahl für das Geschäftsjahr 2019 angepasst.

14 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

15 Die Zahlen für 2019 und 2018 beinhalten den Ausweis der Zinszahlungen im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.

16 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

17 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).

GLOSSAR

/ A

Accessoires und Zubehör

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle 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.

BIPOC

BIPOC ist die Abkürzung für ‚Black, Indigenous, and People of Color‘.

/ C

3Cs

Die ‚3Cs‘ stehen für ‚Creativity‘, ‚Collaboration‘ und ‚Confidence‘. adidas will eine Kultur im Unternehmen schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen sowie sehr gute Leistung wertschätzt. Wir sind davon überzeugt, dass diese Verhaltensweisen entscheidend dafür sind, die Geschäftsstrategie von adidas erfolgreich umzusetzen. Unsere Unternehmenskultur und unsere Mitarbeiter sind die Grundlage für die Umsetzung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘.

Cash-Pool

Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht es dem Unternehmen, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser ‚In-House-Bank‘-Konzept, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

Creators Club

Creators Club ist ein Mitgliedschaftsprogramm, das uns dabei hilft, die Beziehung zu unseren Konsumenten zu vertiefen. Das Programm führt sämtliche Apps, Veranstaltungen, Communitys und Kanäle der Marke adidas in einem einzigen Profil zusammen. Für jede Interaktion mit der Marke können Creators-Club-Mitglieder Punkte sammeln – beispielsweise für Einkäufe oder für die Nutzung der ‚adidas Running‘- 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.

/K**Konversionsrate**

Zentrale Kennzahl im Einzelhandel, die das Verhältnis zwischen Besuchern und Kunden, also denjenigen, die einen Kauf getätigt haben, beschreibt. Beispiel: Eine Konversionsrate von 25 % bedeutet, dass von 100 Personen, die einen Laden betreten, 25 etwas kaufen.

/L**Leadership Framework**

Das Rahmenwerk ‚Leadership Framework‘ basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (die ‚3Cs‘ – Creativity, Collaboration, Confidence) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von den Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern in aller Welt erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir über einen globalen, umfassenden und universalen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können.

/M**Marketingaufwendungen**

Aufwendungen in Zusammenhang mit Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Während die Point-of-Sale-Investitionen Ausgaben für Werbung und Promotion-Initiativen am Point of Sale sowie für Geschäftsausstattungen umfassen, beinhalten die Marketinginvestitionen Posten wie Ausgaben für Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch keine Marketinggemeinkosten.

/N**Nachhaltige Baumwolle**

Unter nachhaltiger Baumwolle verstehen wir bei adidas sowohl Baumwolle aus zertifiziertem organischem ökologischem Anbau als auch nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder ggf. zukünftig verfügbar ist, und Better Cotton.

Nassprozesse

Nassprozesse werden als Prozesse mit hohem Wasserverbrauch wie Färben und Veredeln von Materialien definiert.

/P**Parley for the Oceans**

Parley for the Oceans ist eine Umweltorganisation und ein globales Kooperationsnetzwerk. Die 2012 gegründete Organisation möchte Bewusstsein dafür schaffen, wie schön unsere Ozeane sind und wie leicht ihr Gleichgewicht gestört werden kann. Dazu inspiriert und befähigt Parley for the Oceans unterschiedliche Gruppen, darunter wegweisende Unternehmen, Marken, Organisationen, Regierungen, Künstler, Designer, Wissenschaftler, Innovatoren und Umweltschützer, neue Wege des Schaffens, Denkens und Lebens auf unserem endlichen blauen Planeten zu erforschen.

Parley Ocean Plastic

Parley Ocean Plastic ist ein Material, das aus ,upgecyclten ,Plastikabfällen gewonnen wird, die an Stränden und in Küstenregionen eingesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen. Zusammen mit seinen Partnern sammelt und sortiert Parley for the Oceans das Rohmaterial (hauptsächlich PET-Flaschen) und transportiert es zu unserem Lieferanten, der es zu Garn verarbeitet. Das markenrechtlich geschützte Garn wird bei der Herstellung von adidas x Parley Produkten als Ersatz für neuen Kunststoff verwendet.

Performance-Produktfamilien

Leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

Polybeutel aus recyceltem LDPE

Die Verpackung aus recyceltem Weich-Polyethylen (low-density polyethylene - LDPE) für den Produktversand bietet aufgrund ihres geringeren ökologischen Fußabdrucks eine nachhaltigere Alternative zu herkömmlichen Polybags aus neuen Kunststoffen sowie zu den meisten anderen Materialien. Recycelte LDPE-Polybags erfüllen unsere Qualitäts- und Leistungsstandards im Hinblick auf den effektiven Schutz unserer Produkte während Versand und Handling. Sie sind zudem weltweit verfügbar und können über bestehende Abfallströme wiederverwertet werden.

Promotion-Partnerschaften

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

/S

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

Single Sourcing

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

Sport Inspired

„Sport Inspired“ steht für vom Sport inspirierte Mode - auch „Sportlifestyle“ genannt - und bezieht Inspiration aus den Archiven und dem Erbe von adidas. Sport Inspired umfasst Originals, Y-3, Statement und Yeezy.

Sport Performance

„Sport Performance“ umfasst die Kategorien Training, Running, Fußball, Basketball und Heartbeat Sports, wie z.B. Outdoor, Schwimmen, Tennis oder US-Sportarten.

/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 27. Februar 2020. 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., Morea 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
 adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien
 adidas Danmark A/S, Kopenhagen, Dänemark
 adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
 adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien
 adidas Emerging Markets FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
 adidas Emerging Markets L.L.C, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
 adidas España S.A.U., Saragossa, Spanien
 adidas France S.a.r.l., Straßburg, Frankreich
 adidas Hellas A.E., Athen, Griechenland
 adidas Hong Kong Limited, Hongkong, China
 adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten
 adidas India Marketing Private Limited, Neu-Delhi, Indien
 adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
 adidas Indy, LLC, Wilmington, Delaware, USA
 adidas Insurance & Risk Consultants GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
 adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande
 adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande

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

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
 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
 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 AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

FINANZKALENDER

7. MAI 2021

Ergebnisse des ersten Quartals

12. MAI 2021

Hauptversammlung

5. AUGUST 2021

Halbjahresergebnisse

10. NOVEMBER 2021

Neunmonatsergebnisse

KONTAKT

**ADI-DASSLER-STR. 1
91074 HERZOGENAURACH**

Tel + 49 (0) 91 32 84 – 0

► adidas-group.com

adidas ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis)

INVESTOR RELATIONS

investor.relations@adidas.com

► adidas-group.de/investoren

KONZEPT

nexxar, Wien

DESIGN UND UMSETZUNG

nexxar, Wien