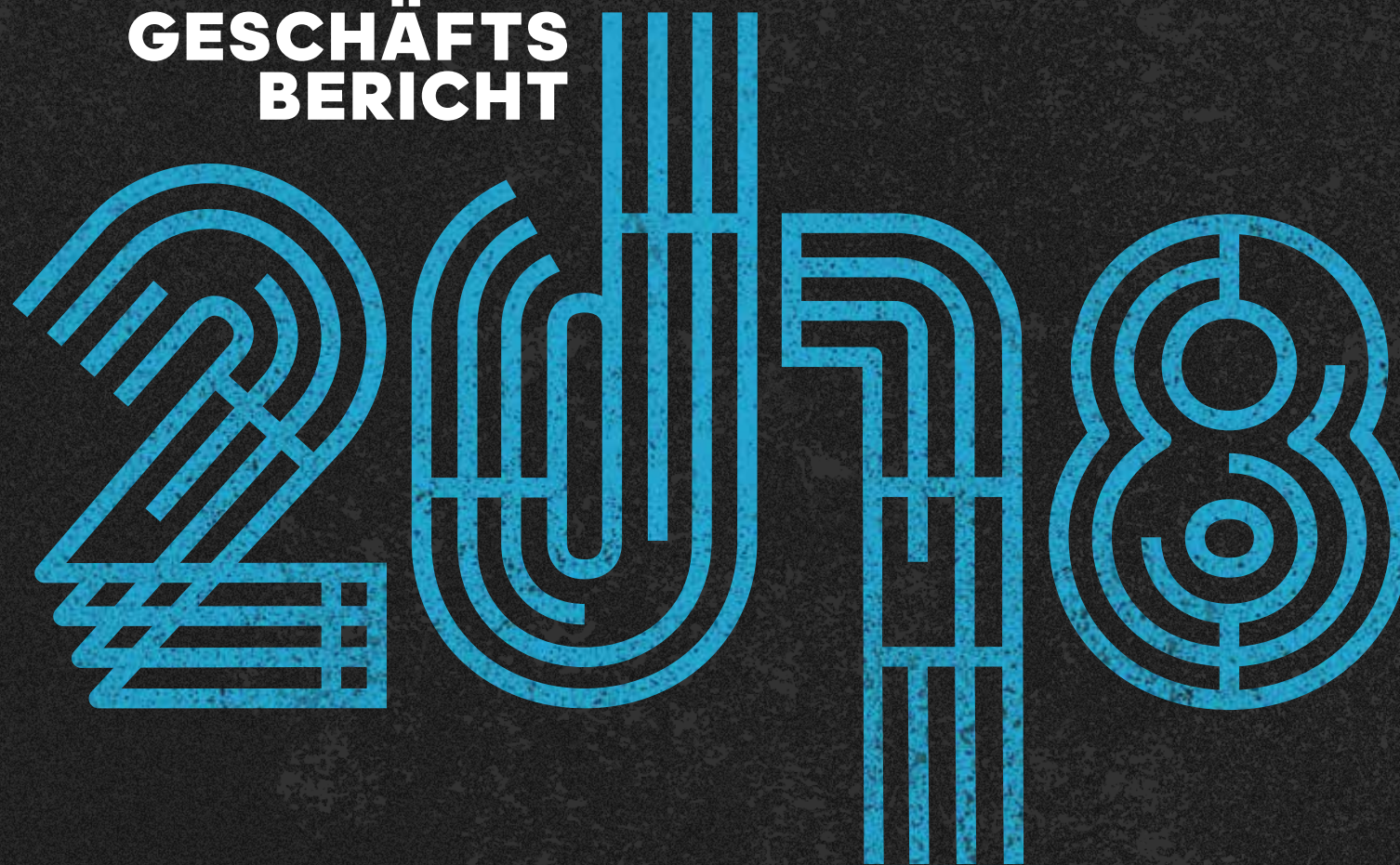


**GESCHÄFTS  
BERICHT**





**UNSERE KERNÜBERZEUGUNG**

DURCH  
SPORT KÖNNEN  
WIR LEBEN  
VERÄNDERN

**UNSERE MISSION**

DAS WELTWEIT BESTE  
SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN



# ZIELE - ERGEBNISSE - AUSBLICK<sup>1</sup>

## Ziele 2018<sup>2</sup>

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung  
**Anstieg um etwa 10 %**

Bruttomarge  
**Anstieg auf einen Wert von bis zu 50,7 %**

Operative Marge  
**Anstieg auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 %**

Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>3</sup>  
**Anstieg zwischen 13 % und 17 %**  
auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)  
**in etwa auf Vorjahresniveau**

Investitionen  
**in etwa 900 Mio. €**

## Ergebnisse 2018

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung  
**Anstieg um 8 %**  
Umsatz  
**21,915 Mrd. €**

Bruttomarge  
**Anstieg um 1,4 PP auf 51,8 %**

Operative Marge  
**Anstieg um 1,1 PP auf 10,8 %**

Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>3</sup>  
**Anstieg in Höhe von 20 % auf 1,709 Mrd. €**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)  
**Rückgang um 1,4 PP auf 19,0 %**

Investitionen  
**794 Mio. €**

## Ausblick 2019

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung  
**Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %**

Bruttomarge  
**Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %**

Operative Marge  
**Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP**  
auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %

Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>4</sup>  
**Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 %**  
auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. €

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)  
**Leichter Anstieg**

Investitionen<sup>5</sup>  
**Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €**

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Wie am 14. März 2018 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.

<sup>3</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>4</sup> 2019 ohne den negativen Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von etwa 35 Mio. € (basierend auf Leasingverträgen zum 1. Januar 2019);

einschließlich dieses Effekts wird für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenwärtig ein Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. € erwartet.

<sup>5</sup> 2019 ohne Akquisitionen und Finanzierungsteasing.

# FINANZ-HIGHLIGHTS 2018 (IFRS)

	2018	2017	Veränderung
<b>Operative Highlights</b> (in Mio. €)			
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	21.915	21.218	3 %
Bruttoergebnis <sup>1</sup>	11.363	10.703	6 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>1,2</sup>	9.172	8.766	5 %
EBITDA <sup>1</sup>	2.882	2.511	15 %
Betriebsergebnis <sup>1</sup>	2.368	2.070	14 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>1,3</sup>	1.709	1.430	20 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>3,4</sup>	1.702	1.173	45 %
<b>Wichtige Kennzahlen</b>			
Bruttomarge <sup>1</sup>	51,8 %	50,4 %	1,4 PP
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse <sup>1,2</sup>	41,9 %	41,3 %	0,5 PP
Operative Marge <sup>1</sup>	10,8 %	9,8 %	1,1 PP
Steuerquote <sup>1,3</sup>	28,1 %	29,3 %	-1,2 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>3,4</sup>	7,8 %	5,5 %	2,2 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>1</sup>	19,0 %	20,4 %	-1,4 PP
Eigenkapitalquote <sup>5</sup>	40,8 %	43,0 %	-2,2 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA <sup>1</sup>	-0,3	-0,2	n.a.
Verschuldungsgrad <sup>5</sup>	-15,0 %	-8,0 %	-7,0 PP
Eigenkapitalrendite <sup>4,5</sup>	26,7 %	18,2 %	8,5 PP
<b>Bilanz- und Cashflow-Daten</b> (in Mio. €)			
Bilanzsumme <sup>5</sup>	15.612	14.019	11 %
Vorräte	3.445	3.692	-7 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.734	3.277	14 %
Operatives kurzfristiges Betriebskapital	3.563	4.033	-12 %
Netto-Cash-Position	959	484	98 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital <sup>5</sup>	6.377	6.032	6 %
Investitionen <sup>1</sup>	794	752	6 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>4</sup>	2.646	1.648	61 %
<b>Kennzahlen je Aktie</b> (in €)			
Unverwässertes Ergebnis <sup>1,3</sup>	8,46	7,05	20 %
Verwässertes Ergebnis <sup>1,3</sup>	8,45	7,00	21 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>4</sup>	13,11	8,14	61 %
Dividende	3,35 <sup>6</sup>	2,60	29 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	182,40	167,15	9 %
<b>Sonstiges</b> (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeiter <sup>1</sup>	57.016	56.888	0 %
Anzahl der Aktien	199.171.345	203.861.234	-2 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	201.759.012	202.391.673	0 %

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.

<sup>3</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>4</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebenen Geschäftsbereiche.

<sup>5</sup> 2017 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

<sup>6</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.



## ÜBER DIESEN BERICHT

Im Geschäftsbericht 2018 veröffentlicht adidas sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Informationen. Der Bericht bietet einen umfassenden Überblick über unsere Leistung im Finanz-, Umwelt- und Sozialbereich im Geschäftsjahr 2018.

Wir veröffentlichen unseren Geschäftsbericht ausschließlich in digitaler Form. Er ist als PDF-Version mit vollständigem Inhalt und als Online-Kurzfassung verfügbar, in der die Highlights des Berichts zusammengefasst sind.



### ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2018

PDF



### ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2018 ONLINE-KURZFASSUNG

REPORT.ADIDAS-GROUP.COM/DE

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in dieser Publikation auf die Darstellung von eingetragenen Warenzeichen sowie auf Verweise zu Rundungsdifferenzen. Der adidas Geschäftsbericht 2018 ist in englischer und deutscher Sprache verfügbar.

### FOLGENDE SYMBOLE WEISEN AUF WICHTIGE INFORMATIONEN HIN:

- ➔ Es finden sich weiterführende Informationen online.
- Es finden sich weiterführende Informationen in einer zugehörigen Tabelle oder Grafik.
- Es finden sich weiterführende Informationen in diesem Geschäftsbericht.
- Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit. ■ SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 110

### DATEN UND FINANZBERICHTERSTATTUNGS- STANDARDS

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018. Um größtmögliche Aktualität zu gewährleisten, sind alle bis zur Ausstellung der Versicherung der gesetzlichen Vertreter am 27. Februar 2019 verfügbaren relevanten Informationen enthalten. Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht werden gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt, wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, sowie ergänzend nach HGB anzuwendenden Vorschriften.

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

### UNABHÄNGIGE PRÜFUNG

Der von der adidas AG aufgestellte Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und -Verlust-Rechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie der Konzernlagebericht wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

geprüft. ■ SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSS-PRÜFERS, S. 250

Dieser Bericht enthält eine zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung für die adidas AG und den Konzern, die einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlag. ■ SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 110 Die Prüfung erfolgte nach dem International Standard on Assurance Engagements, ISAE 3000 (revised). ■ SIEHE PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS, S. 255 Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, erfüllen die ‚Kern‘-Option der Standards der Global Reporting Initiative (GRI). Der GRI-Content-Index findet sich online. ➔ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT Die Prüfung der Online-Version des Berichts oder Verweise auf externe Quellen wie unsere Website war nicht Gegenstand des Auftrags von KPMG.

### ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Der Konzernlagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den aktuellen Erwartungen des Managements zur künftigen Unternehmensentwicklung beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Die Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb unserer Kontrollmöglichkeiten liegen. ■ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142 Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den im Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die im Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren. ■ SIEHE AUSBLICK, S. 139



# ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2018

## 1

### AN UNSERE AKTIONÄRE

Best of 2018	008
Brief des Vorstandsvorsitzenden	018
Vorstand	022
Aufsichtsrat	026
Bericht des Aufsichtsrats	029
Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	036
Vergütungsbericht	042
Unsere Aktie	058

## 2

### KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

Unternehmensstrategie	063
adidas Markenstrategie	069
Reebok Markenstrategie	073
Vertriebsstrategie	076
Global Operations	079
Innovation	084
Mitarbeiter und Unternehmenskultur	087
Nachhaltigkeit	095
Nichtfinanzielle Erklärung	110

## 3

### KONZERNLAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

Internes Managementsystem	112
Geschäftsentwicklung	116
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	116
Gewinn- und -Verlust-Rechnung	117
Bilanz und Kapitalflussrechnung	121
Treasury	126
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	129
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB	131
Geschäftsentwicklung nach Segmenten	136
Europa	136
Nordamerika	136
Asien-Pazifik	137
Russland/GUS	137
Lateinamerika	138
Emerging Markets	138
Ausblick	139
Risiko- und Chancenbericht	142
Erläuterung der Risiken	148
Erläuterung der Chancen	155
Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	157

## 4

### KONZERNABSCHLUSS

Konzernbilanz	161
Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung	163
Konzerngesamtergebnisrechnung	164
Konzernerneigenkapitalveränderungsrechnung	165
Konzernkapitalflussrechnung	166
Konzernanhang	168
Erläuterungen zur Konzernbilanz	186
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung	229
Sonstige Erläuterungen	235
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	242
Anteilsbesitz	244
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	249
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	250
Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	255

## 5

### ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehnjahresübersicht	258
Glossar	261
Unterstützungserklärung	264
Finanzkalender	266



@1

AN  
UNSERE  
AKTIO  
NÄRE

Best of 2018	008
Brief des Vorstandsvorsitzenden	018
Vorstand	022
Aufsichtsrat	026
Bericht des Aufsichtsrats	029
Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	036
Vergütungsbericht	042
Unsere Aktie	058



BEST OF 2018

# BEST OF 2018

## ORIGINALS GOES PUBLIC TRANSPORT: EQT SUPPORT 93/BERLIN UND OYSTER CLUB PACK

adidas Originals präsentiert den EQT Support 93/ Berlin in Zusammenarbeit mit den Berliner Verkehrsbetrieben (BVG). Das Muster der BVG-Sitzbezüge dient als Designelement und macht die Sneakers zu Sammlerstücken. In die Zunge des Schuhs ist außerdem ein Jahresticket integriert, mit dem der EQT Support 93/Berlin als Ticket für alle BVG-Verkehrsmittel gilt. Später im Jahr präsentiert adidas Originals drei weitere Sneakers in limitierter Auflage – dieses Mal in Zusammenarbeit mit den Londoner Verkehrsbetrieben ‚Transport for London‘. Käufer, die eines der exklusiven 1.500 Paar Schuhe des ‚Oyster Club Pack‘ erwerben, erhalten zusätzlich eine Oyster Card mit einem Guthaben in Höhe von 80 £.

[➔ YOUTUBE](#)

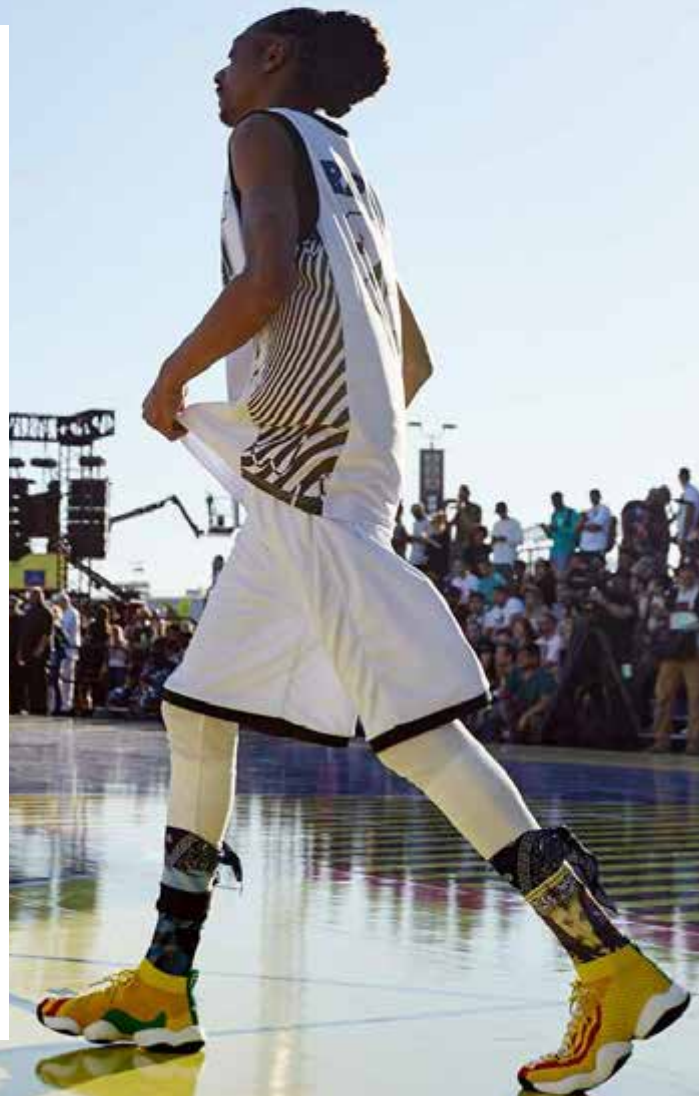




## 747 WAREHOUSE ST. – ADIDAS FEIERT DIE BASKETBALL- UND STREET-KULTUR

Mit ‚747 Warehouse St.‘ veranstaltet adidas eine Reihe von Events an der gleichnamigen Adresse in Los Angeles, um den Basketballsport und die Kreativkultur zu feiern. Die Veranstaltungen bringen Basketballfans und Liebhaber von Design, Sneakers und Streetwear zusammen. Im Fokus steht die Überzeugung, dass es beim Basketball um mehr als nur ein Spiel geht – nämlich um Kreativität, Innovation und eine Community, die von Sport, Musik und Style inspiriert ist. Mehr als 20.000 Besucher erleben bei der zweitägigen Veranstaltung exklusive Produkteinführungen, Konzerte sowie Vorträge von adidas Athleten und Botschaftern wie Pharrell Williams, Alexander Wang und Karlie Kloss. Außerdem gibt es ein von den Rappern Snoop Dogg und 2 Chainz begleitetes All-Star-Basketballspiel, bei dem die Ost- gegen die Westküste der USA antritt. Athleten wie James Harden, Zach Lavine, Candace Parker und Von Miller sind ebenfalls mit von der Partie.

#747WAREHOUSEST, @ADIDASORIGINALS,  
@ADIDAS, @ADIDASHOOPS

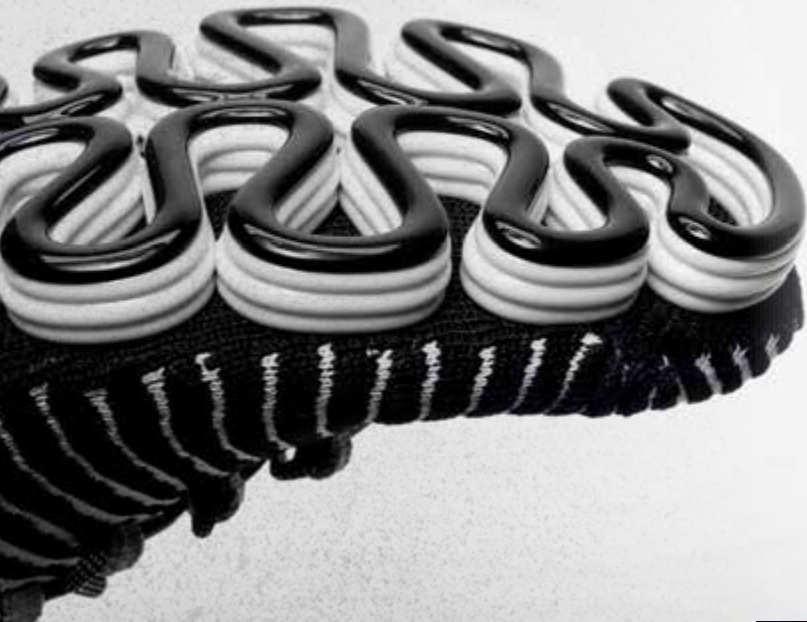


## FÜNF JAHRE BOOST!

Im Jahr 2013 hat adidas begonnen, mit BOOST den Laufschuhmarkt zu revolutionieren. Die leichte Dämpfungstechnologie speichert Energie bei jedem Schritt und gibt diese dann wieder an den Läufer zurück. Den Start der BOOST Kollektion markierte damals die Einführung des Energy BOOST. Fünf Jahre später feiert der Energy BOOST sein Jubiläum mit einem Comeback und wird durch zwei weitere Schuhsilhouetten ergänzt: den Energy BOOST OG und den UltraBOOST LTD.







## REEBOK SETZT AUF 3D-DRUCK

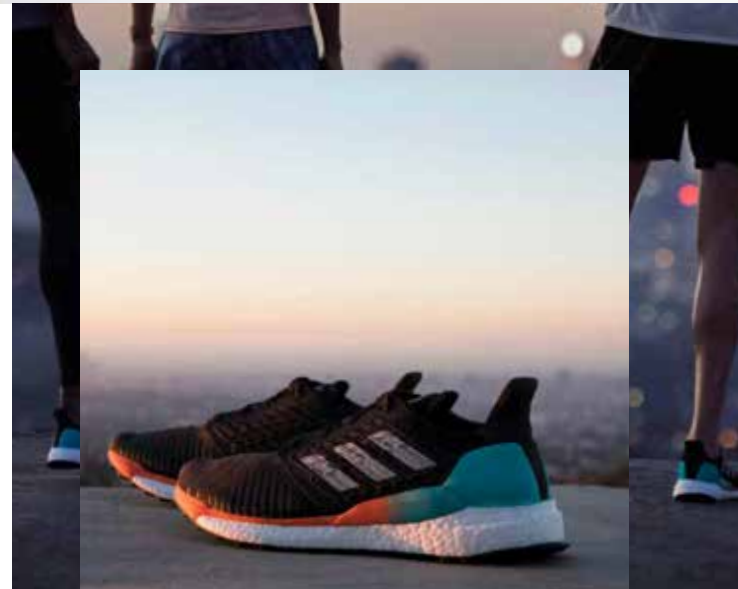
Reebok stellt den Liquid Floatride Run vor. Der Performance-Laufschuh kombiniert die ‚Liquid Factory‘-Technologie von Reebok mit dem preisgekrönten Floatride Run Sneaker. Dabei wird die ‚Liquid Factory‘-Technologie zum ersten Mal bei einem bestehenden Reebok Modell angewendet. Durch diesen Prozess wird der Schuh um 20 % leichter. Zudem verfügen die Sneakers über zwei neue Features: ‚Liquid Lace‘ und ‚Liquid Grip‘. Das Reebok Liquid Factory Konzept wurde erstmals Ende 2016 vorgestellt. Die Fertigungstechnik basiert auf 3D-Druck, bei dem von BASF eigens für Reebok entwickeltes Flüssigmaterial genutzt wird, um Schuhkomponenten sauber und präzise zu erstellen.

[➤ YOUTUBE](#)

## SOLARBOOST – RAKETENTECHNIK AN DEN FÜßEN

Der SolarBOOST ist inspiriert von der Raumfahrt und auf reine Funktionalität ausgelegt. Der leichte High-Performance-Laufschuh ist mit einer datengesteuerten ‚Tailored Fiber Placement‘-Technologie ausgestattet. Fasern, die teilweise aus Parley Ocean Plastic bestehen, werden auf optimale Weise übereinandergelagt. Das Ergebnis: höchster Komfort sowie perfekte Passform und Stützfunktion in einem leichten Modell.

[➤ YOUTUBE](#)



## ADIDAS VERLÄNGERT PARTNERSCHAFT MIT UEFA UND DFB

adidas gibt die Fortsetzung der Partnerschaften mit der UEFA Champions League, dem UEFA Super Cup, der UEFA Youth League und der UEFA Futsal Champions League bis 2021 bekannt. Seit 2001 stellt adidas die offiziellen Spielbälle und ist stolz darauf, führender Sportpartner des weltbesten Fußballklubwettbewerbs zu bleiben. Im September wird die Fortsetzung einer weiteren erfolgreichen Partnerschaft angekündigt: adidas und der Deutsche Fußball-Bund (DFB) geben bekannt, dass adidas bis 2026 offizieller Ausstatter des weltweit größten Sportverbands bleibt.

[➤ PRESSEMITTEILUNG LESEN \(UEFA\)](#)

[➤ PRESSEMITTEILUNG LESEN \(DFB\)](#)



## CONTINENTAL 80 – TENNIS-LOOK DER 80ER NEU INTERPRETIERT

Nostalgie pur: Der Continental 80 knüpft an die Tradition der ikonischen adidas Court-Style-Ledermodelle an und verkörpert damit den Retro-Look von Hallenschuhen aus den frühen 1980er-Jahren. Auffällige Merkmale des Ledersneakers sind der zweifarbige seitliche Streifen sowie die geteilte Cup-Sohle aus Gummi, die für ein bequemes und flexibles Tragegefühl sorgt. Der Continental 80 definiert sich über seine Vielseitigkeit und lässt erahnen, dass manchmal Schlichtheit die kühnste aller Erscheinungsformen ist.

#CONTINENTAL80



## RUN FOR THE OCEANS

adidas und Parley for the Oceans starten am 8. Juni anlässlich des World Oceans Day zum zweiten Mal den Run for the Oceans. Athleten, Kreative und adidas Läufer werden mobilisiert, um sich der Bewegung anzuschließen und ihre Follower dazu zu inspirieren, so viele Kilometer wie möglich zu laufen und dabei ihre zurückgelegte Distanz über die Runtastic und Joyrun Apps zu verfolgen. Insgesamt legen fast eine Million Läufer aus der ganzen Welt eine Strecke von mehr als 12,4 Millionen Kilometern zurück und nutzen dabei die Kraft des Sports, um ein Bewusstsein für die Verschmutzung der Weltmeere durch Plastikmüll und den Zustand der Ozeane zu schaffen.

#RUNFORTHEOCEANS, #ADIDASPARLEY,  
#ULTRABOOST

➔ [YOUTUBE](#)





BEST OF 2018



## DIE 90ER SIND ZURÜCK – MIT FALCON UND YUNG 1

adidas Originals bringt die Ästhetik der 90er-Jahre in einen modernen Kontext und präsentiert den Falcon für Frauen und den Yung 1 für Männer. Beide Modelle sind von der maximalistischen Designsprache klassischer Laufschuhmodelle der 90er inspiriert. Der Falcon verfügt über Paneele, die seine kühnen Linien sowie sein selbstbewusstes Profil betonen, und besticht durch auffällige Farbgebungen. Geprägt durch seinen Lagen-Look fängt der Yung 1 mit einem Touch Nostalgie ebenfalls den authentischen Spirit der 90er-Jahre ein.

#FALCON, #YUNG1  
[➤ YOUTUBE](#)

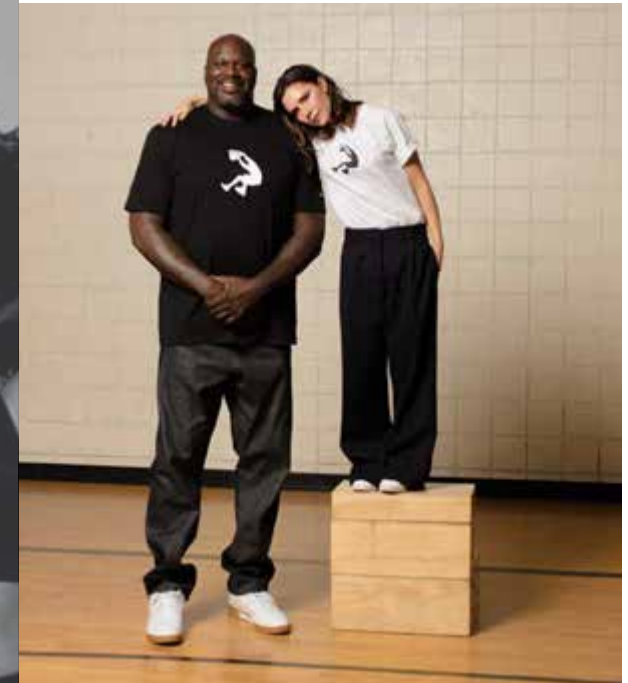




## REEBOK STELLT PUREMOVE BRA VOR

Mit dem PureMove Bra präsentiert Reebok einen technisch innovativen Sport-BH, der sich auf einzigartige Weise den Bewegungen von Sportlerinnen anpasst, um so personalisierte Kontrolle und eine Stützfunktion zu bieten. Bei dem Modell kommt die neue eigene ‚Motion Sense‘-Technologie zum Einsatz. Sie ist das Ergebnis der Behandlung eines leistungs-basierten Materials mit ‚Sheer Thickening Fluid‘, einer gelartigen Lösung, die im Ruhezustand oder bei langsamen Bewegungen eine flüssige Form annimmt und sich bei intensiveren Bewegungen versteift und verfestigt.

➔ [YOUTUBE](#)



## REEBOK X VICTORIA BECKHAM

Reebok stellt die erste Kollektion im Rahmen der Ende 2017 bekannt gegebenen Partnerschaft mit Modedesignerin Victoria Beckham vor. Die gesonderte Kollektion zelebriert die Basketballkultur der 90er-Jahre und ist inspiriert von einer Ikone dieser Ära: Basketball-Star Shaquille O'Neal. Die limitierte Kollektion umfasst einen Hoodie, ein T-Shirt sowie Socken in Schwarz und Weiß, die jeweils mit den Reebok und O'Neal-‚Dunkman‘-Logos akzentuiert sind.

➔ [YOUTUBE](#)



## BRANCHENFÜHRER IN DJSI – ADIDAS MIT SPITZENPOSITION IN SEINER INDUSTRIE

adidas wird zum 19. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die die Nachhaltigkeitsleistung der 2.500 größten im Dow Jones Global Total Stock Market Index gelisteten Unternehmen bewertet. In der ‚Textiles, Apparel & Luxury Goods Industry‘ wird adidas als Branchenführer in Sachen Wirtschaft, Umwelt und Soziales ausgezeichnet.

➔ [PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)



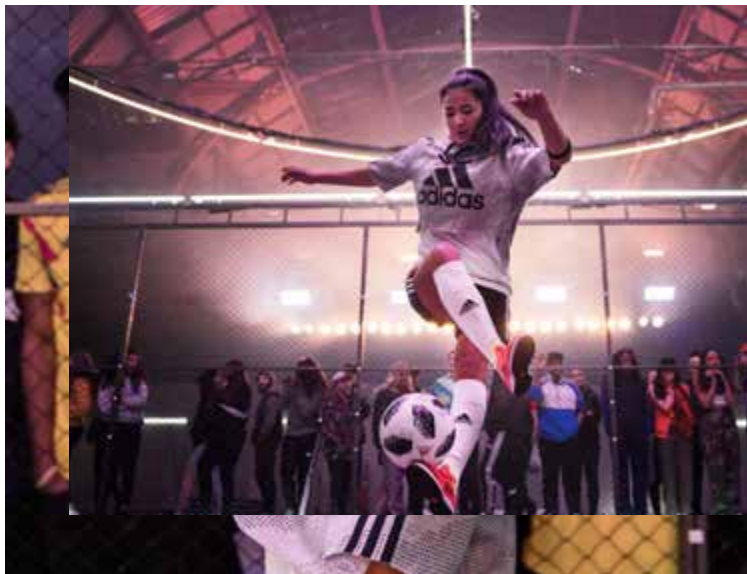
## SPEEDFACTORY – FORTSETZUNG DER AM4 SERIE UND SONDER- EDITIONEN

Im Laufe des Jahres 2018 werden mehrere neue Speedfactory Produkte eingeführt, darunter die Key-City-Editionen für Los Angeles (AM4LA), New York (AM4NYC), Paris (AM4PAR), Schanghai (AM4SHA), London (AM4LDN) und Tokio (AM4TKY). Zudem präsentiert adidas das ganze Jahr hindurch limitierte Auflagen wie den AM4BJK. Die legendäre Tennisspielerin Billie Jean King liefert die Inspiration für diesen fortschrittlichen Performance-Schuh, der in der Speedfactory in Atlanta, USA, gefertigt und pünktlich zum Start der US Open vorgestellt wird. Zum Ende des Jahres wird die Serie durch Laufschuhe ergänzt, die aus einer Zusammenarbeit mit lokalen Kreativen aus Los Angeles und New York entstanden sind – darunter z. B. der Stylist Kwasi Kessie oder das Brooklyn Ballet.

## ‚CREATIVITY IS THE ANSWER‘ – FIFA-WM-2018-KAMPAGNE

adidas nutzt das größte Sportereignis der Welt als Leinwand, um mit persönlichem Storytelling das traditionelle Kampagnenmodell neu zu definieren. Die ‚Creativity is the Answer‘-Kampagne bringt 56 der einflussreichsten Kreativköpfe („Creators“) der Sportkultur zusammen – darunter Lionel Messi, Gabriel Jesus, Mo Salah, Zinedine Zidane und Pharrell Williams. ‚Creativity is the Answer‘ ist die bisher persönlichste Kampagne der Marke.

#HERETOCREATE  
➔ [YOUTUBE](#)





BEST OF 2018



## REEBOK PRÄSENTIERT AZTREK

25 Jahre nach der Markteinführung des Aztrek im Jahr 1993 stellt Reebok nun eine Neuauflage des Sneakers vor. Der Off-road-Laufschuh verkörpert mit seinem futuristischen Lagenlook und klobigen Design den Sneaker-Style der 90er-Jahre. Reebok feiert die Rückkehr des Modells mit einer Kampagne: ‚Aztrek: 90s Re-Run‘. Sie zeigt sechs Trendsetter der 90er-Jahre.

[▶ YOUTUBE](#)

## YEEZY BOOST 350 V2 TRIPLE WHITE – GRÖßTES BISHERIGES DIGITALES RELEASE

Im September findet im Rahmen unserer Partnerschaft mit Kanye West die bisher größte digitale Produkt-einführung eines Yeezy Modells statt. Mit dem Ziel, die Marke Yeezy für die Allgemeinheit zugänglich zu machen und gleichzeitig den Yeezy Hype aufrecht-zuerhalten, präsentiert adidas Originals den Yeezy BOOST 350 V2 Triple White. Die Einführung ist ein großer kommerzieller Erfolg, generiert millionenfache Besuche auf adidas.com und trägt so wesentlich zu einem Anstieg des Kundenaufkommens im E-Commerce-Bereich der Marke bei. Auch Medien-präsenz und Suchanfragen übertreffen frühere Yeezy Einführungen.





BEST OF 2018

## LAUFEN NEU DEFINIERT: ALPHAEDGE 4D

Im November ist der Alphaedge 4D erstmals in größeren Mengen weltweit erhältlich. Der Schuh ist mit einer adidas 4D Zwischensole für eine kontrollierte Energierückführung und eine atmungsaktive Dämpfung bei intensiven Trainingsläufen ausgestattet. Die Zwischensole des Modells war ursprünglich als konzeptionelle Futurecraft Innovation angelegt, die es adidas ermöglicht hat, Fertigungsprozesse neu zu denken und ein datengesteuertes Erlebnis zu schaffen, das neue Maßstäbe in Bezug auf Leistungsfähigkeit und Komfort setzt. Die adidas 4D Zwischensole wird aus Licht und Sauerstoff in einem Prozess namens Digital Light Synthesis gefertigt. Diese wegweisende Technologie von Carbon setzt digitale Lichtprojektion, sauerstoffdurchlässige Optik und programmierbare flüssige Harze ein, um hochleistungsfähige und langlebige Produkte aus Polymeren zu drucken.

➔ [YOUTUBE](#)



## ADIDAS ATHLETEN ERZIELEN SPITZEN- LEISTUNGEN

Real Madrid gewinnt mit einem 3:1-Sieg gegen den FC Liverpool im Mai zum dritten Mal in Folge die Champions League. Die Treffer für Real Madrid erzielen die adidas Markenbotschafter Karim Benzema und Gareth Bale. Beim New York City Marathon im November holt die kenianische Läuferin Mary Keitany zum vierten Mal den Sieg. Sie kommt nach 2:22:48 Stunden ins Ziel – die bislang zweitschnellste gemessene Zeit bei den Frauen. adidas Tennis kann 2018 besonders viele erfolgreiche Athleten feiern, darunter Angelique Kerber, die in Wimbledon gegen die siebenfache Turniersiegerin Serena Williams in zwei Sätzen gewinnt. Zudem besiegt Alexander Zverev den Weltranglisten ersten Novak Djokovic im Endspiel der ATP-Finals. Der 21-Jährige feiert damit den bisher größten Sieg seiner Karriere.

## ADIDAS STARTET INITIATIVE ZUR ÜBERWINDUNG VON BARRIEREN FÜR FRAUEN UND MÄDCHEN IM SPORT

adidas stellt die ‚She Breaks Barriers‘-Initiative vor und bekräftigt damit erneut das Engagement, Barrieren im Sport zu überwinden. Die facettenreiche Initiative setzt die Mitte des Jahres gestartete #creatorsunite-Konversation fort und soll die nächste Generation von weiblichen Athleten, Kreativen und Führungskräften inspirieren, befähigen und unterstützen. Der Kampagnenfilm zeigt die Hindernisse, denen Frauen und Mädchen im Sport ausgesetzt sind, und lädt alle dazu ein, für Gleichheit auf dem Spielfeld zu sorgen und die Zukunft des Frauensports zu gestalten.

#CREATORSUNITE  
➔ [YOUTUBE](#)



## ERÖFFNUNG DES BRAND CENTERS IN SCHANGHAI

Im November eröffnet adidas in Schanghai mit einer spektakulären Einweihungsfeier sein bislang neuestes und größtes Brand Center in der Region Asien-Pazifik. Führungskräfte von adidas und der Bailian Group, Markenbotschafter Zinedine Zidane, Eason Chan und Angelababy sowie Kreative und Konsumenten aus ganz China feiern am Standort in der Nanjing East Road diesen Meilenstein auf dem Weg der weiteren Marktexpansion in der Region Asien-Pazifik und in China. Das neue Brand Center präsentiert modernste Einzelhandelskonzepte und Innovationen. Gleichzeitig steht es für die Umsetzung von ‚Creating the New‘ und unser Bestreben, die Entwicklung des Einzelhandelsvertriebskanals in wichtigen Städten voranzutreiben.





BRIEF DES CEO

# BRIEF

DES VORSTANDS-  
VORSITZENDEN  
**KASPER RORSTED**

»  
**WIR HABEN  
DIE RICHTIGE  
STRATEGIE, UM  
IN UNSERER  
ATTRAKTIVEN  
BRANCHE  
ERFOLGREICH  
ZU SEIN.**  
«

VIDEO ANSCHAUEN  
➔ [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM/DE/#CEO-VIDEO](https://report.adidas-group.com/de/#CEO-VIDEO)



## LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

das Jahr 2018 stand einmal mehr im Zeichen unserer Überzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern und einen echten Unterschied machen können. Wir sind führend in den Bereichen Nachhaltigkeit und Menschenrechte. Wir bauen Barrieren ab, um Frauen und Mädchen einen besseren Zugang zum Sport zu ermöglichen. Wir inspirieren Menschen dazu, das Beste aus sich herauszuholen. Wir könnten die Liste beliebig fortsetzen. Sie wird mit der Zeit nur länger.

Wir sind unserem Ziel, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein, wieder einen Schritt näher gekommen. Doch am Ende entscheiden unsere Konsumenten darüber, ob wir unser Ziel erreicht haben – indem sie ihre Leidenschaft für unsere Produkte zeigen und teilen. Aus diesem Grund stehen Konsumenten und Markenattraktivität im Mittelpunkt unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘.

Ein Umsatzrekord, die höchste Marge in unserer Geschichte, eine deutliche Steigerung des Gewinns – 2018 war ein erfolgreiches Jahr für unser Unternehmen. Nun bleibt uns bis 2020 Zeit, um ‚Creating the New‘ vollständig umzusetzen. Diese Strategie ist die richtige, um in unserer attraktiven Branche erfolgreich zu sein.

Wir bewegen uns mit Riesenschritten auf die Erreichung unserer Finanzziele 2020 zu, und unser Fokus in den verbleibenden zwei Jahren unseres strategischen Geschäftsplans wird sein, weiterhin Umsatz und Gewinn voranzutreiben. Im kommenden Jahr werden wir uns ganz besonders auf unsere strategischen Säulen und die Beschleunigungsprogramme von ‚Creating the New‘ konzentrieren.

### ‚CREATING THE NEW‘: SCHNELLIGKEIT, STÄDTE UND OPEN SOURCE

Die strategischen Säulen Schnelligkeit, Städte und Open Source machen uns insgesamt schneller, und wir können sowohl die richtigen Produkte als auch wegweisende Innovationen auf den Markt bringen.

Die Säule **Schnelligkeit** steht dafür, wie wir Produkte herstellen und liefern. Wir wollen unseren Konsumenten immer die Produkte zur Verfügung stellen, die sie verlangen – unabhängig von Ort und Zeit. Unser nachfrageorientierter Ansatz wirkt sich positiv auf Konsumentenstimung, Durchverkauf zum vollen Preis und Kundenzufriedenheit aus und unterstreicht unsere Überzeugung, dass der Konsument im Zentrum unseres Handelns stehen muss. Ein Beispiel

dafür ist der Erfolg der Schuhmodelle, die wir in limitierter Auflage anlässlich bedeutender Sportmomente herstellen. So wurde in unserer Speedfactory in Atlanta (USA) beispielsweise der Laufsuh AM4NHL gefertigt, um den Sieg der Washington Capitals beim Stanley Cup zu feiern, und beim Super Bowl LII haben wir den AM4MN vorgestellt.

Die Säule **Städte** steht dafür, wo wir unsere Produkte auf den Markt bringen. Im Jahr 2018 haben wir unsere Präsenz in den sechs wichtigen Städten New York, Los Angeles, Paris, London, Schanghai und Tokio weiter ausgebaut. Im vergangenen Jahr konnten wir die Attraktivität unserer Marken weiter steigern und so unseren Marktanteil in den Key Cities erhöhen. Wir werden uns auch zukünftig auf wichtige Handelszonen in diesen Städten konzentrieren. Unser Fokus liegt vorrangig darauf, wie wir Produkt-, Einzelhandels- und Aktivierungsinitiativen umsetzen. Ziel ist es dabei immer, ein ganzheitliches Markenerlebnis für unsere Konsumenten zu schaffen. Das Jahr 2018 hatte für uns einige Höhepunkte: In Los Angeles haben wir mit einem aufsehenerregenden zweitägigen Festival im Rahmen des NBA All-Star Weekends die Basketballkultur gefeiert. Die Besucher haben ein Wochenende voller Kreativität, Innovation, Musik, Community, Sport und Style erlebt. Anlässlich des 15-jährigen Jubiläums der ‚Oyster Card‘, der bekannten Fahrkarte für den öffentlichen Nahverkehr in London, haben wir eine Sneakerserie in limitierter Auflage präsentiert, die sofort ausverkauft war. In Schanghai haben wir mit dem neuen Brand Center unseren jüngsten und bis dato modernsten Store eröffnet.

Die Säule **Open Source** steht dafür, wie wir unsere Produkte entwickeln. Wir laden Athleten, Konsumenten und Partner dazu ein, mit uns und unseren Marken zusammenzuarbeiten. Durch Kooperationen mit kreativen Köpfen wie Pharrell Williams, Kanye West, Victoria Beckham oder Stella McCartney konnten wir Attraktivität und Wachstum unserer Marken weiter vorantreiben. Die Zusammenarbeit mit den weltbesten Athleten und Teams hilft uns, ein Netz an Markenbotschaftern aufzubauen. Eines der besten Beispiele dafür ist die FIFA Fußballweltmeisterschaft in Russland: Dort standen unsere Teams und Spieler sowie unser offizieller Spielball Telstar klar im Mittelpunkt. Auch wenn wir im Finale leider kein von adidas ausgestattetes Team anfeuern konnten, haben wir das Turnier als einflussreichste bei der WM vertretene Marke beendet: mit insgesamt 147 Millionen Videoaufrufen und einer Konsumentenbindungquote von 24 %.



## BESCHLEUNIGUNG DURCH PORTFOLIO, ADIDAS NORDAMERIKA, ONE ADIDAS UND DIGITAL

Um die Auswirkung unserer Strategie auf Markenattraktivität, Wachstum und Gewinn zu verstärken, wollen wir die Umsetzung von ‚Creating the New‘ mithilfe von vier Prioritäten beschleunigen: Portfolio, adidas Nordamerika, ONE adidas und Digital.

Alle Marken, Vertriebskanäle und Märkte müssen zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Indem wir regelmäßig die Leistungsstärke unseres Portfolios hinterfragen, ermitteln wir Verbesserungspotenziale und erarbeiten Maßnahmenpläne zur weiteren Fokussierung unseres Geschäfts. Beispielsweise haben wir mit unserem Turnaround-Plan ‚Muscle-Up‘ die Marke Reebok weiter dazu befähigt, ihr Potenzial voll auszuschöpfen und profitabler zu werden.

Der größte Sportartikelmarkt der Welt bietet auch die größten Chancen für unser Unternehmen. Da wir in Nordamerika verglichen mit unseren anderen Regionen einen relativ geringen Marktanteil haben, hat dieser Markt für uns Priorität und wir werden unsere strategischen Investitionen in Mitarbeiter, Partnerschaften und Infrastruktur dort erhöhen. Im Jahr 2018 konnten wir unseren Marktanteil weiter ausbauen und den Umsatz der Marke adidas gegenüber dem Vorjahr um 17 % steigern.

Eine hervorragende operative Leistung ist die Grundlage für mehr Flexibilität und die Realisierung von Skaleneffekten. Durch verschiedene Initiativen in den drei Bereichen Brand Leadership, wirksames Marketing und operative Effizienz soll ONE adidas die Geschäftsprozesse in unserem Unternehmen optimieren und letztlich die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells erhöhen.

Die Rolle von Digital ist klar: Durch Sport können wir Leben verändern, und um Leben zu verändern, müssen wir direkte Beziehungen zu unseren Konsumenten aufbauen. Die beste Möglichkeit, den Aufbau dieser direkten Konsumentenbeziehungen zu beschleunigen, sind digitale Technologien. Dabei hat die digitale Transformation aber nicht nur fundamentale Auswirkungen auf unsere Interaktion mit den Konsumenten – sie wirkt sich auf jeden Bereich unseres Unternehmens aus. Um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, treiben wir die digitale Transformation innerhalb der gesamten Organisation voran. Auch 2018 war unser globales E-Commerce-Geschäft mit einem Anstieg um 36 % unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal.

## NACHHALTIGKEIT IST EIN INTEGRALER BESTANDTEIL UNSERES GESCHÄFTSMODELLS

Nur wenige Unternehmen schaffen es, Nachhaltigkeit glaubwürdig in ihrem Geschäftsmodell zu verankern. Wir können jedoch mit Stolz behaupten, dass adidas eines dieser Unternehmen ist: Das zeigen beispielsweise die fünf Millionen Paar Schuhe, die wir 2018 unter Verwendung von Parley Ocean Plastic gefertigt haben. Im Jahr zuvor waren es noch eine Million Paar gewesen. Darüber hinaus konnten wir den Anteil an nachhaltiger Baumwolle in unserer Beschaffungskette weltweit auf 100 % ausbauen.

Unser Engagement für den Schutz der Menschenrechte ist ungebrochen. Wir kümmern uns um soziale Belange in unserer Beschaffungskette, treten konsequent für Menschenrechte im Sport ein und rücken das Thema Frauenrechte in den Mittelpunkt. Dabei geht unser Blick als Unternehmen sowohl nach innen als auch nach außen.

adidas wurde zum 19. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen. Diese Benchmarks betrachten die Nachhaltigkeitsarbeit der 2.500 größten Unternehmen im Dow Jones Global Total Stock Market Index. adidas wurde dabei in Sachen Wirtschaft, Umwelt und Soziales bewertet und wurde als Branchenführer in der Kategorie ‚Textilien, Bekleidung und Luxusgüter‘ ausgezeichnet. Des Weiteren haben wir den ersten Platz beim Corporate Human Rights Benchmark 2018 erreicht, der die rund 100 größten Unternehmen weltweit aus verschiedenen Branchen im Hinblick auf ihren Umgang mit Menschenrechten bewertet.

## FINANZERGEBNISSE 2018

Unsere Leistung spiegelt sich in hervorragenden Finanzergebnissen für das Jahr 2018 wider. Mit 21,9 Mrd. € haben wir einen neuen Umsatzrekord erzielt. Währungsbereinigt bedeutet dies einen Zuwachs von 8 %, nominal lag die Wachstumsrate bei 3 %. Trotz ungünstiger Währungseffekte verbesserte sich die Bruttomarge um 140 Basispunkte auf 51,8 %.

Wir haben die Investitionen in unsere Marken verstärkt, aber gleichzeitig konsequent unsere Kosten unter Kontrolle gehalten. Dadurch konnten wir neben der Steigerung der Bruttomarge auch eine Verbesserung der operativen Marge erzielen, die sich auf 10,8 % erhöhte – der höchste Stand in der Geschichte unseres Unternehmens. Unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg nominal sechsmal so schnell wie unser Umsatz und legte um 20 % auf 1,7 Mrd. € zu. Auch das ist ein neuer Rekord.

Im Rahmen unserer Strategie ‚Creating the New‘ sind wir fest entschlossen, Ihnen – unseren Aktionären – eine Erfolgsbeteiligung in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen zurückzugeben. Dieses Versprechen haben wir im Jahr 2018 ganz klar gehalten. Wir haben die erste Tranche unseres mehrjährigen Aktienrückkaufprogramms abgeschlossen und 5,1 Mio. Aktien für insgesamt 1 Mrd. € zurückgekauft. Berücksichtigt man die Dividendenzahlung in Höhe von 528 Mio. € für das Geschäftsjahr 2017, die im Mai 2018 erfolgt ist, so haben wir insgesamt mehr als 1,5 Mrd. € an unsere Aktionäre ausgeschüttet.

### AUSBLICK 2019

Wir werden unserer grundlegenden Überzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können, treu bleiben und auch 2019 weiter Wert schaffen. Dabei werden wir konsequent auf unsere strategischen Säulen und die Beschleunigung von ‚Creating the New‘ setzen. Im Hinblick auf unsere Finanzergebnisse streben wir eine Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes zwischen 5 % und 8 % an. Mit dem weiteren Einsatz unseres skalierbaren Geschäftsmodells soll der Gewinn wieder deutlich schneller wachsen als der Umsatz und etwa 1,9 Mrd. € erreichen. Die operative Marge soll auf mindestens 11,3 % ansteigen. Mit diesen Zahlen sind wir auf dem besten Weg, unsere Finanzziele 2020 zu erreichen.

### SCHLUSSWORT

Unsere Mission ist es, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Diese Mission ist unsere Messlatte und unser Ansporn. Sie leitet das Handeln unseres Unternehmens genauso wie unsere tägliche Arbeit als Mitarbeiter von adidas. Doch eins ist sicher: Wir sind nur so gut, wie unsere Konsumenten, Athleten, Teams, Partner, Aktionäre und die Medien uns einschätzen. Wenn alle Stakeholder uns als die Besten sehen, wird sich dies auf Marktanteile, Marktführung und Profitabilität übertragen.

Wir werden unseren Fokus auch zukünftig auf das Wesentliche richten: Wir wollen die Beziehungen zu unseren Konsumenten stärken und als ein gemeinsames globales Team auftreten, um zu gewinnen. Gemeinsam werden wir die vor uns liegenden Herausforderungen voller Zuversicht angehen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit sportlichem Gruß



**KASPER RORSTED**

CEO





# VORSTAND

**Harm Ohlmeyer**  
Finanzvorstand

**Roland Auschel**  
Global Sales

**Karen Parkin**  
Global Human Resources

**Kasper Rorsted**  
Vorstandsvorsitzender

**Eric Liedtke**  
Global Brands



## KASPER RORSTED

### VORSTANDS- VORSITZENDER

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

#### Kasper Rorsted ist außerdem:

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

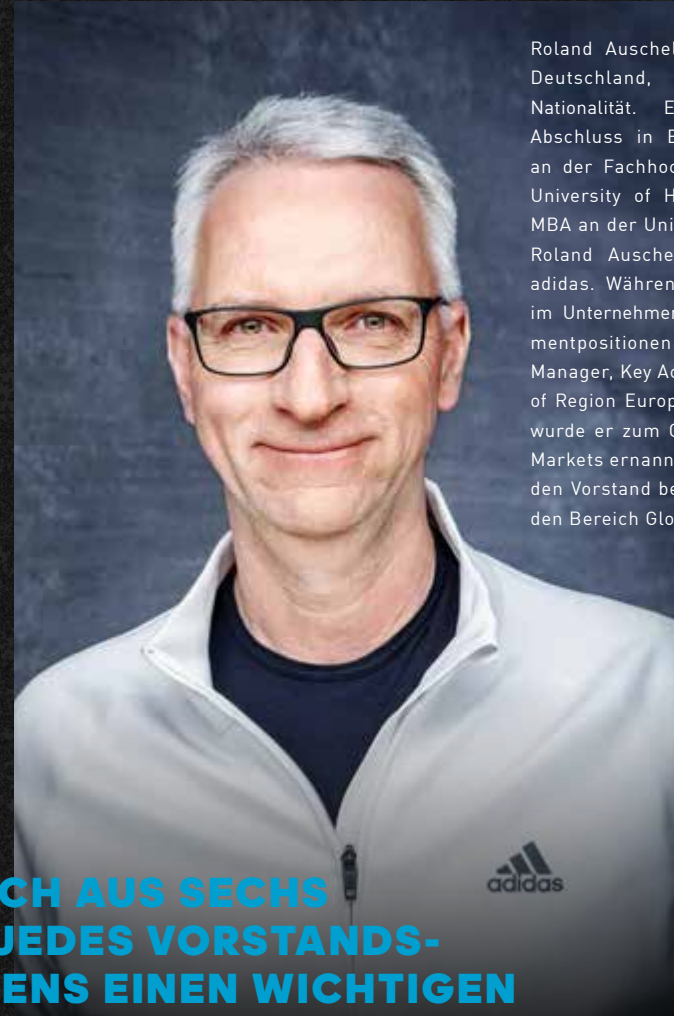
<sup>1</sup> Seit 12. April 2018.

**UNSER VORSTAND SETZT SICH AUS SECHS MITGLIEDERN ZUSAMMEN. JEDES VORSTANDS-MITGLIED IST FÜR MINDESTENS EINEN WICHTIGEN GESCHÄFTSBEREICH INNERHALB DES UNTERNEHMENS VERANTWORTLICH.**

## 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.







## ERIC LIEDTKE GLOBAL BRANDS

Eric Liedtke wurde 1966 in Dayton/Ohio, USA, geboren und ist amerikanischer Nationalität. Er erwarb einen Bachelor-Abschluss in Journalismus an der University of Wisconsin-Madison, USA. 1994 kam er als Global Line Manager für Cross Training zu adidas und war in Portland/Oregon, USA, tätig. Während seiner beruflichen Laufbahn bei adidas hatte Eric Liedtke verschiedene Positionen mit zunehmender Verantwortung auf oberster Managementebene bei adidas Amerika inne, u. a. als Director of Footwear Marketing und Vice President Brand Marketing. Im Jahr 2006 wechselte er zur Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach als Senior Vice President Global Brand Marketing. Ab 2011 war er als Senior Vice President adidas Sport Performance für alle Sportkategorien der Marke adidas weltweit verantwortlich. 2014 wurde Eric Liedtke in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für Global Brands (für die Marken adidas und Reebok). Neben seiner Position als Vorstand ist er Mitglied des Lenkungs Ausschusses bei Parley for the Oceans.

### Eric Liedtke ist außerdem:

- Mitglied des Board of Directors, Carbon, Inc., Redwood City, USA



## 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/Kalifornien, 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 des Senior Vice President Sales Strategy and Excellence inne. 2017 wurde Harm Ohlmeyer zum Finanzvorstand und Arbeitsdirektor bestellt.





## KAREN PARKIN

### GLOBAL HUMAN RESOURCES

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

## WEITERE INFORMATIONEN ZUM VORSTAND DER ADIDAS AG FINDEN SIE UNTER

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

Mitglied des Vorstands bis 26. Februar 2019:

**GIL STEYAERT**  
GLOBAL OPERATIONS



## AUFSICHTSRAT



### IGOR LANDAU

VORSITZENDER

Wohnhaft in Lugano, Schweiz

Geboren am 13. Juli 1944

Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004

Pensionär



### DR. FRANK APPEL

Wohnhaft in Königswinter bei Bonn

Geboren am 29. Juli 1961

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2018

Vorstandsvorsitzender,

Deutsche Post AG, Bonn

**BIOGRAFIEN UNSERER  
AUFSICHTSRATSMITGLIEDER  
SIND AUF UNSERER WEBSITE  
VERFÜGBAR**

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



### SABINE BAUER\*

STELLVERTRETENDE VORSITZENDE

Wohnhaft in Erlangen

Geboren am 16. Januar 1963

Im Aufsichtsrat seit 20. Mai 1999

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats

Herzogenaurach, adidas AG

Vorsitzende des Europäischen

Betriebsrats, adidas AG



### IAN GALLIENNE

Wohnhaft in Gerpennes, Belgien

Geboren am 23. Januar 1971

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Co-Chief Executive Officer, Groupe  
Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien

— Mitglied des Board of Directors,

Pernod Ricard SA, Paris, Frankreich

— Mitglied des Board of Directors,

SGS SA, Genf, Schweiz

Mandate innerhalb der Groupe

Bruxelles Lambert bzw. in mit dieser

unter gemeinsamer Kontrolle

stehenden Unternehmen:

— Mitglied des Board of Directors,

Imerys SA, Paris, Frankreich

— Mitglied des Board of Directors,

Sienna Capital S.à r.l., Strassen,

Luxemburg

— Mitglied des Board of Directors,

Erbe SA, Loverval, Belgien<sup>1</sup>

— Mitglied des Board of Directors,

Compagnie Nationale à Portefeuille

SA, Loverval, Belgien<sup>2</sup>

— Mitglied des Board of Directors,  
Frère-Bourgeois SA, Loverval,  
Belgien<sup>3</sup>

— Mitglied des Board of Directors,  
Château Cheval Blanc, Société Civile,  
Saint Emilion, Frankreich<sup>4</sup>

— Mitglied des Board of Directors, GBL  
Energy S.à r.l., Strassen, Luxemburg<sup>5</sup>

— Mitglied des Board of Directors, GBL  
Advisors Ltd, London, Großbritannien<sup>6</sup>

— Mitglied des Board of Directors,  
GBL Development Ltd, London,  
Großbritannien<sup>7</sup>

### WILLI SCHWERTLE

STELLVERTRETENDER

VORSITZENDER

Wohnhaft in München

Geboren am 14. April 1953

Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004

Selbstständiger Unternehmensberater

sowie Partner, WP Force Solutions GmbH,

Bad Homburg v. d. Höhe

— Mitglied des Aufsichtsrats,

Eckes AG, Nieder-Olm

— Vorsitzender des Aufsichtsrats,

Windeln.de SE, München



\* Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin.

<sup>1</sup> Bis 12. Januar 2018.

<sup>2</sup> Seit 30. April 2018.

<sup>3</sup> Seit 12. Januar 2018.

<sup>4</sup> Seit 17. Dezember 2018.

<sup>5</sup> Bis 25. Juni 2018.

<sup>6</sup> Seit 19. Januar 2018.

<sup>7</sup> Seit 29. Mai 2018.

**DIETER HAUENSTEIN\***

Wohnhaft in Herzogenaurach  
Geboren am 13. Januar 1957  
Im Aufsichtsrat seit 7. Mai 2009  
Fachkraft für Arbeitssicherheit, adidas AG

**HERBERT KAUFFMANN**

Wohnhaft in Stuttgart  
Geboren am 20. April 1951  
Im Aufsichtsrat seit 7. Mai 2009  
Selbstständiger Unternehmensberater,  
Stuttgart  
— Mitglied des Aufsichtsrats,  
DEUTZ AG, Köln<sup>8</sup>

**KATHRIN MENGES**

Wohnhaft in Neuss  
Geboren am 16. Oktober 1964  
Im Aufsichtsrat seit 8. Mai 2014  
Mitglied des Vorstands, zuständig für  
den Unternehmensbereich Personal  
und Infrastruktur-Services der  
Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf  
Mandate innerhalb des Henkel-Konzerns:  
— Mitglied des Aufsichtsrats,  
Henkel Central Eastern Europe GmbH,  
Wien, Österreich  
— Mitglied des Supervisory Boards,  
Henkel Nederland B.V., Nieuwegein,  
Niederlande  
— Mitglied des Board of Directors,  
Henkel Norden AB, Stockholm,  
Schweden  
— Mitglied des Board of Directors,  
Henkel Finland Oy, Vantaa, Finnland

**UDO MÜLLER\***

Wohnhaft in Herzogenaurach  
Geboren am 14. April 1960  
Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016  
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Herzogenaurach, adidas AG  
Betriebsratsvorsitzender Herzogenaurach,  
adidas AG

**DR. WOLFGANG JÄGER\***

Wohnhaft in Bochum  
Geboren am 3. August 1954  
Im Aufsichtsrat seit 7. Mai 2009  
Research Fellow am Institut für soziale  
Bewegungen der Ruhr Universität Bochum,  
Expertenkommission ‚Erinnerungskulturen  
der sozialen Demokratie‘ der Hans-Böckler-  
Stiftung, Bochum

**KATJA KRAUS**

Wohnhaft in Hamburg  
Geboren am 23. November 1970  
Im Aufsichtsrat seit 8. Mai 2014  
Autorin/geschäftsführende Gesellschafterin,  
Jung von Matt/sports GmbH, Hamburg

**ROLAND NOSKO\***

Wohnhaft in Wolnzach  
Geboren am 19. August 1958  
Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004  
Bezirksleiter IG BCE,  
Bezirk Nürnberg, Nürnberg  
— Stellvertretender Vorsitzender des Auf-  
sichtsrats, CeramTec GmbH, Plochingen  
— Mitglied des Aufsichtsrats, Plastic  
Omnium Automotive Exteriors GmbH,  
München

\* Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin.  
<sup>8</sup> Bis 26. April 2018.



**HANS RUPRECHT\***

Wohnhaft in Herzogenaurach

Geboren am 18. April 1954

Im Aufsichtsrat seit 1. Januar 2002

Vice President Customer Service Central,  
adidas AG

**NASSEF SAWIRIS**

Wohnhaft in London, Großbritannien

Geboren am 19. Januar 1961

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

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

- Mitglied des Board of Directors,  
LafargeHolcim Ltd., Jona, Schweiz
- Mandate innerhalb der OCI N.V. Group:
- Mitglied des Board of Directors,  
OCI Partners LP, Wilmington,  
Delaware, USA<sup>9</sup>

**HEIDI THALER-VEH\***

Wohnhaft in Uffenheim

Geboren am 14. November 1962

Im Aufsichtsrat seit 13. April 1994

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Uffenheim, adidas AG

Vorsitzende des Betriebsrats Uffenheim,  
adidas AG

Stellvertretende Vorsitzende des  
Gesamtbetriebsrats, adidas AG

**KURT WITTMANN\***

Wohnhaft in Markt Bibart

Geboren am 11. Juli 1963

Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Herzogenaurach, adidas AG

Aufsichtsratsmitglied bis 9. Mai 2018:

**DR. STEFAN JENTZSCH**

Wohnhaft in New York, USA

Corporate Finance Berater/Partner, Perella  
Weinberg Partners LP, New York, USA

- Stellvertretender Vorsitzender des  
Aufsichtsrats, AIL Leasing München AG,  
Grünwald

**STÄNDIGE AUSSCHÜSSE**

**Präsidium** — Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer\*, Willi Schwerdtle

**Präsidialausschuss** — Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer\*, Roland Nosko\*, Willi Schwerdtle

**Prüfungsausschuss** — Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Ian Gallienne, Dr. Wolfgang Jäger\*, Hans Ruprecht\*

**Finanz- und Investitionsausschuss** — Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer\*, Dr. Wolfgang Jäger\*, Herbert Kauffmann

**Nominierungsausschuss** — Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Willi Schwerdtle

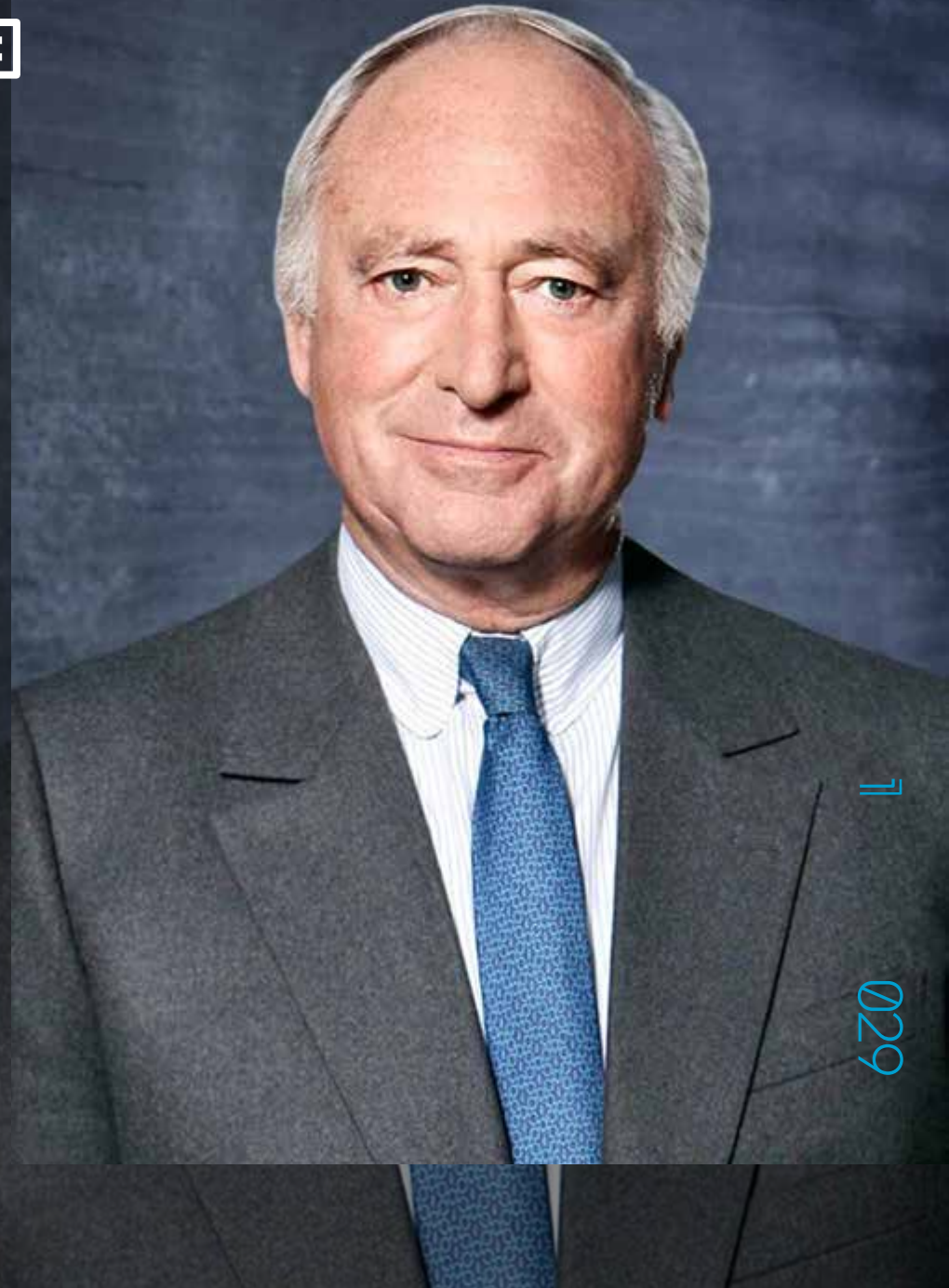
**Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG** — Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer\*, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh\*

\* Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin.  
<sup>9</sup> Bis 16. Juli 2018.

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

# BERICHT DES AUFSICHTS- RATS

**IGOR LANDAU**  
VORSITZENDER DES  
AUFSICHTSRATS





## SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir blicken auf 2018 als ein weiteres sehr erfolgreiches Jahr zurück. Dank des konsequenten Fokus auf die Bedürfnisse unserer Konsumenten im Rahmen der stringenten Umsetzung unserer Strategie ‚Creating the New‘ ist es dem Unternehmen im Geschäftsjahr 2018 erneut gelungen, seinen Umsatz zu erhöhen und den Gewinn deutlich zu steigern. Innovative Produkte und eindrucksvolle Marketingkampagnen, wie etwa rund um die FIFA Fußballweltmeisterschaft in Russland, stärkten Präsenz und Begehrlichkeit unserer Marken. Auf diesem Wege konnten wir zweistellige Wachstumsraten in den Fokusmärkten Nordamerika und China sowie im wichtigen E-Commerce-Vertriebskanal erzielen. Gleichzeitig wurden unternehmensspezifische Schwachstellen in Europa, unserem Heimatmarkt, entschlossen angegangen sowie negative makroökonomische Einflüsse in weiten Teilen der Welt effektiv kompensiert. Trotz der Investitionen in unsere Marken, die im vergangenen Jahr stark gestiegen sind und höher waren als jemals zuvor, wie auch in die Skalierbarkeit des Unternehmens erzielten wir Profitabilitätsergebnisse, die unsere zu Beginn des Jahres gesetzten Ziele übertrafen. Dies spiegelt die Qualität wie auch die Nachhaltigkeit unseres Wachstums wider und versetzt das Unternehmen in die Lage, auch in der Zukunft profitabel zu wachsen. An diesem Erfolg des Unternehmens haben wir unsere Aktionäre im vergangenen Jahr gebührend partizipieren lassen, wie die Gesamtausschüttung aus Dividende und Aktienrückkauf von über 1,5 Mrd. € im Jahr 2018 unterstreicht, und wir sind bestrebt, dies auch weiterhin zu tun.

### ÜBERWACHUNG UND BERATUNG IM DIALOG MIT DEM VORSTAND

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

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

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

Der Aufsichtsrat übte seine Tätigkeit im vergangenen Geschäftsjahr vornehmlich im Rahmen von Plenarsitzungen aus. Es wurden sechs ordentliche Plenumssitzungen abgehalten, eine davon im Ausland. Ein Beschluss wurde im Umlaufverfahren gefasst. Die Teilnahmequote der Mitglieder in den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse lag im Berichtsjahr bei ca. 94 %. Die Ausschüsse tagten vollzählig, abgesehen von einer Sitzung des Prüfungsausschusses, in der ein Mitglied entschuldigt fehlte.

Die Teilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats an den Plenar- und Ausschusssitzungen werden im Folgenden in individualisierter Form dargestellt.

**Individuelle Sitzungsteilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats**  
an im Geschäftsjahr 2018 stattgefundenen Präsenzsitzungen und Telefonkonferenzen des Aufsichtsrats

Supervisory Board members	2018		
	Anzahl Aufsichtsrats- und Ausschuss- sitzungen	Teilnahme	Teilnahme in %
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	10	10	100 %
Sabine Bauer, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats	9	9	100 %
Willi Schwerdtle, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	9	9	100 %
Dr. Frank Appel <sup>1</sup>	3	3	100 %
Ian Gallienne	12	12	100 %
Dieter Hauenstein	6	5	83 %
Dr. Wolfgang Jäger	13	13	100 %
Dr. Stefan Jentzsch <sup>2</sup>	3	3	100 %
Herbert Kauffmann	13	13	100 %
Katja Kraus	6	5	83 %
Kathrin Menges	7	6	86 %
Udo Müller	6	6	100 %
Roland Nosko	8	8	100 %
Hans Ruprecht	12	10	83 %
Nassef Sawiris	6	6	100 %
Heidi Thaler-Veh	6	5	83 %
Kurt Wittmann	6	5	83 %

<sup>1</sup> Ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2018.  
<sup>2</sup> Bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2018.

Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG), Berlin, hat – bis auf die Sitzung im Ausland – an allen ordentlichen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandsangelegenheiten behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen.

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

Der Aufsichtsrat beriet regelmäßig auch ohne Mitglieder des Vorstands, insbesondere über Angelegenheiten des Aufsichtsrats und Personalangelegenheiten des Vorstands. Der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss überprüften im Frühjahr bzw. Herbst 2018 die Effizienz ihrer Arbeit. Insgesamt beurteilten die Mitglieder des Aufsichtsrats die Arbeit im Plenum und im Prüfungsausschuss als effizient, beschlossen jedoch punktuelle Verbesserungen im Hinblick auf die Organisation der Aufsichtsratsarbeit.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Außerdem wurden dem Aufsichtsrat Fortbildungen zur Aufrechterhaltung der erforderlichen Sachkunde angeboten. Darüber hinaus fand für das neu in den Aufsichtsrat eingetretene Mitglied eine Einführung statt, um die Wahrnehmung des neuen Amtes zu erleichtern.

## THEMEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM

Schwerpunkte unserer Beratungen und Prüfungen waren folgende Themen:

### LAGE UND GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Plenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Unternehmens sowie die Geschäftsentwicklung in den einzelnen Geschäftsbereichen und Märkten, die uns der Vorstand in jeder Aufsichtsratssitzung detailliert erläuterte. Darüber hinaus beschäftigte sich der Aufsichtsrat



mit der Unternehmensstrategie und der Jahres- und Mehrjahresplanung. Dabei haben wir stets auch mögliche Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftslage sowie die Entwicklung unserer einzelnen Marken und Märkte erörtert.

In der Februarsitzung und der Bilanzsitzung im März berichtete der Vorstand über die Lage des Unternehmens und die Geschäftszahlen für das Geschäftsjahr 2017. Darüber hinaus billigte der Aufsichtsrat nach eingehender Prüfung der Abschlussunterlagen den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern zum 31. Dezember 2017. Der Jahresabschluss war damit festgestellt. Der Abschlussprüfer berichtete vor der Beschlussfassung über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, einschließlich der Ergebnisse der durch den Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 2 S. 4 Aktiengesetz (AktG) beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung. Ferner wurde der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2017 gebilligt. Schließlich setzten wir uns u.a. mit der Geschäftsentwicklung von Reebok und der Vertriebsstrategie von adidas auseinander. In der Maisitzung behandelten wir vor allem die Ergebnisse für das erste Quartal des Berichtsjahres und die aktuelle Geschäftsentwicklung des Unternehmens. Gegenstand der Augustsitzung waren insbesondere die Geschäftsergebnisse des zweiten Quartals und des ersten Halbjahres des Geschäftsjahres 2018 sowie die Entwicklung des Unternehmens. Ferner befassten wir uns eingehend mit den wesentlichen Initiativen zum Thema Nachhaltigkeit und der Talentstrategie bei adidas. Schließlich beschäftigten wir uns mit den aktuellen Entwicklungen des Geschäftssegments Runtastic. In der jährlichen Strategiesitzung des Aufsichtsrats im Oktober berichtete der Vorstand zur aktuellen Geschäftslage und erläuterte die Details zum weiteren Verlauf des strategischen Geschäftsplans, über den der Aufsichtsrat eingehend beriet. Einen weiteren Schwerpunkt der Aufsichtsratssitzung bildete die Geschäftsentwicklung in Europa. Schließlich befassten wir uns intensiv mit dem Thema Digitalisierung. Dabei diskutierten wir über die Digitalisierungsstrategie bei adidas und die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen. Thema der Dezembersitzung waren neben der Budget- und Investitionsplanung 2019 auch die im Berichtsjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge.

## ZUSTIMMUNGSBEDÜRFTIGE GESCHÄFTE

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat einer förmlichen Beschlussfassung bzw. der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

Im März beschlossen wir die der Hauptversammlung 2018 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2017. In der Maisitzung stimmten wir der Begebung von nicht-aktienbasierten Anleihen und/oder vergleichbaren Finanzinstrumenten einschließlich sogenannter eigenkapitalneutraler Wandelanleihen zu. Außerdem erteilten wir unsere Zustimmung hinsichtlich der Erweiterung des Standorts Portland, USA, und billigten ferner den angepassten Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands. In der Oktobersitzung stimmten wir der Einziehung eigener Aktien zu und beschlossen die Anpassung der Satzung aufgrund der im Zusammenhang mit der Einziehung der eigenen Aktien erfolgten Herabsetzung des Grundkapitals. Gegenstand unserer Dezembersitzung war nach eingehenden Beratungen die Zustimmung zu der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2019.

## VORSTANDSVERGÜTUNG

Alle die Vorstandsvergütung betreffenden Themenkreise hat der Präsidialausschuss, wie in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat vorgesehen, umfassend vorbereitet, dem Plenum erläutert und zur Beschlussfassung vorgelegt.

Den Themenschwerpunkt unserer Plenumsitzung im Februar bildet alljährlich die Vorstandsvergütung. Nach einer ausführlichen Erörterung der individuellen Leistungen der jeweiligen Vorstandsmitglieder und der Erreichung der festgelegten Ziele für den Performance-Bonus 2017 und den LTIP 2015/2017 beschlossen wir in dieser Sitzung die den Vorstandsmitgliedern für den Performance-Bonus 2017 und LTIP 2015/2017 zu zahlende erfolgsabhängige Vergütung. Außerdem legten wir nach eingehender Beratung auch die Kriterien und maßgeblichen Ziele für den Performance-Bonus 2018 und den neuen langfristigen Vergütungsplan LTIP 2018/2020 nebst den individuellen Bonus-Zielbeträgen für jedes Vorstandsmitglied fest. Darüber hinaus wurden nach ausführlichen Beratungen in den Aufsichtsratssitzungen im März und Mai die Pensionszusagen der Vorstandsmitglieder Gil Steyaert, Eric Liedtke und Karen Parkin aufgrund steuerrechtlicher Vorgaben angepasst. Schließlich befassten wir uns in der Oktobersitzung mit der Beitragsgutschrift für die beitragsorientierte Altersversorgung und legten diese für das Jahr 2019 fest.

## VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT UND ERFÜLLUNG DER GESETZLICHEN MINDESTANTEILE

Im Berichtsjahr gab es im Gesamtaufichtsrat eine personelle Veränderung: Dr. Stefan Jentzsch legte sein Mandat mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung am 9. Mai 2018 nieder. Als Nachfolger wurde Dr. Frank Appel, Vorstandsvorsitzender der Deutsche Post AG, für die Dauer der verbleibenden Amtszeit der amtierenden Anteilseignervertreter, die mit dem Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung am 9. Mai 2019 endet, von der Hauptversammlung zum Mitglied des Aufsichtsrats gewählt. Der Aufsichtsrat dankt Dr. Jentzsch für sein wertvolles Engagement und seinen großen Einsatz im Aufsichtsrat der adidas AG.

Hinsichtlich der Besetzung mit Frauen und Männern hält der Aufsichtsrat die gesetzlichen Mindestanteile gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1, 3 und 4 AktG ein. Sowohl die Anteilseigner als auch die Arbeitnehmer haben gemäß § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG beschlossen, dass die Erfüllung des Mindestanteils von 30 % Frauen und Männern im Aufsichtsrat getrennt erfolgt.

Die Amtszeit aller Aufsichtsratsmitglieder endet turnusgemäß mit der Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Mai 2019.

## CORPORATE GOVERNANCE

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG im Februar 2018 abgegeben. Die aktuelle Entsprechenserklärung 2019 haben wir nach umfassender Beratung im Februar 2019 beschlossen und sodann unseren Aktionären auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE](https://www.adidas-group.com/s/corporate-governance)

Im Februar thematisierten wir die Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats und die einschlägigen Unabhängigkeitskriterien. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind derzeit alle Mitglieder unabhängig.

Im Rahmen der von uns regelmäßig durchgeführten Selbstevaluierung befassten wir uns in den Aufsichtsratssitzungen im Februar, März und Mai bzw. in der Prüfungsausschusssitzung im August mit den Ergebnissen und umzusetzenden Maßnahmen der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses.

In der März Sitzung stimmten wir der Übernahme eines Verwaltungsratsmandats seitens Kasper Rorsted bei der Nestlé S.A. zu; im August erteilten wir Gil Steyaert unsere Zustimmung hinsichtlich seines Aufsichtsratsmandats bei Fashion for Good B.V.

Gegenstand der Oktobersitzung war die Überarbeitung der Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung und des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium, die wir unseren Aktionären auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht haben. Dabei achteten wir unter Berücksichtigung der Besonderheiten, die sich aus der Tätigkeit des Unternehmens als weltweit präsen-ter börsennotierter Konzern ergeben, darauf, dass der Aufsichtsrat insgesamt weiterhin über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügt. Details sind dem Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung zu entnehmen. [SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 36](#)

Im Berichtsjahr sind bei den Mitgliedern des Vorstands keine Interessenkonflikte aufgetreten. Im Aufsichtsrat gab es ebenfalls keine Interessenkonflikte. Hinzuweisen ist darauf, dass der Aufsichtsrat im Dezember 2018 mit Wirkung zum 1. Januar 2019 der Verlängerung eines Vertrags mit einem Unternehmen zugestimmt hat, an dem ein Aufsichtsratsmitglied beteiligt ist. Das Auftragsvolumen ist vom Aufsichtsrat jährlich zu bestätigen. Über das Auftragsvolumen für das Geschäftsjahr 2019 hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung im Dezember 2018 einen Beschluss gefasst. Nach Auffassung des Aufsichtsrats lag insofern kein Interessenkonflikt vor. Dennoch nahm das betreffende Aufsichtsratsmitglied wie auch in den Vorjahren an der entsprechenden Beschlussfassung nicht teil.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung. [SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 36](#)

## EFFIZIENTE ARBEIT IN DEN AUSSCHÜSSEN

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt sechs 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 – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – hat der



Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat regelmäßig und umfassend über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

- Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.
- Der **Präsidialausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2018 zwei Sitzungen ab. Der Schwerpunkt der Sitzungen lag in der Vorbereitung der Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zur Vorstandsvergütung, insbesondere der Beschlussfassung über die Zielerreichung des Performance-Bonus 2017 und des LTIP 2015/2017, die Zielvorgaben für den Performance-Bonus 2018 und den LTIP 2018/2020, die Beitragsgutschrift für die beitragsorientierte Altersversorgung 2019 sowie die Festsetzung und Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Darüber hinaus beschäftigte sich der Präsidialausschuss eingehend mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand.
- Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr sechs Sitzungen ab. Ein Beschluss wurde im Wege des Umlaufverfahrens gefasst. Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2017 mit dem zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern sowie des Gewinnverwendungsvorschlags des Vorstands. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte zum Jahres- und Konzernabschluss durch den Abschlussprüfer beschloss der Ausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses 2017 zu empfehlen. Er bereitete zudem die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung einschließlich der Auswahl und Beauftragung des externen Prüfers durch den Aufsichtsrat vor. Basierend auf den Übergangsfristen des Art. 41 Verordnung (EU) Nr. 537/2014 darf der aktuelle Abschlussprüfer nach dem 17. Juni 2023 nicht mehr wiederbestellt werden und eine externe Rotation muss verpflichtend durchgeführt werden. Auf Basis eines entsprechenden Beschlusses des Aufsichtsratsplenums beauftragten die Vorsitzenden des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses KPMG mit der gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) der nichtfinanziellen Erklärung für das Geschäftsjahr 2018. Weiter gab der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat nach ausführlicher Beratung eine Empfehlung für den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2018 zur Wahl des Abschlussprüfers. Dabei erklärte der Prüfungsausschuss gegenüber dem Aufsichtsrat, dass die Empfehlung frei von ungebührlicher Einflussnahme durch Dritte erfolgte und dem Prüfungsausschuss

keine Klausel im Sinne von Art. 16 Abs. 6 der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse auferlegt wurde. Gegenstand ausführlicher Beratungen war außerdem die Erteilung des Prüfungsauftrags für das Geschäftsjahr 2018 einschließlich der Festlegung der Prüfungsschwerpunkte, die Überwachung der Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers sowie der Qualität der Abschlussprüfung, die Festlegung des Honorars und schließlich die Erörterung der Quartalsfinanzzahlen und des Halbjahresfinanzberichts durch den Abschlussprüfer. Der Prüfungsausschuss hat sich intensiv mit der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, des internen Revisions- bzw. Kontrollsystems sowie des Compliance-Managementsystems befasst. Außerdem hat sich das Gremium mit den Feststellungen der internen Revision und dem Revisionsplan auseinandergesetzt. Ihm wurde ferner über potenzielle und anhängige Rechtsstreitigkeiten berichtet. Gegenstand jeder Sitzung des Prüfungsausschusses war ferner die Berichterstattung des Chief Compliance Officers zum Compliance-Managementsystem und den wesentlichen Compliance-Vorgängen im Berichtsjahr. Der Ausschuss nahm zudem Berichte zur IT-Sicherheit, zur EU-Datenschutzgrundverordnung und zur Hedgingstrategie entgegen.

- Der **Finanz- und Investitionsausschuss** hielt im Berichtsjahr eine Sitzung in Form einer Telefonkonferenz ab, in der insbesondere dem Vorstandsbeschluss zugestimmt wurde, auf Grundlage der von der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 erteilten Ermächtigung bis zum 11. Mai 2021 ein neues Aktienrückkaufprogramm zu Anschaffungskosten in Höhe von insgesamt bis zu 3 Mrd. € durchzuführen. Außerdem stimmte das Gremium dem Beschluss des Vorstands über den Verkauf eines Grundstücks und eines Gebäudes in Canton, USA zu.
- Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr einmal. Er bereitete dabei insbesondere die Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung vor, die im Mai 2019 über die Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat zu entscheiden hat. Dabei beriet er, auch unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen, über die Eignung und Unabhängigkeit der Kandidaten. Ferner entwickelte er ein Anforderungsprofil unter Berücksichtigung des vom Aufsichtsrat definierten Kompetenzprofils für die Mitglieder des Aufsichtsrats und setzte sich anhand dessen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für zu besetzende Mandate im Aufsichtsrat auseinander.
- Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Geschäftsjahr 2018 nicht einberufen werden.

**JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2018**

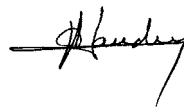
KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2018 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2018 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den adidas Konzern. Ferner hat KPMG im Auftrag des Aufsichtsrats die nichtfinanzielle Erklärung geprüft. KPMG ist seit dem Geschäftsjahr 1995 als Jahres- und Konzernabschlussprüfer der adidas AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichnen die Jahresabschlüsse Karl Braun seit dem Geschäftsjahr 2012 sowie Haiko Schmidt als verantwortlicher Prüfungspartner seit dem Geschäftsjahr 2017. Die Hauptversammlung hatte KPMG am 9. Mai 2018 auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der einer Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer gewählt. KPMG hatte, bevor der Aufsichtsrat sie der Hauptversammlung als Abschlussprüfer vorschlug, gegenüber dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss bestätigt, dass keine Umstände bestehen, die ihre Unabhängigkeit als Abschlussprüfer beeinträchtigen oder Zweifel an ihrer Unabhängigkeit begründen könnten. Dabei hat KPMG auch erklärt, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr Leistungen außerhalb der Abschlussprüfung für das Unternehmen erbracht wurden oder für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Die genannten Unterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 1. März 2019 und in unserer Bilanzsitzung am 5. März 2019, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung u. a. hinsichtlich der festgelegten Prüfungsschwerpunkte sowie besonders wichtiger Prüfungssachverhalte und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des auf den Rechnungslegungsprozess

bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir mit dem Vorstand einen Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende in Höhe von 3,35 € je dividendenberechtigte Aktie vorsieht, intensiv erörtert und der Erhöhung gegenüber dem Vorjahr auf 3,35 € auch unter Berücksichtigung der starken Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2018, der guten Finanzlage und der positiven Zukunftsaussichten des Unternehmens zugestimmt. Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses (einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung) sind wir zu dem abschließenden Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss der adidas AG ist damit festgestellt.

**DANK**

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich den Mitgliedern des Vorstands sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren großen persönlichen Einsatz sowie das fortwährende Engagement. Zudem möchte ich mich bei den Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat für die vertrauensvolle Zusammenarbeit bedanken.

Für den Aufsichtsrat



**IGOR LANDAU**  
AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2019



# CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENS- FÜHRUNG<sup>1</sup>

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt. Der nachfolgende Bericht enthält den Corporate Governance Bericht und die Erklärung zur Unternehmensführung von Vorstand und Aufsichtsrat.

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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Februar 2018 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden ‚Kodex‘) in der Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

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

### Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat (Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 i. V. m. Satz 1)

Der Aufsichtsrat hat in der Vergangenheit auf die Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat aufgrund ihres pauschalen Charakters verzichtet. In seiner Sitzung im Oktober 2018 hat der Aufsichtsrat im Rahmen der Überarbeitung der Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) nunmehr auch eine Regelgrenze für die Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat beschlossen. Seitdem entspricht der Aufsichtsrat allen Empfehlungen gemäß Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 i. V. m. Satz 1 des Kodex.

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

Ein Mitglied des Aufsichtsrats, Ian Gallienne, nimmt mehr als drei Mandate in Aufsichtsgremien konzernexterner Gesellschaften wahr, die börsennotiert sind bzw. vergleichbare Anforderungen stellen. Ian Gallienne ist Co-Chief Executive Officer der Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Die GBL ist eine Holdinggesellschaft und nimmt als institutioneller Investor, unter anderem vertreten durch ihren Co-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 Tochterunter-

nehmen der GBL oder stehen mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle und gehören damit zu derselben Unternehmensgruppe. Sie sind seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Co-Chief Executive Officer der GBL zuzurechnen. Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung der Ziffer 5.4.5 Absatz 1 Satz 2 daher nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt. Der Aufsichtsrat hat sich zudem vergewissert, dass Ian Gallienne genügend Zeit für die Wahrnehmung seines Aufsichtsratsmandats bei der adidas AG zur Verfügung steht.

Herzogenaurach, im Februar 2019

Für den Vorstand  
KASPER RORSTED  
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat  
IGOR LANDAU  
Aufsichtsratsvorsitzender

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

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

## ANREGUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX WEITESTGEHEND ERFÜLLT

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

<sup>1</sup> Der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung ist ungeprüfter Bestandteil des Konzernlageberichts.

## DUALES FÜHRUNGSSYSTEM

Die adidas AG unterliegt als international tätige Aktiengesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach, Deutschland, u. a. den Vorschriften des deutschen Aktienrechts. Ein Grundprinzip des deutschen Aktienrechts ist das duale Führungssystem, das dem Vorstand die Leitung des Unternehmens und dem Aufsichtsrat die Beratung und Überwachung des Vorstands zuweist. Diese beiden Gremien sind sowohl hinsichtlich ihrer Mitglieder als auch in ihren Kompetenzen streng voneinander getrennt. Beide Organe arbeiten aber 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 und für die Aufstellung des Halbjahresberichts des Unternehmens sowie des Jahres- und Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts der adidas AG und des Konzerns. Auch stellt der Vorstand eine für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung auf. Ferner sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien. Dabei ist er verantwortlich für die Einrichtung eines angemessenen, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichteten Compliance-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. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstandsvorsitzende leitet insbesondere den Gesamtvorstand sowie federführend die 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. Bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen achtet der Vorstand auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei u. a. eine Steigerung des Anteils von Frauen an.

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

■ SIEHE VORSTAND, S. 22

## ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Unser Aufsichtsrat besteht aus 16 Mitgliedern. Er ist in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte mit Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer besetzt. ■ SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 26 Die Vertreter der Anteilseigner werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer von der Belegschaft. Die Amtszeit aller derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder läuft mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2019 aus.

### Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex in seiner Sitzung im Oktober 2018 Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) beschlossen, die auf unserer Website veröffentlicht sind. ➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE](https://www.adidas-group.com/s/organe) Danach ist der Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands sichergestellt ist. Seine Mitglieder sollen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und die fachliche Erfahrung verfügen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben eines Aufsichtsrats in einem kapitalmarktorientierten, international tätigen Unternehmen im Bereich der Sportartikelindustrie erforderlich sind. Zu diesem Zweck wird darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat insgesamt über die Kompetenzen verfügt, die angesichts der Aktivitäten von adidas als wesentlich erachtet werden. Dazu gehören u. a. vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen in der Sportartikel- sowie Sport- und Freizeitmodebranche, im Geschäft mit schnelllebigem, kundenorientierten Produkten und in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und Informationstechnologie (einschließlich IT-Sicherheit), Produktion, Marketing und Vertrieb, insbesondere auch im Bereich des E-Commerce und des Einzelhandels. Zudem sollen im Aufsichtsrat Kenntnisse bzw. Erfahrungen



aus den für adidas wesentlichen Märkten, besonders den asiatischen und US-amerikanischen Märkten, sowie in der Führung eines großen international tätigen Unternehmens vorhanden sein. In seiner Gesamtheit soll der Aufsichtsrat darüber hinaus über Kenntnisse bzw. Erfahrungen in den Bereichen unternehmerische Strategieentwicklung und -umsetzung, Personalplanung und -führung, Rechnungswesen und Rechnungslegung, Controlling/Risikomanagement sowie Governance/Compliance und der unternehmerischen Gesamtverantwortung (Corporate and Social Responsibility) verfügen. Mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen und die Aufsichtsratsmitglieder müssen in ihrer Gesamtheit mit der Sportartikelbranche vertraut sein.

Mehr als zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder sollen unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Kodex sein. Ferner strebt der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung im Hinblick auf Vielfalt die Berücksichtigung der Herkunft, unterschiedlicher beruflicher und internationaler Erfahrungen und insbesondere eine angemessene Beteiligung beider Geschlechter an. Weiter soll eine angemessene Anzahl der Anteilseignervertreter über langjährige internationale Erfahrung verfügen.

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

Nach seiner Auffassung entspricht der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit den genannten Zielen und erfüllt das Kompetenzprofil. Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Sie sind in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut. Da sie zudem über umfangreiche Kenntnisse in unterschiedlichen Berufsbereichen und über langjährige internationale Erfahrung verfügen, bringen sie ein breites Spektrum von Fähigkeiten und Erfahrungen in ihre Aufsichtsrats Tätigkeit ein. Darüber hinaus verfügt mit dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, Herrn Herbert Kauffmann, mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über ausgewiesenen Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Dem Aufsichtsrat gehören derzeit vier Frauen an. Informationen zur Erfüllung der Quote des § 96 Absatz 2 Satz 1 AktG, wonach sich der Aufsichtsrat zu mindestens 30 % aus Frauen und zu mindestens 30 % aus Männern zusammensetzt, sind in diesem Bericht enthalten. ■ SIEHE ABSCHNITT ‚FESTLEGUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHBERECHTIGTEN TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN‘, S. 40 Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Ferner stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG, zu deren Vorstand und Aufsichtsrat oder einem kontrollierenden Aktionär, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Dem Aufsichtsrat gehören keine ehemaligen Mitglieder des Vorstands an. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind derzeit alle Anteilseignervertreter unabhängig im Sinne des Kodex. Entsprechend den beschlossenen Zielen zu seiner

Zusammensetzung sieht der Aufsichtsrat diese Zahl als angemessen an. Die Namen der unabhängigen Anteilseignervertreter ergeben sich aus der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder, die diesem Geschäftsbericht entnommen werden kann. ■ SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 26 Unter der Annahme, dass auch alle Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die Unabhängigkeitskriterien im Sinne des Kodex erfüllen, sind nach Einschätzung des Aufsichtsrats derzeit alle Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig. Die Einhaltung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl wurde bei der Besetzung berücksichtigt. Die vom Aufsichtsrat festgelegte Höchstgrenze für die Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat von in der Regel 15 Jahren bzw. drei Amtszeiten wird mit Ausnahme von drei Mitgliedern der Arbeitnehmervertreter eingehalten.

Im Rahmen der Vorbereitung von Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung berücksichtigt der Aufsichtsrat die Ziele zu seiner Zusammensetzung, insbesondere auch im Hinblick auf die Ausfüllung des Kompetenzprofils für das Gesamtgremium. Dabei wird auf eine ausgewogene Zusammensetzung geachtet, sodass die gewünschten Fachkenntnisse möglichst breit vertreten sind.

**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 § 8 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. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für die Gesellschaft bestmögliche, vielfältige und sich gegenseitig ergänzende Zusammensetzung des Vorstandsgremiums und auf eine langfristige Nachfolgeplanung. Dabei spielen u.a. Erfahrung und Branchenkenntnisse sowie fachliche und persönliche Qualifikation eine wichtige Rolle. Daneben achtet der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der internationalen Unternehmensstruktur auf Vielfalt. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf Alter, Internationalität und weitere wichtige persönliche Eigenschaften. Der Aufsichtsrat legt

ferner das System der Vorstandsvergütung fest, überprüft es regelmäßig und bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst. [■ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42](#)

**Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance**

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website unter [➔ ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE](https://www.adidas-group.com/s/corporate-governance) 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)

Der Aufsichtsrat hat zur Steigerung der Effizienz seiner Arbeit und zur Behandlung komplexer Sachverhalte aus dem Kreis seiner Mitglieder sechs ständige Ausschüsse gebildet, die u. a. seine Beschlüsse vorbereiten bzw. zum Teil an seiner Stelle beschließen. Dabei handelt es sich um das Präsidium, den Präsidialausschuss, den Prüfungsausschuss, den Finanz- und Investitionsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Absatz 3 MitbestG sowie den Nominierungsausschuss. Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse der Ausschüsse stimmen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie des Kodex überein. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Die Zusammensetzung der Ausschüsse kann der entsprechenden Übersicht zum Aufsichtsrat entnommen werden. [■ SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 26](#) Weiterführende Informationen zu den Aufgaben der Ausschüsse finden Sie auf unserer Website. [➔ ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRATS-AUSSCHUESSE](https://www.adidas-group.com/s/aufsichtsrats-ausschuesse)

Die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss regeln neben den persönlichen Anforderungen an die Mitglieder die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie das Prozedere der Sitzungen und Beschlussfassungen. Sie sind auf unserer Website öffentlich zugänglich. Über die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Berichtsjahr informiert der Bericht des Aufsichtsrats. [■ SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 29](#)

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.

Ferner überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss regelmäßig die Effizienz ihrer Tätigkeit. [■ SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 29](#)

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist im Vergütungsbericht zusammengefasst. [■ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42](#)



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

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt und strebt dabei insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des Unternehmens erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Initiativen des Unternehmens zum Thema Vielfalt und Inklusion sowie im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen. [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Gemäß dem ‚Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst‘ sind vom Aufsichtsrat bzw. vom Vorstand für die adidas AG folgende Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand bzw. in den ersten beiden Führungsebenen sowie Fristen für die Erreichung der Zielgrößen festgelegt worden:

- Die Zielgröße für den Vorstand beträgt 1/7 bzw. 14,29 %. Für die Erreichung der Zielgröße wird eine Frist bis zum 30. Juni 2022 gesetzt.
- Die Zielgröße für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands beträgt 24 %, die für die zweite Führungsebene 30 %. Die Umsetzungsfrist für beide Ziele endet am 31. Dezember 2019.

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 jeweils beschlossen, dass die Erfüllung dieses Mindestanteils getrennt erfolgt. Zum 31. Dezember 2018 wurden insgesamt vier Aufsichts-

ratsmandate der Gesellschaft von Frauen wahrgenommen. Der vorgegebene Mindestanteil wird sowohl aufseiten der Anteilseigner- als auch aufseiten der Arbeitnehmervertreter erfüllt. Die Neuwahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat erfolgt auf der Hauptversammlung der adidas AG im Mai 2019, bei welcher der Wahlvorschlag an die Aktionäre mindestens zwei weibliche Anteilseignervertreterinnen vorsehen wird.

## VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Verträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind bei den Vorstandsmitgliedern und bei den Aufsichtsratsmitgliedern keine Interessenkonflikte aufgetreten. [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 29](#)

## AKTIENBESITZ UND AKTIENGESCHÄFTE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Eine Darstellung der im Jahr 2018 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Führungskräften 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 UNTERNEHMENS- FÜHRUNGSPRAKTIKEN

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, Umweltverantwortung, Chemikalienmanagement und unser gesellschaftliches Engagement, wie z. B. die Unterstützung von Flüchtlingen, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Website zu entnehmen. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95, 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, S. 142](#)

**TRANSPARENZ UND WAHRUNG DER  
AKTIONÄRSINTERESSEN**

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Presse-, Ad-hoc- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie Präsentationen von Roadshows und Konferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender veröffentlichen wir auf unserer Website. Im Rahmen unserer umfassenden Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit aktuellen und potenziellen Aktionären. [➔ ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://www.adidas-group.com/s/investoren), [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 58](#)

**Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer  
Unternehmensführung**

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website unter [➔ ADIDAS-GROUP.COM/DE](https://www.adidas-group.com/de) mehr Informationen nachzulesen, u. a.:

- Verhaltenskodex (Fair Play)
- Nachhaltigkeit
- Gesellschaftliches Engagement
- Risiko- und Chancenmanagement und Compliance
- Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- Eigengeschäfte von Führungspersonen
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Darüber hinaus stehen auf unserer Website sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionäre der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Unsere Aktionäre sind über die Teilnahmerechte an allen grundlegenden Entscheidungen der Hauptversammlung beteiligt. Wir wollen die Aktionäre bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung unterstützen. Daher werden wir unseren Aktionären bei der nächsten Hauptversammlung, die am 9. Mai 2019 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, erneut einen bestmöglichen Service anbieten. Die Aktionäre können sich u. a. elektronisch über unser Aktionärsportal zur Hauptversammlung anmelden oder über online erteilte Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft an den Abstimmungen teilnehmen.

**AKTIENBASIERTE PROGRAMME**

Als Teil der langfristigen Vergütung für Führungskräfte von adidas kommt ein Long-Term Incentive (LTI) Plan zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer Restricted Stock Units (RSU) erhalten. [SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 206](#), [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Die Mitglieder des Vorstands haben vertraglich Anspruch auf Teilnahme an einem für die Vorstandsmitglieder aufgelegten Long-Term Incentive Plan. Der LTIP 2018/2020 richtet die langfristige Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Anteilseigner aus. Die maßgeblichen Bemessungsfaktoren sind

transparent gestaltet und orientieren sich an dem extern kommunizierten langfristigen Profitabilitätsziel. Es besteht zudem eine Angleichung der langfristigen Vergütung des Vorstands an die der oberen Führungskräfte. Der LTIP 2018/2020 ist aktienbasiert. Die erworbenen adidas Aktien unterliegen einer mehrjährigen Halteperiode. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42](#)

**RECHNUNGSLEGUNG UND  
ABSCHLUSSPRÜFUNG**

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

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2018 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. [SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS, S. 250](#)



# 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 für den Vorstand und die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsratsplenum – nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss – festgelegt und regelmäßig überprüft. Die vom Aufsichtsrat und vom Präsidialausschuss im Berichtsjahr behandelten Personalangelegenheiten und Vergütungsthemen werden im Bericht des Aufsichtsrats detailliert erläutert. [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 29](#)

## VERGÜTUNGSSYSTEM

### GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung und -entwicklung zu schaffen. Dabei wird auf eine angemessene Zusammensetzung von erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten geachtet. Die erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten basieren zu über 50 % auf im Wesentlichen zukunftsbezogenen, mehrjährigen Performance-Kriterien. Sie sind so gestaltet, dass sowohl po-

sitive als auch negative Entwicklungen berücksichtigt werden. Darüber hinaus stellt die Erreichung der für die mehrjährige erfolgsabhängige Vergütungskomponente maßgeblichen langfristigen Ziele einen höheren Anreiz dar als die Erreichung der für die Gewährung der einjährigen erfolgsabhängigen Vergütungskomponente maßgeblichen Ziele. Mindestens 80 % der erfolgsabhängigen Vergütung stehen in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten kurz- bzw. langfristigen Umsatz- und Profitabilitätszielen. Damit wird die Vergütung der Vorstände direkt mit den Interessen der Aktionäre in Einklang gebracht. [SIEHE ABSCHNITT ‚ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN‘, S. 44](#)

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

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

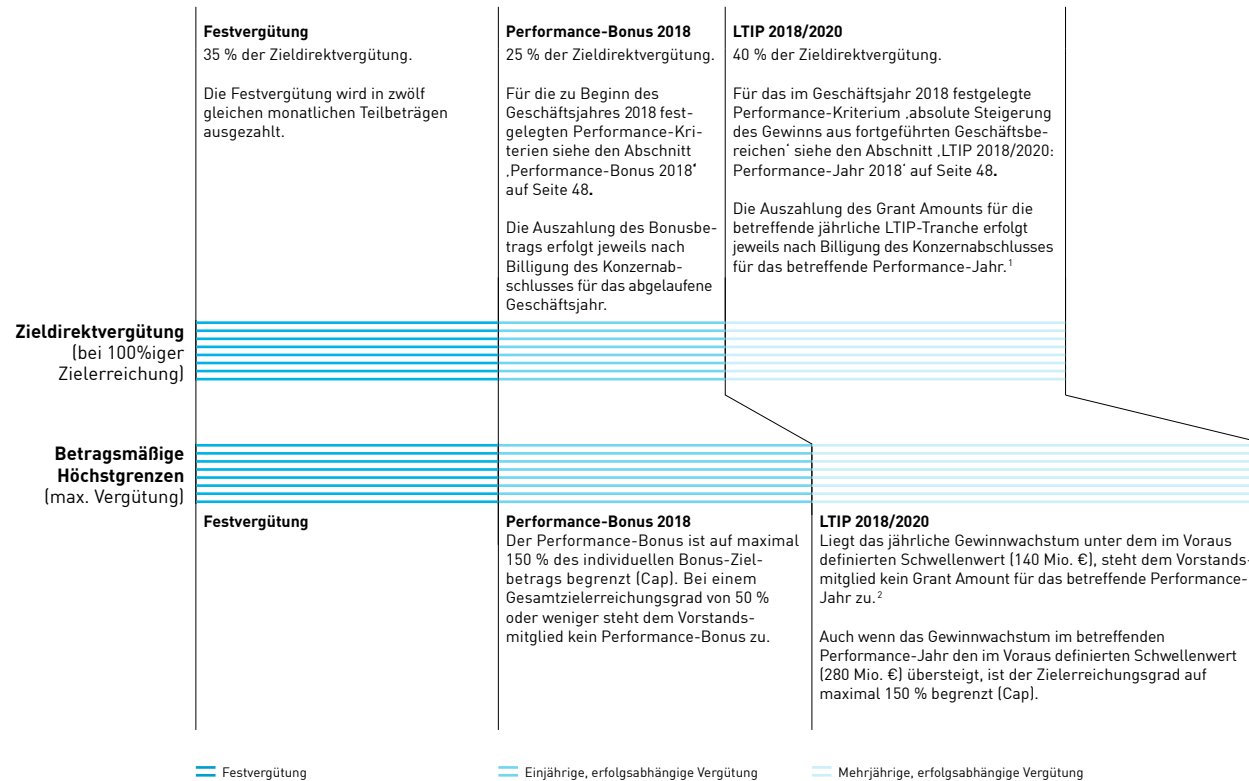
Die Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands setzt sich aus einer Festvergütung, einem jährlichen Cash-Bonus (Performance-Bonus), einem aktienbasierten Langzeit-Bonus (Long-Term Incentive Plan – LTIP-Bonus) sowie Nebenleistungen und Versorgungsleistungen zusammen. Von der Zieldirektvergütung (Gesamtjahresvergütung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

- 35 % auf die Festvergütung,
- 25 % auf den Performance-Bonus und
- 40 % auf den LTIP-Bonus. [SIEHE GRAFIK 1](#)

Der Aufsichtsrat ist insgesamt der Auffassung, dass das Vergütungssystem leicht verständlich ist und transparente Performance-Kriterien verwendet. Es nimmt direkten Bezug auf die kurz- bzw. langfristigen Ziele des Unternehmens und bringt dadurch die Interessen des Vorstands und der Aktionäre in Einklang.

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands

1



**ERFOLGSUNABHÄNGIGE KOMponentEN**

**Festvergütung**

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

**Nebenleistungen**

Nebenleistungen für die Mitglieder des Vorstands beinhalten im Wesentlichen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen, wie z.B. Prämien oder Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen, die Bereitstellung eines Dienstwagens bzw. die Nutzung der Fahrbereitschaft oder die Zahlung einer Fahrzeugpauschale und, wenn Vorstandsmitglieder auch im Ausland der Besteuerung unterliegen, die Kosten für den von adidas ausgewählten Steuerberater. Der Gesamtbetrag der Nebenleistungen ist auf 5 % der Summe aus Festvergütung und (etwaigem) Performance-Bonus des jeweiligen Geschäftsjahres begrenzt.

<sup>1</sup> Der Grant Amount ist von den Vorstandsmitgliedern in den Erwerb von einer Halteperiode unterliegenden adidas AG Aktien zu investieren.  
<sup>2</sup> Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Performance-Jahr 2018 bzw. 2019 niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung im folgenden Performance-Jahr entsprechend. Liegt die Steigerung des Gewinns in einem Performance-Jahr dagegen über 210 Mio. €, bleibt das Ziel für das folgende Performance-Jahr davon unberührt.



**ERFOLGSABHÄNGIGE KOMponentEN****Performance-Bonus**

Der Performance-Bonus vergütet als jährliche 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 Ziel direktvergütung 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 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. Für das Geschäftsjahr 2019 sind diese Kriterien erneut ‚der währungsneutrale Umsatzanstieg‘ und ‚die Entwicklung der operativen Marge‘. Es ist beabsichtigt, diese Kriterien auch in den kommenden Jahren beizubehalten. Die anderen beiden Kriterien sind für das jeweilige Vorstandsmitglied individuell und werden mit 40 % gewichtet. Alle Kriterien sind so gestaltet, dass die Zielerreichung auch jeweils null betragen kann. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann der Performance-Bonus infolgedessen vollständig entfallen. [SIEHE TABELLE 2](#)

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

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

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

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

**Performance-Bonus**

2

<b>Performance-Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zwei gemeinsame Kriterien (Gewichtung 60 %): stehen in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt von den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab</li> <li>– Zwei individuelle Kriterien (Gewichtung 40 %)</li> </ul>
<b>Transparenz der Performance-Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zwei gemeinsame Kriterien sind transparent und stehen bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit der extern veröffentlichten Prognose</li> </ul>
<b>Begrenzung (Cap)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Begrenzt auf maximal 150 %</li> <li>– Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung</li> </ul>

**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. [SIEHE TABELLE 3](#)

## LTIP 2018/2020

3

<b>Performance-Kriterium</b>	– Ein gemeinsames Kriterium: absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen
<b>Transparenz des Performance-Kriteriums</b>	– Kriterium für das jeweilige Performance-Jahr ist transparent und steht bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit der extern veröffentlichten Prognose
<b>Begrenzung (Cap)</b>	– Begrenzt auf maximal 150 % (mit im Voraus definierten und extern kommunizierten Schwellenwerten) – Im Falle einer Unterschreitung des im Voraus definierten Schwellenwerts erfolgt keine Auszahlung
<b>Clawback/Malus</b>	Ja
<b>Aktienbasiert</b>	Ja
<b>Maßgeblicher Zeitraum</b>	Etwa 4,5 Jahre
<b>Vergütung von Vorstand und oberen Führungskräften aufeinander abgestimmt</b>	Ja

Jede der drei jährlichen LTIP-Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden gut dreijährigen Halteperiode zusammen. [SIEHE GRAFIK 6](#) Anfang 2018 hat der Aufsichtsrat für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) als Performance-Kriterium die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt.

Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen leiten sich direkt von den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen für den Gewinn des Unternehmens ab. So würde die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um insgesamt 630 Mio. € (100%ige Zielerreichung) im Dreijahreszeitraum von 2018 bis 2020 zu einem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 2.060 Mio. €

im Jahr 2020 führen. Im Vergleich zum Jahr 2015 entspräche dies einem durchschnittlichen Gewinnanstieg von 23 % pro Jahr und läge damit innerhalb des von adidas im Rahmen der Fünfjahresstrategie formulierten Zielkorridors von 22 % bis 24 %. [SIEHE TABELLE 4](#)

## LTIP 2018/2020: Wachstumsziele

4

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

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

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

Der LTIP-2018/2020-Zielbetrag für die jeweilige LTIP-Tranche entspricht bei einer 100%igen Zielerreichung 40 % der Ziel-direktvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds.

Die konkrete Zielerreichung wird auf der Grundlage des gebilligten Konzernabschlusses für das jeweilige Performance-Jahr ermittelt. Dabei kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen positiven und negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Aus der Höhe der tatsächlichen Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen für das betreffende Performance-Jahr leitet sich der Zielerreichungsgrad ab, mit dem der jeweilige Vorstandsmitglied bestimmte jährliche LTIP-2018/2020-Zielbetrag multipliziert wird. [SIEHE TABELLE 5](#)

## LTIP 2018/2020: Berechnung der Zielerreichung

5

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

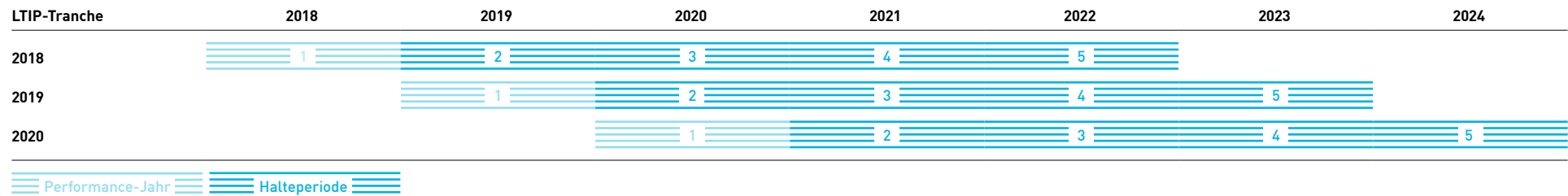
Liegt die tatsächliche Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr zwischen den vorstehend genannten Werten, wird der Zielerreichungsgrad gleitend ermittelt. Liegt das jährliche Gewinnwachstum unter 140 Mio. €, beträgt der Zielerreichungsgrad null. Zudem ist der Zielerreichungsgrad der Höhe nach auf 150 % beschränkt (Cap), auch wenn das Gewinnwachstum 280 Mio. € übersteigt.

Aus der Multiplikation des so ermittelten Zielerreichungsgrads mit dem für das jeweilige Vorstandsmitglied bei einer 100%igen Zielerreichung bestimmten jährlichen LTIP-2018/2020-Zielbetrag ergibt sich der Grant Amount, der an das Vorstandsmitglied für die betreffende jährliche LTIP-2018/2020-Tranche nach Billigung des Konzernabschlusses von adidas für das Performance-Jahr ausgezahlt wird.



## LTIP 2018/2020: jährliche LTIP-Tranchen

6



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

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

3 Halteperiode.

4 Halteperiode.

5 Ende der Halteperiode nach Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet.

Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verbleibende Grant Amount (LTIP-Auszahlungsbetrag) ist von den Vorstandsmitgliedern 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. **SIHE GRAFIK 6** Durch diesen Mechanismus hängt die Vergütung, welche die Vorstandsmitglieder letztendlich aus jeder der LTIP-2018/2020-Tranchen erhalten, unmittelbar von der Aktienkursentwicklung während der jeweils gut dreijährigen Halteperiode und damit der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens ab. Während der Halteperiode auf die Aktien ausgeschüttete Dividenden stehen den Vorstandsmitgliedern zu.

Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Performance-Jahres, erfolgt grundsätzlich eine zeitanteilige Berechnung des Grant Amounts für die betreffende jährliche Tranche des LTIP 2018/2020. An den jährlichen LTIP-2018/2020-Tranchen, deren Performance-Jahr erst nach dem Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds beginnt, nimmt das ausgeschiedene Vorstandsmitglied nicht teil. In bestimmten in den Planbedingungen des LTIP 2018/2020 definierten Fällen entfallen grundsätzlich sämtliche Ansprüche unter dem LTIP 2018/2020, und die bereits erworbenen adidas AG Aktien, für welche die Halteperiode noch nicht abgelaufen ist, sind ohne Entschädigung an adidas zu übertragen.

Darüber hinaus enthalten die Planbedingungen des LTIP 2018/2020 Malus- und Clawback-Regelungen, die es dem Aufsichtsrat bis zum Ablauf der Halteperiode (Malus) und danach (Clawback) unter bestimmten Umständen er-

lauben, die Vergütung aus dem LTIP 2018/2020 nach pflichtgemäßem Ermessen zu reduzieren. Zu solchen Umständen gehören z.B. wesentliche Fehldarstellungen in den Finanzberichten sowie schwerwiegende Compliance-Verstöße.

In Ausnahmefällen kann der Aufsichtsrat bei außerordentlichen Leistungen des Vorstandsmitglieds, die sich nicht auf Performance-Kriterien beziehen, die bereits für die Gewährung des Performance-Bonus oder des LTIP-2018/2020-Bonus maßgeblich waren, nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sondervergütung gewähren. Im Falle einer Gewährung ist sie auf maximal 100 % der Jahresfestvergütung des Geschäftsjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird. Im Falle der Gewährung einer Sondervergütung wird die Begründung für diese Gewährung im Vergütungsbericht des betroffenen Geschäftsjahres offengelegt.

**BEITRAGSORIENTIERTE PENSIONSUSAGEN**

Die dem Vorstand derzeit angehörnden 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 angestrebte Versorgungsniveau sowie den daraus abgeleiteten jährlichen und langfristigen Aufwand für das Unternehmen. Der zuletzt vom Aufsichtsrat festgelegte Prozentsatz beträgt 50 %. Das zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres auf dem virtuellen Versorgungskonto vorhandene Versorgungsguthaben wird mit 3 % p. a. fest verzinst, längstens bis zur erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung. Die Zinsgutschrift erfolgt grundsätzlich zum Ablauf des 31. Dezember eines Kalenderjahres und in dem Jahr der erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung zum Zeitpunkt der Fälligkeit. Die Ansprüche auf die Versorgungsleistungen sind sofort unverfallbar.<sup>1</sup>

Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen umfassen die Altersversorgung ab Vollendung des 65. Lebensjahres bzw. auf Antrag eine vorgezogene Altersrente ab Vollendung des 62. Lebensjahres (vorgezogene Altersversorgung) bzw. Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung.<sup>2</sup>

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 noch die fehlenden Versorgungsbeiträge bis zur Vollendung des 62. Lebensjahres gutgeschrieben, höchstens jedoch für 120 Monate (ohne Verzinsung). Einen Anspruch auf die Leistungen haben im Todesfall des Vorstandsmitglieds die Witwe, der Witwer sowie der Partner in eingetragener Lebenspartnerschaft und die versorgungsberechtigten Kinder als Gesamtgläubiger.

In allen Versorgungsfällen erfolgt die Auszahlung nach Wahl des Vorstandsmitglieds bzw. der Hinterbliebenen im Wege einer Einmalzahlung oder in bis zu zehn gleichen jährlichen Raten. Trifft das Vorstandsmitglied bzw. treffen die Hinterbliebenen keine entsprechende Wahl, wird die Versorgungsleistung in drei gleichen jährlichen Raten ausgezahlt. Erfolgt die Auszahlung in Jahresraten, sind diese jeweils grundsätzlich im Januar fällig.<sup>3</sup> Die während der Leistungsphase noch ausstehenden Raten werden mit dem zum Zeitpunkt der erstmaligen Fälligkeit der Versorgungsleistung geltenden Höchstzinssatz für die Berechnung der Deckungsrückstellung im Sinne der Deckungsrückstellungsverordnung für Lebensversicherungsunternehmen verzinst.

**LEISTUNGEN FÜR DEN FALL DER BEENDIGUNG DER VORANDSTÄTIGKEIT**

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-2018/2020-Bonus. Das Vorstandsmitglied unterliegt ferner einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot von zwei Jahren. Während dessen Dauer erhält das Vorstandsmitglied vorbehaltlich von Anrechnungen (z. B. von Einkünften aus einer anderweitigen Tätigkeit) eine monatliche Entschädigung in Höhe von grundsätzlich 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Festvergütung. Unter bestimmten Umständen erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied ferner einen Nachlaufbonus. Dieser wird in zwei Tranchen, zwölf bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt.<sup>4</sup>

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, so ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungs-Caps begrenzt. Eine Abfindung wird nicht geleistet, wenn die vorzeitige Beendigung auf Wunsch des Vorstandsmitglieds er-

<sup>1</sup> Für das Vorstandsmitglied Gil Steyaert besteht eine abweichende Versorgungszusage: Vor dem Eintritt eines Versorgungsfalls werden dem Vorstandsmitglied jährliche Versorgungsbeiträge auf ein bei einem Finanzinstitut eingerichtetes Sonderkonto mit Zugriffsbeschränkungen gezahlt. Die Regelungen dieser Versorgungszusage entsprechen grundsätzlich den Regelungen der beitragsorientierten Pensionszusagen der weiteren Vorstandsmitglieder. Es erfolgen keine laufende Verzinsung und keine Gutschriften im Invaliditäts- oder Todesfall. Die jeweils vom Aufsichtsrat festzusetzenden jährlichen Versorgungsbeiträge werden daher für Gil Steyaert um einen auf Grundlage von versicherungsmathematischen Grundsätzen ermittelten Betrag erhöht.

<sup>2</sup> Gemäß den Pensionszusagen von Eric Liedtke und Karen Parkin ist keine vorgezogene Altersversorgung ab Vollendung des 62. Lebensjahres möglich.

<sup>3</sup> Gemäß den Pensionszusagen von Eric Liedtke und Karen Parkin erfolgt die Auszahlung der Versorgungsleistung in drei gleichen Raten jeweils im Januar der drei auf den Eintritt des Versorgungsfalls folgenden Kalenderjahre. Nach US-amerikanischem Recht können ferner bestimmte Wartefristen im Hinblick auf die Auszahlung der ersten jährlichen Rate bestehen. Gemäß der Pensionszusage von Gil Steyaert erlöschen mit dem Eintritt des Versorgungsfalls die Zugriffsbeschränkungen, und der zu dem jeweiligen Zeitpunkt auf dem Sonderkonto befindliche Betrag steht dem Vorstandsmitglied zur Verfügung.

<sup>4</sup> Von den derzeit dem Vorstand angehörnden Mitgliedern ist ein solcher Nachlaufbonus mit Roland Auschel und Eric Liedtke in Höhe von jeweils 75 % des ihnen für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus vereinbart.



folgt oder ein wichtiger Grund zur Kündigung des Anstellungsverhältnisses durch die Gesellschaft besteht.

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

## VORSTANDSVERGÜTUNG 2018

### PERFORMANCE-BONUS 2018

Für das Geschäftsjahr 2018 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterien

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

Eine 100%ige Zielerreichung spiegelt dabei die für das Geschäftsjahr 2018 kommunizierte Unternehmensprognose ‚währungsneutraler Umsatzanstieg um etwa 10 %‘ bzw. ‚Anstieg der operativen Marge auf 10,3 % bis 10,5 %‘ wider.

▮ SIEHE TABELLE 7

### Performance-Bonus 2018: Zielerreichung

7

Performance-Kriterium	Gewichtung	100 % Zielwert	Ist-Wert 2018	Zielerreichungsgrad
Währungsneutraler Umsatzanstieg	30 %	Um 10 %	8,3 %	72 %
Anstieg der operativen Marge	30 %	Auf 10,4 %	10,8 %	150 %
Individuelles Kriterium 1	20 %	Individuell	Individuell	Individuell
Individuelles Kriterium 2	20 %	Individuell	Individuell	Individuell

Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr ein Zielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder in Höhe von 67 % bis 118 % (2017: 132 % bis 140 %). Bei der Ermittlung der entsprechenden individuellen Zielerreichungsgrade hat der Aufsichtsrat keinen außergewöhnlichen positiven oder negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zur Leistung des Vorstands haben, Rechnung getragen.

### LTIP 2018/2020: PERFORMANCE-JAHR 2018

Im Geschäftsjahr 2018 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterium für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) des LTIP 2018/2020 die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. ▮ SIEHE TABELLE 4

### LTIP 2018/2020: Zielerreichung des Performance-Jahres 2018

8

Performance-Kriterium	100 % Zielwert	Ist-Wert 2018	Zielerreichungsgrad
Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	+ 210 Mio. €	+ 279 Mio. €	149 %

Auf der Grundlage der tatsächlichen Zielerreichung ergibt sich für das Performance-Jahr 2018 ein Zielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder in Höhe von jeweils 149 % (2017: 150 %). ▮ SIEHE TABELLE 8 Bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrads hat der Aufsichtsrat keinen außergewöhnlichen positiven oder negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zur Leistung des Vorstands haben, Rechnung getragen. Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verbleibende Grant Amount (LTIP-Auszahlungsbetrag) ist von den Vorstandsmitgliedern in 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 2022 stattfindet. ▮ SIEHE ABSCHNITT ‚LONG-TERM INCENTIVE PLAN 2018/2020 (LTIP 2018/2020)‘, S. 44

Dem Vorstand wurde keine Sondervergütung gewährt.

**PENSIONSUSAGEN**

Der Versorgungsaufwand für die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2018 sowie die Anwartschaftsbarwerte werden in individualisierter Form dargestellt. [SIEHE TABELLE 9](#)

**GESAMTVERGÜTUNG 2018 GEMÄSS DEM KODEX**

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2018 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 23,912 Mio. € (2017: 38,013 Mio. €). Aufgrund des im Geschäftsjahr 2017 für den Dreijahreszeit-

raum 2015 bis 2017 ausgezahlten LTIP-2015/2017-Bonus liegt die Gesamtvergütung des Berichtsjahres unter der des Geschäftsjahres 2017.

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

Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2018 in €

9

	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen ohne Entgeltumwandlungen	
	2018	2017	2018	2017
<b>Zum 31. Dezember 2018 amtierende Vorstandsmitglieder</b>				
Kasper Rorsted	1.052.993	1.243.202	2.114.236	1.523.987
Roland Auschel	402.742	430.138	1.622.119	1.457.786
Eric Liedtke	447.154	502.371	1.587.967	1.387.206
Harm Ohlmeyer (seit 7. März 2017)	386.523	385.521	741.407	385.521
Karen Parkin (seit 12. Mai 2017)	375.785	289.045	644.177	289.045
Gil Steyaert (seit 12. Mai 2017) <sup>1</sup>	528.998	296.747	825.745	296.747
<b>Gesamt</b>	<b>3.194.195</b>	<b>3.147.024</b>	<b>7.535.651</b>	<b>5.340.292</b>
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>				
Glenn Bennett (bis 4. August 2017) <sup>2</sup>	-	872.497	-	-
Robin J. Stalker (bis Beendigung der Hauptversammlung 11. Mai 2017) <sup>3</sup>	-	880.423	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>-</b>	<b>1.752.920</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN GEMÄSS DEM KODEX**

In der nachfolgenden Tabelle werden die für die Geschäftsjahre 2017 und 2018 gewährten Zuwendungen 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, angegeben. [SIEHE TABELLE 10](#)

<sup>1</sup> Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand 2018 dem Bruttobeitrag, den die Gesellschaft für das betroffene Geschäftsjahr auf das für das Vorstandsmitglied eingerichtete Sonderkonto gutgeschrieben hat, sowie dem für das Geschäftsjahr 2017 anteilig nachzuberechnenden Bruttobeitrag in Höhe von 37.674 €. Der Anwartschaftsbarwert 2018 der Pensionszusage von Gil Steyaert entspricht dem Bruttobeitrag, den die Gesellschaft seit der Vorstandsbestellung auf das für das Vorstandsmitglied eingerichtete Sonderkonto gutgeschrieben hat.

<sup>2</sup> Der zeitanteilige Versorgungsaufwand 2017 bei Glenn Bennett beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 693.085 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 4. August 2017, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

<sup>3</sup> Der zeitanteilige Versorgungsaufwand 2017 bei Robin Stalker beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 739.746 € anlässlich seines Ausscheidens mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.



## Gewährte Zuwendungen in €

10

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender				Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales			
	2017	2018	2018 (min.)	2018 (max.)	2017	2018	2018 (min.)	2018 (max.)
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	750.000	920.000	920.000	920.000
Nebenleistungen	452	19.314	19.314	19.314	17.943	17.943	17.943	17.943
<b>Summe</b>	<b>2.000.452</b>	<b>2.019.314</b>	<b>2.019.314</b>	<b>2.019.314</b>	<b>767.943</b>	<b>937.943</b>	<b>937.943</b>	<b>937.943</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1</sup>	1.714.286	1.428.571	0	2.142.857	642.857	657.143	0	985.715
Mehrjährige variable Vergütung	2.000.000	2.285.714	0	3.428.571	750.000	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	2.285.714	0	3.428.571	–	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2015/2017 <sup>2</sup>	2.000.000	–	–	–	750.000	–	–	–
<b>Summe</b>	<b>5.714.738</b>	<b>5.733.599</b>	<b>2.019.314</b>	<b>7.590.741</b>	<b>2.160.800</b>	<b>2.646.515</b>	<b>937.943</b>	<b>3.500.801</b>
Versorgungsaufwand <sup>3</sup>	1.243.202	1.052.993	1.052.993	1.052.993	430.138	402.742	402.742	402.742
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>6.957.940</b>	<b>6.786.592</b>	<b>3.072.307</b>	<b>8.643.734</b>	<b>2.590.938</b>	<b>3.049.257</b>	<b>1.340.685</b>	<b>3.903.543</b>

	Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands				Harm Ohlmeyer Mitglied des Vorstands, Finanzvorstand seit 7. März 2017 bzw. mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017			
	2017	2018	2018 (min.)	2018 (max.)	2017	2018	2018 (min.)	2018 (max.)
Festvergütung	820.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	561.603	687.225	687.225	687.225
Nebenleistungen	12.575	24.475	24.475	24.475	14.650	17.826	17.826	17.826
<b>Summe</b>	<b>832.575</b>	<b>1.024.475</b>	<b>1.024.475</b>	<b>1.024.475</b>	<b>576.254</b>	<b>705.051</b>	<b>705.051</b>	<b>705.051</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1</sup>	702.857	714.286	0	1.071.429	481.374	490.875	0	736.313
Mehrjährige variable Vergütung	820.000	1.142.857	0	1.714.286	561.603	785.400	0	1.178.100
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	1.142.857	0	1.714.286	–	785.400	0	1.178.100
LTIP 2015/2017 <sup>2</sup>	820.000	–	–	–	561.603	–	–	–
<b>Summe</b>	<b>2.355.432</b>	<b>2.881.618</b>	<b>1.024.475</b>	<b>3.810.190</b>	<b>1.619.231</b>	<b>1.981.326</b>	<b>705.051</b>	<b>2.619.464</b>
Versorgungsaufwand <sup>3</sup>	502.371	447.154	447.154	447.154	385.521	386.523	386.523	386.523
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.857.803</b>	<b>3.328.772</b>	<b>1.471.629</b>	<b>4.257.344</b>	<b>2.004.752</b>	<b>2.367.849</b>	<b>1.091.574</b>	<b>3.005.987</b>

## Gewährte Zuwendungen in €

10

	Karen Parkin Mitglied des Vorstands, Global Human Resources seit 12. Mai 2017				Gil Steyaert Mitglied des Vorstands, Global Operations seit 12. Mai 2017 bzw. 5. August 2017			
	2017	2018	2018 (min.)	2018 (max.)	2017	2018	2018 (min.)	2018 (max.)
Festvergütung	437.829	687.225	687.225	687.225	437.829	687.225	687.225	687.225
Nebeneleistungen	14.070	18.692	18.692	18.692	8.590	20.904	20.904	20.904
<b>Summe</b>	<b>451.899</b>	<b>705.917</b>	<b>705.917</b>	<b>705.917</b>	<b>446.419</b>	<b>708.129</b>	<b>708.129</b>	<b>708.129</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1</sup>	375.282	490.875	0	736.313	375.282	490.875	0	736.313
Mehrjährige variable Vergütung	437.829	785.400	0	1.178.100	437.829	785.400	0	1.178.100
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	-	785.400	0	1.178.100	-	785.400	0	1.178.100
LTIP 2015/2017 <sup>2</sup>	437.829	-	-	-	437.829	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>1.265.010</b>	<b>1.982.192</b>	<b>705.917</b>	<b>2.620.330</b>	<b>1.259.529</b>	<b>1.984.404</b>	<b>708.129</b>	<b>2.622.541</b>
Versorgungsaufwand <sup>3</sup>	289.045	375.785	375.785	375.785	296.747	528.998	528.998	528.998
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.554.055</b>	<b>2.357.977</b>	<b>1.081.702</b>	<b>2.996.115</b>	<b>1.556.276</b>	<b>2.513.402</b>	<b>1.237.127</b>	<b>3.151.539</b>

## Gewährte Zuwendungen in €

10

	Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations bis 4. August 2017				Robin J. Stalker Finanzvorstand bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017			
	2017 <sup>4,5</sup>	2018	2018 (min.)	2018 (max.)	2017 <sup>6</sup>	2018	2018 (min.)	2018 (max.)
Festvergütung	421.115	-	-	-	241.512	-	-	-
Nebeneleistungen	19.862	-	-	-	7.265	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>440.977</b>	-	-	-	<b>248.777</b>	-	-	-
Einjährige variable Vergütung <sup>1</sup>	694.822	-	-	-	556.200	-	-	-
Mehrjährige variable Vergütung	887.847	-	-	-	741.800	-	-	-
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	-	-	-	-	-	-	-	-
LTIP 2015/2017 <sup>2</sup>	887.847	-	-	-	741.800	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>2.023.647</b>	-	-	-	<b>1.546.777</b>	-	-	-
Versorgungsaufwand <sup>3</sup>	872.497	-	-	-	880.423	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.896.144</b>	-	-	-	<b>2.427.199</b>	-	-	-

1 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Harm Ohlmeyer (mit Wirkung ab 7. März 2017), Karen Parkin (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) und Gil Steyaert (mit Wirkung ab 12. Mai 2017).

Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017) während der Planlaufzeit.

2 Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Vorstandsernennung von Harm Ohlmeyer (mit Wirkung ab 7. März 2017), Karen Parkin (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) und Gil Steyaert (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) während der Planlaufzeit.

Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017) während der Planlaufzeit.

3 Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand 2018 dem Bruttobeitrag, den die Gesellschaft für das betroffene Geschäftsjahr auf das für das Vorstandsmitglied eingerichtete Sonderkonto gutgeschrieben hat, sowie dem für das Geschäftsjahr 2017 anteilig nachzuberechnenden Bruttobeitrag in Höhe von 37.674 €. Zeitanteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2017 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017).

Der Versorgungsaufwand 2017 bei Robin J. Stalker und Glenn Bennett beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus (Robin J. Stalker: in Höhe von 739.746 €, Glenn Bennett: in Höhe von 693.085 €) anlässlich des unterjährigen Ausscheidens, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

4 Umrechnungskurs 1,12662 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2017).

5 Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Glenn Bennett zum Ablauf des 4. August 2017. Der Dienstvertrag von Glenn Bennett endete mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Glenn Bennett bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit verdient. Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Glenn Bennett für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 287.730 € und Nebeneleistungen in Höhe von 13.571 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis 31. Dezember 2017 in Höhe von 122.585 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2017 ausgewiesen.

6 Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017. Der Dienstvertrag von Robin J. Stalker endete mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Robin J. Stalker bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit verdient. Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Robin J. Stalker für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 423.988 € und Nebeneleistungen in Höhe von 18.725 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis 31. Dezember 2017 in Höhe von 246.965 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2017 ausgewiesen.



**ZUFLUSS GEMÄSS DEM KODEX**

Entsprechend den Empfehlungen des Kodex sind die Jahres-  
festvergütung, die Nebenleistungen, der Performance-

Bonus, der LTIP-Bonus sowie der Versorgungsaufwand als  
Zufluss für das Geschäftsjahr angegeben, für das die Vergü-  
tung gewährt wird. [SIEHE TABELLE 11](#)

Zufluss in €

11

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender		Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales		Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	920.000	750.000	1.000.000	820.000
Nebenleistungen	19.314	452	17.943	17.943	24.475	12.575
<b>Summe</b>	<b>2.019.314</b>	<b>2.000.452</b>	<b>937.943</b>	<b>767.943</b>	<b>1.024.475</b>	<b>832.575</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1</sup>	1.685.714	2.400.000	624.286	880.714	707.143	969.943
Mehrjährige variable Vergütung	3.405.714	4.250.000	1.566.629	2.975.000	1.702.857	3.080.000
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018) <sup>2</sup>	3.405.714	-	1.566.629	-	1.702.857	-
LTIP 2015/2017 <sup>3</sup>	-	4.250.000	-	2.975.000	-	3.080.000
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe<sup>4</sup></b>	<b>7.110.741</b>	<b>8.650.453</b>	<b>3.128.858</b>	<b>4.623.657</b>	<b>3.434.476</b>	<b>4.882.518</b>
Versorgungsaufwand <sup>5</sup>	1.052.993	1.243.202	402.742	430.138	447.154	502.371
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>8.163.734</b>	<b>9.893.655</b>	<b>3.531.600</b>	<b>5.053.795</b>	<b>3.881.630</b>	<b>5.384.889</b>

	Harm Ohlmeyer Mitglied des Vorstands, Finanzvorstand seit 7. März 2017 bzw. mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017		Karen Parkin Mitglied des Vorstands, Global Human Resources seit 12. Mai 2017		Gil Steyaert Mitglied des Vorstands, Global Operations seit 12. Mai 2017 bzw. 5. August 2017	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	687.225	561.603	687.225	437.829	687.225	437.829
Nebenleistungen	17.826	14.650	18.692	14.070	20.904	8.590
<b>Summe</b>	<b>705.051</b>	<b>576.254</b>	<b>705.917</b>	<b>451.899</b>	<b>708.129</b>	<b>446.419</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1</sup>	559.598	640.228	525.236	495.372	328.886	502.878
Mehrjährige variable Vergütung	1.170.246	842.405	1.170.246	656.743	1.170.246	656.743
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018) <sup>2</sup>	1.170.246	-	1.170.246	-	1.170.246	-
LTIP 2015/2017 <sup>3</sup>	-	842.405	-	656.743	-	656.743
Sonstiges	-	-	-	-	-	-
<b>Summe<sup>4</sup></b>	<b>2.434.895</b>	<b>2.058.886</b>	<b>2.401.399</b>	<b>1.604.015</b>	<b>2.207.261</b>	<b>1.606.040</b>
Versorgungsaufwand <sup>5</sup>	386.523	385.521	375.785	289.045	528.998	296.747
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.821.418</b>	<b>2.444.407</b>	<b>2.777.184</b>	<b>1.893.060</b>	<b>2.736.259</b>	<b>1.902.787</b>

## Zufluss in €

11

	Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations bis 4. August 2017		Robin J. Stalker Finanzvorstand bis Beendigung der Haupt- versammlung am 11. Mai 2017	
	2018	2017 <sup>6,7</sup>	2018	2017 <sup>8</sup>
Festvergütung	-	421.115	-	241.512
Nebenleistungen	-	19.862	-	7.265
<b>Summe</b>	-	<b>440.977</b>	-	<b>248.777</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1</sup>	-	924.113	-	739.746
Mehrjährige variable Vergütung	-	3.995.313	-	3.338.100
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018) <sup>2</sup>	-	-	-	-
LTIP 2015/2017 <sup>3</sup>	-	3.995.313	-	3.338.100
Sonstiges	-	-	-	-
<b>Summe<sup>4</sup></b>	-	<b>5.360.404</b>	-	<b>4.326.623</b>
Versorgungsaufwand <sup>5</sup>	-	872.497	-	880.423
<b>Gesamtvergütung</b>	-	<b>6.232.901</b>	-	<b>5.207.045</b>

1 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Harm Ohlmeyer (mit Wirkung ab 7. März 2017), Karen Parkin (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) und Gil Steyaert (mit Wirkung ab 12. Mai 2017).

Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017) während der Planlaufzeit.

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 verdient und die Vorstandsmitglieder können über die Aktien frei verfügen. Der für Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge einbehaltene Betrag ist dagegen bereits im Zeitpunkt der Auszahlung nach Billigung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat vollständig verdient.

3 Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Vorstandsernennung von Harm Ohlmeyer (mit Wirkung ab 7. März 2017), Karen Parkin (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) und Gil Steyaert (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) während der Planlaufzeit.

Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017) während der Planlaufzeit.

4 Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2018 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbezüge dar.

5 Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand 2018 dem Bruttobeitrag, den die Gesellschaft für das betroffene Geschäftsjahr auf das für das Vorstandsmitglied eingerichtete Sonderkonto gutgeschrieben hat, sowie dem für das Geschäftsjahr 2017 anteilig nachzuberechnenden Bruttobeitrag in Höhe von 37.674 €. Zeitanzeigende Angabe des Versorgungsaufwands 2017 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017). Der Versorgungsaufwand 2017 bei Robin J. Stalker und Glenn Bennett beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus (Robin J. Stalker: in Höhe von 739.746 €, Glenn Bennett: in Höhe von 693.085 €) anlässlich des unterjährigen Ausscheidens, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

6 Umrechnungskurs 1,12662 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2017).

7 Zeitanzeigende Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Glenn Bennett zum Ablauf des 4. August 2017. Der Dienstvertrag von Glenn Bennett endete mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Glenn Bennett bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit verdient. Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Glenn Bennett für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 287.730 € und Nebenleistungen in Höhe von 13.571 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis zum 31. Dezember 2017 in Höhe von 122.585 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2017 ausgewiesen.

8 Zeitanzeigende Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017. Der Dienstvertrag von Robin J. Stalker endete mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Robin J. Stalker bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit verdient. Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Robin J. Stalker für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung:

Festvergütung in Höhe von 423.988 € und Nebenleistungen in Höhe von 18.725 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis zum 31. Dezember 2017 in Höhe von 246.965 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2017 ausgewiesen.

## GESAMTBEZÜGE DER FRÜHEREN MITGLIEDER DES VORSTANDS UND IHRER HINTERBLIEBENEN

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2018 Gesamtbezüge in Höhe von 3,746 Mio. € (2017: 13,520 Mio. €). Die geringeren Gesamtbezüge im Vergleich zum Vorjahr beruhen darauf, dass in den Gesamtbezügen für 2017 Vergütungszahlungen an die in den Geschäftsjahren 2016 und 2017 ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Herbert Hainer, Robin J. Stalker und Glenn Bennett berücksichtigt werden.

Für bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedene frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2018 insgesamt 43,904 Mio. € (2017: 44,587 Mio. €) betragen. 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 40,969 Mio. € (2017: 40,106 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden.

Die Dynamisierung der an ehemalige Vorstandsmitglieder gezahlten Pensionen erfolgt nach den gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen, es sei denn, etwaige Überschussanteile aus dem Pensionsfonds werden nach Beginn der Pensionzahlungen für eine Erhöhung der Pensionsleistungen verwendet.

## 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.

## 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.

## VERGÜTUNGSSYSTEM

Gemäß § 18 der Satzung der Gesellschaft setzt sich die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats aus zwei Komponenten zusammen, einer Festvergütung und einer zusätzlichen Vergütung für die Ausschusstätigkeit. Eine erfolgsabhängige Vergütung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats nicht gewährt. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats Sitzungsgelder sowie Ersatz für ihre Auslagen.

## FESTVERGÜTUNG FÜR AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

Jedes Mitglied erhält eine Festvergütung, die nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres gezahlt wird. Für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und seine zwei Stellvertreter ist eine höhere Festvergütung vorgesehen. [SIEHE TABELLE 12](#)

## Festvergütung für Aufsichtsratsstätigkeit

12

	Mitglied des Aufsichtsrats	Vorsitzender	Stellvertreter Vorsitzender
	Grundbetrag	300 % des Grundbetrags	200 % des Grundbetrags
Auf Volljahresbasis	80.000 €	240.000 €	160.000 €

## ZUSÄTZLICHE VERGÜTUNG FÜR AUSSCHUSSTÄTIGKEIT

Ferner erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats für ihre Tätigkeit in bestimmten Ausschüssen eine zusätzliche Vergütung; auch insofern erhöht sich die Vergütung für die Übernahme des Ausschussvorsitzes. Die Höhe der jeweiligen zusätzlichen Vergütung knüpft nach § 18 der Satzung an die für die Mitglieder des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung festgelegte Festvergütung (Grundbetrag) an und hängt von den mit der jeweiligen Ausschusstätigkeit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ab. [SIEHE TABELLE 13](#)

## Vergütung für Ausschusstätigkeit

13

	Präsidialausschuss sowie Finanz- und Investitionsausschuss		Prüfungsausschuss	
	Mitglied	Vorsitzender	Mitglied	Vorsitzender
In % des Grundbetrags	50 %	100 %	100 %	200 %
Auf Voll- jahresbasis	40.000 €	80.000 €	80.000 €	160.000 €



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 VON FESTVERGÜTUNG UND ZUSÄTZLICHER VERGÜTUNG BEI ZEITWEISER MITGLIEDSCHAFT**

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

### **SITZUNGSGELD**

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

### **AUSLAGEN**

Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem erforderliche Auslagen und Reisekosten, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats stehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer, soweit sie diese gesondert in Rechnung stellen, erstattet.

## **AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG 2018**

### **FESTVERGÜTUNG UND SITZUNGSGELD**

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2018 belief sich auf 2,20 Mio. € (2017: 1,78 Mio. €). Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 129.000 € (2017: 126.750 €) gezahlt. [SIEHE TABELLE 14](#) Die Erhöhung der Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2018 gegenüber der des Geschäftsjahres 2017 ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Aufsichtsratsvergütung mit Wirkung zum 1. Juli 2017 angepasst wurde und dass 2018 das erste Geschäftsjahr war, in dem der Aufsichtsrat durchgängig die angepasste Vergütung erhalten hat.

### **SONSTIGES**

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

## Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats in €

14

	2018 Festvergütung	2018 Vergütung Ausschuss- tätigkeit	2018 Sitzungsgeld	Gesamt	2017 Festvergütung	2017 Vergütung Ausschuss- tätigkeit	2017 Sitzungsgeld	Gesamt
<b>Mitglieder des Aufsichtsrats</b>								
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	240.000	80.000	9.000	329.000	195.000	65.000	9.750	269.750
Sabine Bauer, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats	160.000	40.000	9.000	209.000	130.000	32.500	9.750	172.250
Willi Schwerdtle, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	160.000	40.000	9.000	209.000	130.000	32.500	9.000	171.500
Dr. Frank Appel (ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2018)	51.398	-	4.000	55.398	-	-	-	-
Ian Gallienne	80.000	80.000	9.000	169.000	65.000	55.860	10.000	130.860
Dieter Hauenstein	80.000	-	6.000	86.000	65.000	-	6.250	71.250
Dr. Wolfgang Jäger	80.000	80.000	12.000	172.000	65.000	65.000	10.750	140.750
Dr. Stefan Jentzsch (bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2018)	28.602	-	3.000	31.602	65.000	9.140	7.000	81.140
Herbert Kauffmann	80.000	160.000	12.000	252.000	65.000	117.500	10.750	193.250
Katja Kraus	80.000	-	6.000	86.000	65.000	-	6.250	71.250
Kathrin Menges	80.000	-	6.000	86.000	65.000	-	4.250	69.250
Udo Müller	80.000	-	7.000	87.000	65.000	-	6.250	71.250
Roland Nosko	80.000	40.000	9.000	129.000	65.000	32.500	9.750	107.250
Hans Ruprecht	80.000	80.000	10.000	170.000	65.000	65.000	10.750	140.750
Nassef Sawiris	80.000	-	7.000	87.000	65.000	-	5.250	70.250
Heidi Thaler-Veh	80.000	-	5.000	85.000	65.000	-	5.500	70.500
Kurt Wittmann	80.000	-	6.000	86.000	65.000	-	5.500	70.500
<b>Gesamt</b>	<b>1.600.000</b>	<b>600.000</b>	<b>129.000</b>	<b>2.329.000</b>	<b>1.300.000</b>	<b>475.000</b>	<b>126.750</b>	<b>1.901.750</b>

## UNSERE AKTIE

Die internationalen Aktienmärkte waren das gesamte Jahr hindurch volatil und schlossen das Jahr 2018 im negativen Bereich. Der DAX und der EURO STOXX 50 gingen um 18 % bzw. 14 % zurück und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index verlor 5 %. Die Aktie der adidas AG übertraf die Entwicklung des allgemeinen Aktienmarkts und beendete das Jahr 2018 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Anstieg um 9 %. Aufgrund der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2018 sowie der Zuversicht des Managements bezüglich unserer soliden Finanzlage und der langfristigen Wachstumsaussichten beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2019 eine Dividende in Höhe von 3,35 € pro Aktie vorzuschlagen.

### AKTIE DER ADIDAS AG STEIGT 2018 UND ÜBERTRIFFT ENTWICKLUNG DES ALLGEMEINEN AKTIENMARKTS

Nach einer von starker Volatilität geprägten zweiten Jahreshälfte beendeten die internationalen Aktienmärkte das Jahr 2018 im negativen Bereich. Handelsspannungen zwischen

den USA und China sowie politische Unruhen in Teilen Europas zusammen mit aufkommenden Bedenken hinsichtlich einer Verlangsamung des weltweiten Wirtschaftswachstums haben die Kapitalmärkte belastet. Weitere Zinserhöhungen der US-Notenbank haben die Aktienmärkte zusätzlich unter Druck gesetzt. Infolgedessen gingen 2018 der DAX um 18 % und der EURO STOXX 50 um 14 % zurück. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index lag um 5 % unter dem Vorjahresniveau. **|| SIEHE TABELLE 16** Die Aktie der adidas AG übertraf die Entwicklung der internationalen Aktienmärkte und schloss das Jahr 2018 9 % über dem Jahresendwert von 2017 ab. Starke Geschäftsergebnisse führten im November zu einer Anhebung der Gewinnprognose für das Gesamtjahr 2018, was das Vertrauen der Investoren in die erfolgreiche Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ sowie in die Fähigkeit des Unternehmens, in den kommenden Jahren ein nachhaltiges Umsatzwachstum und eine Verbesserung der Margen zu erzielen, gestärkt hat. Infolgedessen erreichte der Aktienkurs der adidas AG im Verlauf des Jahres einen neuen Höchststand von 216,00 €. Der Abverkauf an den internationalen Aktienmärkten in der zweiten Jahreshälfte 2018 wirkte sich jedoch in den Folgemonaten

ebenfalls negativ auf die Entwicklung unserer Aktie aus. Dennoch beendete die Aktie der adidas AG das Jahr bei 182,40 €, 9 % über dem Vorjahresniveau, und damit als einer der Top-Performer im DAX. **|| SIEHE GRAFIK 15**

#### Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2018 in %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	9	103	97	572
DAX	-18	-2	11	120
EURO STOXX 50	-14	-8	-3	23
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	-5	25	16	283

Quelle: Bloomberg.

### LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH ANALOG ZUR AKTIE

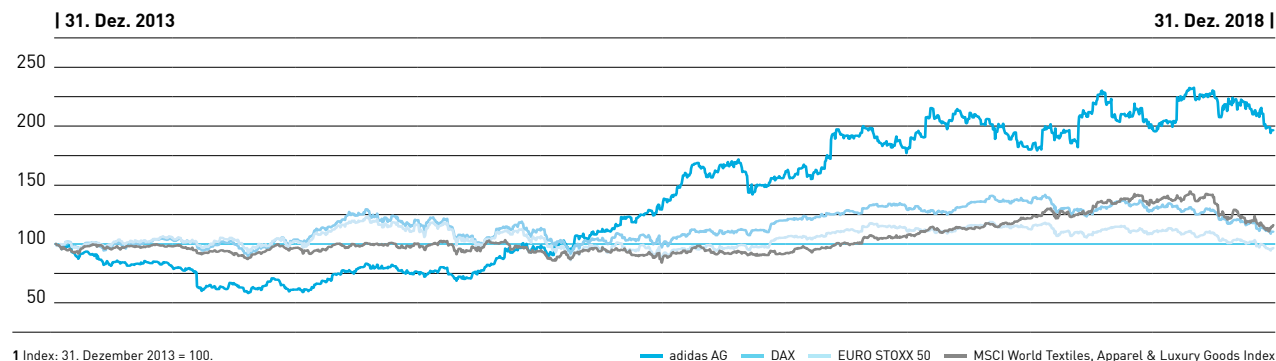
Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2018 bei 104,34 US-\$. Das bedeutet einen Anstieg in Höhe von 5 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2017: 99,82 US-\$). Der weniger stark ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro im Jahr 2018 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs erhöhte sich von 7,1 Millionen Ende 2017 auf 9,0 Millionen zum Jahresende 2018. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen ging 2018 auf rund 51.400 ADRs zurück (2017: rund 60.200). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/ADR](http://ADIDAS-GROUP.COM/ADR)

### AKTIE DER ADIDAS AG IN WICHTIGEN INDIZES VERTRETEN

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, insbesondere im DAX, im EURO STOXX 50 sowie im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury

#### Aktienkursentwicklung in den letzten fünf Jahren<sup>1</sup>

15



<sup>1</sup> Index: 31. Dezember 2013 = 100.



Goods Index, in dem auch unsere Hauptwettbewerber vertreten sind. Unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, betrug zum 31. Dezember 2018 3,94 % (2017: 3,01 %). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende 2018 gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 9 (2017: 11) und gemessen am Handelsvolumen auf Platz 11 (2017: 12). Darüber hinaus ist die adidas AG in Anerkennung der Leistungen im Wirtschafts-, Sozial- und Umweltbereich in mehreren wichtigen Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde 2018 in den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) als Branchenführer ausgezeichnet. [SIEHE TABELLE 17](#)

## WANDELANLEIHE AUS DEM JAHR 2012 VOLLSTÄNDIG GEWANDELT

Im März 2012 begab die adidas AG eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. €. Der Erlös aus der Emission wurde zur weiteren Optimierung der Fremdkapitalstruktur des Unternehmens verwendet. Die Wandelanleihe wies einen jährlichen Kupon von 0,25 % und eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der ursprüngliche Ausübungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Regelungen zum Dividendenschutz wurde der Ausübungspreis auf 80,48 € je Aktie angepasst. Diese Anpassung trat am 10. Mai 2018 in Kraft. Die Schuldverschreibungen konnten seit Juni 2017 vom Emittenten gekündigt werden. Im Jahr 2018 wurden 377.630 Aktien infolge der Ausübung der Wandlungsrechte, die alle durch eigene Aktien bedient wurden, übertragen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 200](#) Somit war die Wandelanleihe zum 31. Dezember 2018 vollständig gewandelt (2017: 94 %).

## EIGENKAPITAL-NEUTRALE WANDELANLEIHE 2018 ERFOLGREICH PLATZIERT

Die adidas AG hat am 5. September 2018 eine eigenkapitalneutrale Wandelanleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € erfolgreich platziert. Der Erlös aus der Emission wird für allgemeine Unternehmenszwecke sowie zur Finanzierung eines Teils des mehrjährigen Aktienrückkaufprogramms verwendet. Die Wandelanleihe hat eine Laufzeit von fünf Jahren und einen Kupon von 0,05 %. Der Ausgabepreis wurde auf 104 % des Nennwerts festgesetzt. Dies entspricht einer jährlichen Rendite bis zur Fälligkeit von -0,73 %. Die Emission war 2,7-fach überzeichnet. Investoren haben Wandlungsrechte in Bezug auf die Wandelanleihe, die unter Bezugnahme auf den Kurs der Aktie in bar ausgeglichen werden. Aufgrund des Barausgleichs führen weder die Emission noch die Wandlung der

Wandelanleihe zur Ausgabe neuer Aktien, und die adidas AG ist ebenfalls nicht zur Lieferung bestehender Aktien verpflichtet. Das mit der Auszahlung von Barbeträgen im Rahmen der Wandelanleihe verbundene wirtschaftliche Risiko bei einer Ausübung des Wandlungsrechts seitens der Investoren ist vollständig abgesichert.

## DIVIDENDENVORSCHLAG VON 3,35 € JE AKTIE

Angesichts der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2018, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des **Dividendenvorschlag** Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 für das Geschäftsjahr

**3,35 €**

### Die adidas AG Aktie

17

		2018	2017 <sup>1</sup>	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien <sup>2</sup>	Aktien	199.171.345	203.861.234	– DAX
Unverwässertes Ergebnis je Aktie <sup>3</sup>	€	8,46	7,05	– EURO STOXX 50
Verwässertes Ergebnis je Aktie <sup>3</sup>	€	8,45	7,00	– MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Jahresendkurs	€	182,40	167,15	– Deutsche Börse Prime Consumer
Höchstkurs	€	216,00	199,95	– Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
Tiefstkurs	€	166,40	143,80	– FTSE4Good Index Serie
Marktkapitalisierung <sup>4</sup>	Mio. €	36.329	34.075	– MSCI World ESG Leaders Index
Dividende je Aktie	€	3,35 <sup>5</sup>	2,60	– MSCI Global Sustainability Indizes
Dividendensumme	Mio. €	666 <sup>6</sup>	528	– MSCI SRI Indizes
Ausschüttungsquote <sup>3</sup>	%	39,0 <sup>6</sup>	37,0	– STOXX Global ESG Leaders
Dividendenrendite	%	1,8	1,6	– ECPI Ethical Equity Indizes (Global, Euro und EMU)
Eigenkapital pro Aktie <sup>4</sup>	€	32,02	29,59	– ECPI ESG Equity (World und Euro)
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende <sup>7</sup>	%	21,6	23,7	– Ethibel Sustainability Indizes (Global und Europe)
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag <sup>8</sup>	Aktien	824.045	653.389	– Euronext Vigeo (Eurozone 120)

<sup>1</sup> Ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>2</sup> Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

<sup>3</sup> Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.

<sup>4</sup> Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.

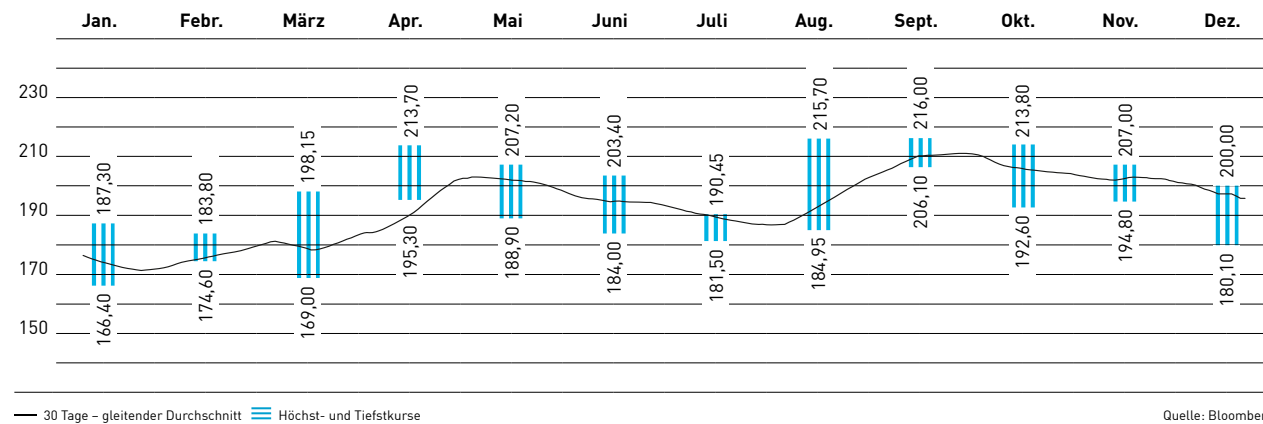
<sup>5</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

<sup>6</sup> Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

<sup>7</sup> Basierend auf dem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

<sup>8</sup> Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

Monatliche Höchst- und Tiefsturse der adidas AG Aktie<sup>1</sup> in €



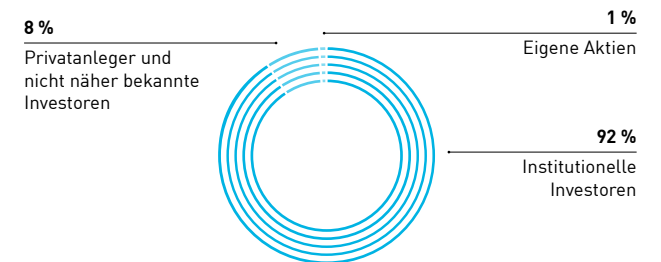
<sup>1</sup> Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

## STARK INTERNATIONAL GEPRÄGTE INVESTORENBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit über 80.000 (2017: 70.000). Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2019 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Die größte Investorengruppe sind institutionelle Investoren. Diese halten 92 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2017: 87 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 8 % (2017: 10 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 1 % der Aktien der Gesellschaft (2017: 3 %). Grund für den Rückgang gegenüber dem Vorjahr war vor allem die Einziehung eigener Aktien im Rahmen unseres Aktienrückkaufprogramms.

■ SIEHE GRAFIK 19

### Aktionärsstruktur nach Investorengruppen<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Stand: Januar 2019.

2018 eine Dividende in Höhe von 3,35 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 29 % gegenüber dem Vorjahr (2017: 2,60 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 14. Mai 2019 ausbezahlt. Die Gesamtausüttung in Höhe von 666 Mio. € (2017: 528 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 39,0 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen (2017: 37,0 % ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt aus der US-Steuerreform im Jahr 2017). ■ SIEHE TABELLE 17 Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht.

## ERSTE TRANCHE DES AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMMS ABGESCHLOSSEN

Am 13. März 2018 hat die adidas AG ein mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm mit einem Volumen von insgesamt bis zu 3,0 Mrd. € und einer Laufzeit bis zum 11. Mai 2021 angekündigt.

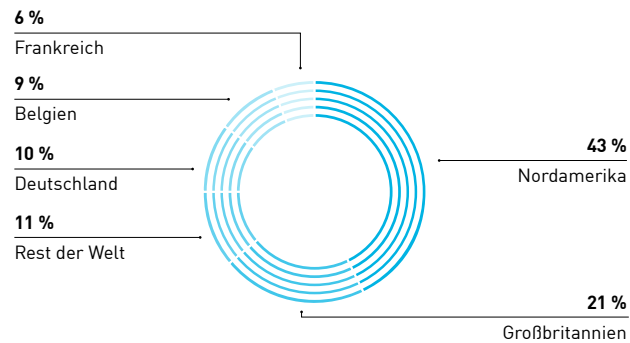
Das Programm wird durch den Rückkauf von Aktien über die Börse durchgeführt. Damit macht die adidas AG von der durch die ordentliche Hauptversammlung am 12. Mai 2016 erteilten Ermächtigung Gebrauch. Gemäß dieser Ermächtigung dürfen Aktien in Höhe von bis zu 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft über die Börse zurückgekauft werden. Der überwiegende Teil des Aktienrückkaufprogramms wird aus der Netto-Cash-Position des Unternehmens sowie aus der erwarteten starken Free-Cashflow-Generierung in den kommenden Jahren finanziert werden. In einer ersten Tranche hat das Unternehmen im Zeitraum vom 22. März 2018 bis zum 4. Dezember 2018 insgesamt 5,1 Millionen Aktien für einen Gesamtbetrag von 1,0 Mrd. € zurückerworben. Dies entspricht 2,5 % des Grundkapitals. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug 196,45 €. Im Oktober wurden bereits insgesamt 8,8 Millionen eigene Aktien, resultierend aus dem derzeitigen und dem vorherigen Aktienrückkaufprogramm, eingezogen. Damit reduzierten sich die Aktienanzahl und das Grundkapital entsprechend.

## UNSERE AKTIE

Nach Regionen betrachtet sind 43 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2017: 40 %), gefolgt von Großbritannien mit 21 % (2017: 18 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 10 % (2017: 11 %), auf Belgien 9 % (2017: 9 %) und 6 % auf Frankreich (2017: 6 %). Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 11 % der ausstehenden Aktien (2017: 15 %). [SIEHE GRAFIK 20](#)

Aktionärsstruktur nach Region<sup>1,2</sup>

20



<sup>1</sup> Stand: Januar 2019.

<sup>2</sup> Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

### MEHRHEIT DER ANALYSTEN BEWERTET AKTIE DER ADIDAS AG POSITIV

Rund 40 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichen regelmäßig Studien zu adidas. Die große Mehrheit der Analysten ist in Bezug auf das mittel- und langfristige Potenzial unseres Unternehmens zuversichtlich. Dies zeigen auch die Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2018. 59 % der Analysten sprachen eine Kaufempfehlung für unsere Aktie aus (2017: 46 %), während 36 % empfahlen unsere Aktie zu ‚Halten‘ (2017: 46 %). 5 % der Analysten stuften unsere Aktie als ‚Verkauf‘ ein (2017: 8 %).

### STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2018 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt wurden, sind auf unserer Website zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen) Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind dem Anhang dieses Berichts zu entnehmen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 200](#)

### 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/eigengeschaeft-euehrungskraefte)



# 02

# KONZERN LAGE BERICHT

## UNSER UNTERNEHMEN

<b>Unternehmensstrategie</b> .....	<b>063</b>
adidas Markenstrategie .....	069
Reebok Markenstrategie .....	073
Vetriebsstrategie .....	076
<b>Global Operations</b> .....	<b>079</b>
<b>Innovation</b> .....	<b>084</b>
<b>Mitarbeiter und Unternehmenskultur</b> .....	<b>087</b>
<b>Nachhaltigkeit</b> .....	<b>095</b>
<b>Nichtfinanzielle Erklärung</b> .....	<b>110</b>

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

## UNTERNEHMENS- STRATEGIE

**Alles, was wir tun, hat seine Wurzeln im Sport. Sport gewinnt im Leben der Menschen immer mehr an Bedeutung, sowohl innerhalb als auch außerhalb von Sportstätten. Daher sind wir in einer äußerst attraktiven Branche tätig. Vor diesem Hintergrund setzen wir durch unsere authentischen Sportmarken neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Dienstleistungen. Dadurch steigern wir die Attraktivität unserer Marken und können so die Wachstumschancen im Sport sowie bei sportinspirierten Freizeit- und Activewear-Produkten nutzen.**

### UNSERE KERNÜBERZEUGUNG: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

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

### UNSERE MISSION: DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

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

### STRATEGISCHER GESCHÄFTSPLAN: ‚CREATING THE NEW‘

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

■ SIEHE GRAFIK 21

### STRATEGISCHE SÄULEN

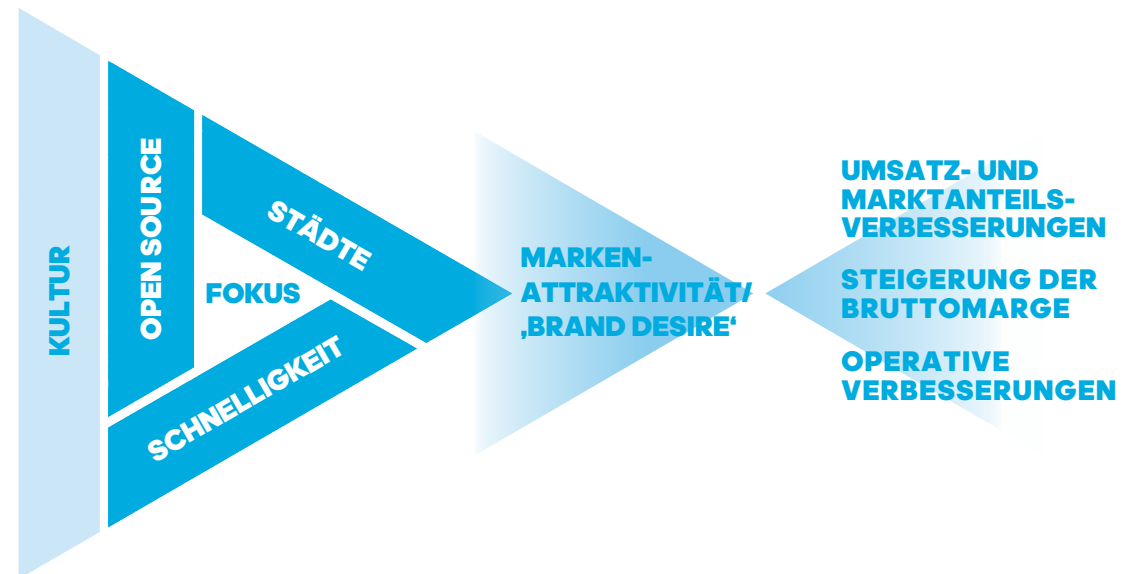
‚Creating the New‘ gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen werden, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Attraktivität der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open Source.

#### Kultur

Wir haben innerhalb unserer Organisation talentierte Mitarbeiter, die sich durch ihre Leidenschaft für Sport und unsere Marken auszeichnen. Während unsere Mitarbeiter die Strategie mit Leben füllen, trägt unsere Unternehmenskultur entscheidend dazu bei, unsere langfristigen Ziele zu erreichen. Wir sind davon überzeugt, dass eine von Kreativität,

Unsere Strategie: ‚Creating the New‘

21



Zusammenarbeit und Vertrauen geprägte Kultur ein wichtiger Faktor dafür ist, im Rahmen von ‚Creating the New‘ Neues zu schaffen. [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Unsere Führungskräfte gehen dabei mit gutem Beispiel voran. Um unsere Führungsstruktur weiter zu verbessern, haben wir Ende 2016 die ‚Core Leadership Group‘ ins Leben gerufen. In dieser Gruppe sind ausgewählte Führungskräfte vertreten, die für die Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans hauptverantwortlich sind. Ihr besonderer Fokus liegt darauf, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu verbessern. Im Jahr 2017 haben wir unsere Führungsstruktur durch die Gründung einer ‚Extended Leadership Group‘ weiter geschärft. Diese Gruppe unterstützt die Core Leadership Group bei der Umsetzung unserer Strategie und dient darüber hinaus als Nachfolgepool für die CLG. Zusätzlich macht unser 2017 eingeführtes Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte ‚Leadership Framework‘, allen Führungskräften in unserem Unternehmen klare Vorgaben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas bedeutet. Im Jahr 2018 wurde zudem die Global High Potential Group mit dem Ziel gebildet, hochbegabte Talente zu identifizieren und zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf der oberen globalen Führungsebene zu übernehmen.

Wir sind davon überzeugt, dass eine von Leistung geprägte Kultur für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie essenziell ist. Um eine solche Kultur innerhalb unseres Unternehmens zu fördern, haben wir neue Wege bei Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung eingeschlagen. Zudem haben wir große Fortschritte bei der Überarbeitung unseres Ansatzes bezüglich Vergütung und Zusatzleistungen gemacht. Beispielsweise haben wir die langfristige Vergütung unserer Führungskräfte vereinfacht und an die Entwicklung

von Gewinn und Aktienkurs unseres Unternehmens gekoppelt, um die Interessen der Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

In unserem Unternehmen werden Vielfalt und Integration wertgeschätzt und gefördert. Wir haben eine vielfältige Mitarbeiterbasis mit Beschäftigten aus vielen verschiedenen Ländern. Darüber hinaus wollen wir den Anteil weiblicher Führungskräfte kontinuierlich erhöhen. In dieser Hinsicht haben wir weitere Fortschritte erzielt: Karen Parkin wurde bereits im Mai 2017 in den Vorstand bestellt. Außerdem haben wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen in unserem Unternehmen von 2015 bis 2018 von 29 % auf 33 % gesteigert.

[SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

### Schnelligkeit




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

Wir nutzen unsere Erfahrung als Branchenführer in diesem Bereich, um unser gesamtes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln – von der Kollektionsplanung und Produktentwicklung über die Beschaffung und Lieferkette bis hin zu Markteinführung und Vertrieb. Grundlage für unser Konzept im Bereich Schnelligkeit sind drei Programme:

- **Never-out-of-Stock („niemals ausverkauft“):** Wir entwickeln unser bereits bestehendes Never-out-of-Stock-Programm weiter und bieten ein weltweit permanent verfügbares Produktangebot mit längeren Lebenszyklen, kontinuierlicher Nachproduktion sowie fortlaufendem Nachschub an. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass unsere Konsumenten stets die beliebtesten und begehrtesten Produkte erhalten.
- **Planned Responsiveness („geplante Reaktionsfähigkeit“):** Wir beobachten systematisch Trends am Point of Sale und können dadurch Nachfragesignale besser interpretieren. So können wir saisonale Produkte innerhalb kürzerer Vorlaufzeiten nachbestellen und während der Saison ausliefern. Dadurch sind wir in der Lage, saisonale Produkterfolge zu wiederholen und einer über den ursprünglichen Prognosen liegenden Konsumentennachfrage zu begegnen.
- **In-season Creation („Produktentwicklung innerhalb einer Saison“):** Wir entwickeln Produktkollektionen zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der Saison, um so die neuesten Branchentrends aufgreifen zu können. Dies hilft uns, überraschende Neuerungen zu entwickeln und die Attraktivität der Marke weiter zu steigern.

Seit der Einführung der strategischen Priorität Schnelligkeit haben wir die Reichweite der Programme in diesem Bereich sukzessive ausgebaut. Mittlerweile sind alle Kategorien und Märkte vollständig in die Speed-Programme integriert und profitieren von deren Vorteilen. Der Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz ist kontinuierlich auf 37 % im Jahr 2018 gestiegen. Damit liegen wir im Hinblick auf unser Gesamtziel, den Anteil dieser Produkte bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern, voll im Plan. Darüber hinaus erzielen wir weitere Fortschritte, bei diesen ‚schnellen‘ Produkten den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern.



Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in unserer Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, durch neue, branchenverändernde Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. Ende 2015 haben wir unsere erste *Speedfactory*  [SIEHE GLOSSAR](#) in Ansbach eröffnet. Das Konzept basiert auf einer intelligenten Fertigung, die es ermöglicht, den Produktionsprozess zu beschleunigen und dadurch die Vorlaufzeiten zu verkürzen. Durch kürzere Markteinführungszeiten und die Nähe der Speedfactories zu unseren Konsumenten können wir schneller auf Markttrends und -verschiebungen reagieren. Somit kann adidas die Erwartungen der Konsumenten letztlich noch schneller und genauer erfüllen. Im Jahr 2018 wurden neue *High-Performance-Produkte*  [SIEHE GLOSSAR](#) auf den Markt gebracht, die in unseren Speedfactories entstehen: die AM4 Cities Series, eine Serie individuell entworfener und gefertigter Schuhe für unsere sechs wichtigen Städte (Key Cities) weltweit, sowie weitere Modelle in limitierter Auflage anlässlich besonderer Sport- oder Kulturveranstaltungen, beispielsweise zu Ehren der Washington Capitals, Gewinner des Stanley Cups. Speedfactory ermöglicht es uns nicht nur, herkömmliche Fertigungsprozesse zu hinterfragen, sondern liefert darüber hinaus kontinuierlich neue Erkenntnisse. So können wir Effizienz und Möglichkeiten auch innerhalb der traditionellen Beschaffungskette steigern. Diese bildet auch weiterhin die Basis für unsere weltweiten Beschaffungsaktivitäten.  [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79](#),  [SIEHE INNOVATION, S. 84](#)

### Städte

Die Urbanisierung ist nach wie vor ein Megatrend. Ein Großteil der Weltbevölkerung lebt heute bereits in Städten, in denen rund 80 % des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet werden. In Städten werden globale Trends sowie die Wahrnehmung, Perspektive und Kaufentscheidung der Konsumenten geprägt. Um zukünftig erfolgreich zu sein, müssen wir daher die Konsumenten in den einflussreichsten Städten

der Welt für uns gewinnen. Wir haben sechs globale Metro-polen identifiziert, in denen wir überproportional investieren wollen, um noch präsenter zu sein, Marktanteile hinzuzugewinnen und Trends zu prägen: London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio.

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

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

— **Aktivierung:** Unsere Key Cities bieten eine einzigartige Plattform für die Aktivierung unserer Marken. Zu unseren bedeutendsten Erfolgen 2018 zählte das ‚747 Warehouse‘ beim NBA All-Star Weekend in Los Angeles, wo wir kategorieübergreifend verschiedene Produkte exklusiv veröffentlichte sowie Einheimischen und den über 20.000 Besuchern ein unvergessliches Erlebnis voller Kreativität, Sport und Kultur geboten haben. In Schanghai kamen bei der ‚Republic of Sports‘ rund 60.000 ‚Creators‘ zusammen, um durch sportliche Aktivitäten, Maker Lab und eine Parley-Erlebniswelt mit uns zu interagieren. Darüber hinaus steigerte die Kampagne ‚/// <3 NYC (adidas loves New York)‘ durch verschiedene Veranstaltungen für die Community die Markenattraktivität in New York.

— **Produkte:** Wir setzen weiterhin auf breit gefächerte Produkteinführungen, mit Fokus auf alle sechs Städte. Dazu gehören globale Kampagnenstarts und exklusive Kollektionen. Nach Einführung der in unserer Speedfactory gefertigten AM4 Serie im Jahr 2017 haben wir die Kollektion auf Tokio, Schanghai, Los Angeles und New York ausgeweitet. Außerdem haben wir weitere Schlüsseltechnologien eingeführt, z. B. in dem Modell Alphaedge 4D, das exklusiv in unseren Key Cities auf den Markt gebracht wurde.

— **Erlebnisse:** Wir wollen unseren Konsumenten Premium-Einkaufserlebnisse bieten, indem wir für sie Konzepte entwickeln, die verbinden, überzeugen und inspirieren. Mit der Eröffnung des NJE800 in Schanghai, unserem größten Brand Center der Region Asien-Pazifik, haben wir die neuesten Einzelhandelskonzepte und Innovationen von adidas präsentiert. In dem Brand Center sind Produkte aller Kategorien erhältlich. Zudem bietet es ein Multifunktions-Trainingsareal, ein Run Lab unter dem Motto ‚Protect the Ocean‘ (die Meere schützen) sowie ein Creator Lab für individuelle Services. Durch die Verknüpfung von Einzelhandelskonzepten mit sportlichen Erlebnissen an einem Ort bietet das neue Brand Center eine Umgebung, in der Sportbegeisterte die neuesten Trends ausprobieren und ihrer Kreativität freien Lauf lassen können. Weiterhin führen wir in Zusammenarbeit mit unseren Einzelhandelspartnern unsere Strategie fort, unsere Verkaufsstandorte in wichtigen Handelszonen so zu gestalten, dass sie Premium-Einkaufserlebnisse bieten.

Die Ergebnisse bestimmter Leistungsindikatoren (NPS und Marktanteil) für das Jahr 2018 deuten darauf hin, dass wir auf einem guten Weg sind, unser langfristiges Ziel zu erreichen, bis Ende 2020 die Umsätze in unseren Key Cities im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln. Im vergangenen Jahr konnten wir eine weitere Steigerung der Markenattraktivität feststellen und unseren Marktanteil in den Key Cities dadurch ausbauen.

### Open Source

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

Wir haben drei strategische Initiativen für Open Source definiert:

- **kreative Kooperationen:** Diese Kooperationen sollen unsere Kreativität durch den Einbezug neuer Tools, Umgebungen und die Sichtweisen externer kreativer Köpfe erhöhen. Wir möchten damit der Kreativität eine Plattform bieten und die richtigen Werkzeuge für die Entstehung neuer Ideen zur Verfügung stellen. In Zusammenarbeit mit der Brooklyn Creator Farm – einem Design Center und ‚Creation Hub‘, in dem wir kreative Talente einladen, gemeinsam mit uns an Innovationen für den Sport zu arbeiten – haben wir mit dem N3XT L3V3L den ersten schnürsenkellosen adidas Basketballschuh auf den Markt gebracht. Der Schuh ist außerdem mit der neuen Lightstrike Zwischensohle ausgestattet. Weitere Modelle dieser Kooperation sind der leichte Marquee BOOST, der von früheren Designs inspiriert ist, und der Pro Vision mit Bounce Zwischensohle. Außerdem haben wir die erfolgreichen Partnerschaften mit Persönlichkeiten wie Alexander Wang, Kanye West, Pharrell Williams und Stella McCartney fortgesetzt, um Attraktivität und Wachstum unserer Marken global voranzutreiben.

- **Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere Zusammenarbeit mit Athleten hat das Ziel, Sportler-Communities aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen sowohl Partnerschaften mit den weltbesten Sportlern und Mannschaften als auch Initiativen auf lokaler Ebene. Um direkter mit einer größeren Gruppe von Konsumenten zu interagieren und sie für uns einzunehmen, haben wir unsere Aktivitäten im digitalen und analogen Raum ausgebaut. Beispielsweise zählten die ‚adidas Runners‘ 2018 mehr als 180.000 aktive Mitglieder in 50 Städten. Inspiriert von diesen Läufer-Communities beteiligten sich knapp eine Million Läufer an der Kampagne ‚Run for the Oceans‘ mit ihren ca. 200 Events in über 60 Ländern. Die Teilnehmer erliefen dabei mehr als 12 Millionen Kilometer und erfassten ihre Ergebnisse auf Runtastic (bzw. Joyrun in China).
- **Zusammenarbeit mit Partnern:** Unsere strategischen Initiativen in diesem Bereich haben das Ziel, unser Know-how im Sport zu nutzen, um mit den Besten anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir einen einzigartigen Wert für unsere Marken und letztlich für unsere Konsumenten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit *Parley for the Oceans*. **SIEHE GLOSSAR** Als Gründungsmitglied dieser Organisation geht unsere Unterstützung weit über finanzielle Leistungen zur Finanzierung von Strandsäuberungen hinaus. Wir arbeiten auch mit Parley zusammen, um zu verhindern, dass Plastik in die Weltmeere gelangt, und wollen das Material stattdessen zur Herstellung von Performance-Sportbekleidung verwenden. Im Jahr 2018 haben wir unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten weiter ausgebaut und neue Schuhmodelle wie den Deerupt sowie eine neue Kollektion an Outdoor-Schuhen und -Bekleidung eingeführt. Zusammen mit Parley haben wir bis zu 1.000 Tonnen Plastik pro Jahr recycelt und konnten 2018 mehr als fünf Millionen Paar Schuhe mit *Parley Ocean Plastic* fertigen. **SIEHE GLOSSAR**, **SIEHE**

**NACHHALTIGKEIT, S. 95** Des Weiteren haben wir gemeinsam mit Carbon, einem innovativen Unternehmen aus dem Bereich 3D-Druck, eine neue Produktreihe und Plattform vorgestellt: Futurecraft 4D. Auf Basis von Athletendaten können wir mithilfe der digitalen Lichtsynthese (‚Digital Light Synthesis‘) zuvor nicht realisierbare Designs drucken und benötigen dazu keine arbeitsintensiven und komplexen Montageschritte. Im Jahr 2018 wurde der Futurecraft 4D eingeführt und alle Produkt-Drops waren innerhalb von 24 Stunden ausverkauft. **SIEHE INNOVATION, S. 84**

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

### BESCHLEUNIGUNG VON ‚CREATING THE NEW‘

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

#### Portfolio

Alle Marken, Vertriebskanäle und Märkte müssen zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Wir analysieren kontinuierlich die Performance unseres Portfolios und prüfen fortwährend, inwieweit es mit unserer Strategie im Einklang steht. Nachdem wir 2017 den Verkauf der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey



Geschäfts abgeschlossen haben, richten wir unseren Fokus jetzt gezielt auf unsere Stärken in den Bereichen Sportschuhe und -bekleidung. Dadurch können wir die Komplexität reduzieren und unsere Konsumentenzielgruppen noch konsequenter mit den Marken adidas und Reebok ansprechen. Im Jahr 2018 haben wir die Umsetzung des Turnaround-Plans ‚Muscle-up‘ für Reebok vorangetrieben, mit dem Ziel, das Umsatzwachstum anzukurbeln und die Profitabilität der Marke in den USA zu steigern.

### adidas Nordamerika

Nordamerika ist mit einem Anteil von etwa 40 % der größte Markt innerhalb der Sportartikelbranche. Gleichzeitig hat die Marke adidas in Nordamerika im Vergleich zu anderen Regionen einen relativ geringen Marktanteil, sodass Nordamerika für uns aus geografischer Sicht die größten Wachstumschancen bietet. Um die Gesamtpositionierung der Marke adidas in der Region zu verbessern, hat Nordamerika für uns eine strategische Priorität, und wir haben unsere Investitionen in dieser Region bereits erheblich erhöht, um so unsere Relevanz und Sichtbarkeit für die Konsumenten zu steigern. In diesem Zusammenhang haben wir in den vergangenen Jahren unsere Investitionen in die Organisationsstruktur verstärkt und beispielsweise unsere US-Zentrale in Portland erweitert, Marketinginitiativen intensiviert und unsere Vertriebsinfrastruktur weiterentwickelt. Infolge dieser Maßnahmen konnten wir in den vergangenen vier Jahren jeweils ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum erzielen, auch wenn die Branche in den USA von Herausforderungen und Preisdruck geprägt war. Obwohl wir mit unseren jüngsten Fortschritten in Nordamerika zufrieden sind, sehen wir bei unserer aktuellen Position auf diesem Markt deutliches Verbesserungspotenzial, das wir in den kommenden Jahren weiter ausschöpfen wollen. Deshalb werden wir an unserer Strategie für Nordamerika festhalten. Unser Ziel ist es, unseren Marktanteil in der Region weiter zu erhöhen und den Umsatz der Marke adidas bis 2020 auf 5 Mrd. € zu steigern. Da unsere

Profitabilität in der Region trotz erheblicher Verbesserungen 2018 hinter unseren globalen Vergleichswerten zurückliegt, geht unser Fokus in Nordamerika jedoch über die Steigerung von Marktanteilen hinaus.

### ONE adidas

Wir streben kontinuierlich nach operativer Exzellenz. ONE adidas umfasst zahlreiche Initiativen, die zu einer Optimierung und Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse in unserem Unternehmen führen sollen. Nachdem wir 2018 die Initiativen der Säule *Brand Leadership*  [SIEHE GLOSSAR](#) erfolgreich operationalisiert haben, konzentrieren wir uns nun auf die beiden übrigen Säulen – wirksames Marketing und operative Effizienz. Um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells zu erhöhen, richten wir den Fokus auf die Möglichkeiten, mit denen wir unsere aktuellen Prozesse und Verfahren vereinheitlichen und standardisieren können. In diesem Zusammenhang haben wir 2018 verschiedene Programme fortgeführt, die 2017 ins Leben gerufen wurden und die uns dabei helfen sollen, unsere operative Effizienz und damit die Profitabilität in den kommenden Jahren deutlich zu verbessern. Die konsequente Umsetzung dieser Initiativen hat bereits zu ersten positiven Ergebnissen geführt. Beispielsweise ist hier unsere Initiative zur Beschaffung sogenannter *Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen*  [SIEHE GLOSSAR](#) zu nennen. Ziel dieser Initiative ist die effizientere Beschaffung von solchen Waren und Dienstleistungen, die nicht mit an Konsumenten verkauften Produkten in Verbindung stehen. Durch die Anwendung der neuesten Beschaffungspraktiken und -technologien, darunter elektronische Auktionen, Kataloge oder Marktplätze, haben wir dabei bereits erste nachhaltige Einsparungen erzielt. Wir haben beschlossen, diese eingesparten Mittel umgehend zu reinvestieren, um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells weiter zu erhöhen. Nach Einführung und Ausbau unserer Global Business Services im Jahr 2018 arbeiten wir weiter daran, unsere Prozesse in Bereichen wie Buchhaltung oder Personalwesen zu standardisieren und

zu vereinheitlichen. Diese und andere Initiativen werden Skalierbarkeit und operative Verbesserungen bewirken, die uns in den kommenden Jahren weitere Vorteile verschaffen sollen.

### Digital

Die digitale Transformation hat fundamentale Auswirkungen auf das Verhalten unserer Konsumenten und auf unsere Arbeitsweisen. Dank digitaler Technologien können wir den Aufbau direkter Konsumentenbeziehungen beschleunigen. Wenn wir unsere digitalen Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern, können wir nicht nur mit unseren Konsumenten in Kontakt treten, sondern zudem in allen Bereichen unserer Organisation schneller, besser und effizienter werden. Im Jahr 2018 haben wir gute Fortschritte mit verschiedenen digitalen Beschleunigern erzielt. Nach der ersten Vorstellung unserer adidas App im Jahr 2017 haben wir sie in 23 weiteren Ländern eingeführt. Bis Ende 2018 wurde unsere adidas App in 25 Ländern mehr als sieben Millionen Mal heruntergeladen. Darüber hinaus haben wir in den USA und in Japan den Creators Club eingeführt. Mit diesem Mitgliedschaftsprogramm stellen wir unseren Konsumenten personalisierte Inhalte und Angebote zur Verfügung. Außerdem können sie auf diese Weise einfacher auf Produkte und Events, Exklusivangebote und Promotions sowie Prämien zugreifen. Des Weiteren ist der Creators Club mit unseren Nachhaltigkeitsprogrammen verknüpft. Unser Ziel ist es, den Umsatz unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten bis zum Jahr 2020 auf 4 Mrd. € zu steigern. Indem wir unseren Konsumenten ein integriertes und personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis bieten, sind wir auf dem richtigen Weg, um dieses Ziel zu erreichen. Im Jahr 2018 war unsere eigene E-Commerce-Plattform unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal mit einem währungsbereinigten Umsatzzuwachs von 36 %. Darüber hinaus entwickeln wir unsere Digitalisierungskompetenzen auf Unternehmensebene weiter, z. B. bei unserer durchgehend digitalen Produktentwicklung. Ziel ist es, die gesamte Wertschöpfungskette



von der Produktentwicklung bis hin zum Point of Sale zu digitalisieren.

## FINANZZIELE 2020

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht, langfristige Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Daher konzentrieren wir uns darauf, Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. Wir streben danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern. [SIEHE INTERNES MANagementsystem, S. 112](#)

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

- **ein Umsatzwachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt realisieren:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 10 % bis 12 % pro Jahr zu steigern (ursprünglich im März 2015: währungsbereinigter Anstieg im hohen einstelligen Bereich);
- **in wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzugewinnen:** Wir haben innerhalb der Marken adidas und Reebok wichtige Kategorien festgelegt, die unser zukünftiges Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke im jeweiligen Markt berücksichtigt;
- **unsere Profitabilität nachhaltig erhöhen:** Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens deutlich zu erhöhen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen soll

von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr wachsen (ursprünglich im März 2015: Steigerung um etwa 15 %; aktualisiert im März 2017: Steigerung von 20 % bis 22 %);

- **unser Versprechen hinsichtlich höherer Rendite einhalten:** Im Rahmen von ‚Creating the New‘ haben wir uns klar dazu bekannt, die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern. Angesichts unseres festen Vertrauens in die solide Finanzlage des Unternehmens sowie unserer zukünftigen Wachstumsziele streben wir eine Dividendenausschüttungsquote an, die fortwährend zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen liegen soll. Unsere Dividendenpolitik wird von einem mehrjährigen Aktienrückkaufprogramm ergänzt, das wir im März 2018 angekündigt haben. Im Rahmen des derzeitigen Programms sollen bis Mai 2021 eigene Aktien im Wert von bis zu 3 Mrd. € zurückerworben werden. Davon wurden 2018 Aktien im Wert von 1 Mrd. € zurückgekauft.

## ADIDAS MARKENSTRATEGIE

### MISSION: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

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

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

### KONSUMENTENFOKUS: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

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

— **Geschäftsmodell:** Für den langfristigen Erfolg unserer Marke müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und dazulernen. Um schneller und stärker zu werden, müssen wir eine konstante Dynamik aufrechterhalten. Deshalb setzen wir für die Marke adidas auf ein Geschäftsmodell, das den Leitprinzipien des ‚Brand Leadership‘-Ansatzes folgt.

■ **SIEHE GLOSSAR** Ziel dieses Ansatzes ist, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert. Diese soll geprägt sein durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln. Im Bereich Sport Performance haben wir 2018 ein neues Advanced Concepts Team gegründet. Dieses Team hat die Aufgabe, die Innovations-Pipeline von adidas zielgerichtet zu steuern, um den verschiedenen Kategorien die besten Konzepte bereitzustellen. Dadurch kann sich das Future Team verstärkt auf Innovationen in vorgelagerten Bereichen konzentrieren. Ziel dieses Teams ist es wiederum, neue Markenplattformen zu schaffen und bestehende Plattformen zu erweitern. Daneben haben wir eine vertikal integrierte Outdoor Organisation eingeführt, die es uns ermöglicht, das Outdoor Geschäft weiterzuentwickeln, neue Geschäftsmodelle zu testen und neue Geschäftschancen zu fördern. Dank vertikaler Integration und Standortkonzentration arbeitet das Outdoor Team ähnlich wie ein Start-up: Es kann schnelle Entscheidungen treffen und für alle Funktionen klare Verantwortlichkeiten festlegen.

— **Kreative Vorbilder:** Bedingt durch die schnelle Entwicklung des Sports und der Sportkultur stehen wichtige Konsumentengruppen und einflussreiche Persönlichkeiten im Fokus der Marke adidas. So können wir die Attraktivität und Dynamik der Marke mithilfe einer klar definierten Strategie der Konsumentensegmentierung steigern. Diese Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen (Sportler, Sportlerinnen, junge Kreative, Streetwear-Enthusiasten, sogenannte ‚Amplifier‘, also trendverstärkende Personen, und preisbewusste Konsumenten), die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Innerhalb dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für die Marke zu gewinnen. Wir nennen diese Gruppe den ‚Creator Archetype‘ (‚kreative Vorbilder‘). Diese einflussreichen Konsumenten repräsentieren die Werte der Marke – sie alle sind Macher. Trendorientiert und innovationsfreudig richten sie ihren Blick auf das Neue und die Zukunft. Die meisten dieser Konsumenten leben, trainieren und arbeiten in den einflussreichsten und begehrtesten Städten der Welt – dies ist einer der Hauptgründe, weshalb wir ‚Städte‘ zu einer unserer strategischen Säulen gemacht haben.

— **Fokus auf die Konsumenten:** Unternehmen, die die Stimme des Konsumenten in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsprozesse rücken, können die Markenloyalität nachweislich stärken. Aus diesem Grund haben wir mit dem Net Promoter Score (NPS) eine globale Kennzahl implementiert, mit der wir die Markendynamik auf Basis objektiver und messbarer Daten vorantreiben können. Der 2015 eingeführte NPS ist zu einem wichtigen Teil unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung geworden. Durch dieses Programm wollen wir die Kundenwahrnehmung der Marke (positiv wie negativ) und die Motivation für eine Empfehlung der Marke an Freunde besser verstehen. ■ **SIEHE INTERNES MANagementsystem, S. 112**

## PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER WELTWEIT BEGEHRTESTEN SYMBOLE DES SPORTS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des NPS, der sich wiederum direkt in Kaufabsichten unserer Konsumenten und unser Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, übersetzen lässt. Deshalb liegt der Fokus der Marke adidas darauf, im Bereich Schuhe konsequent Neuerungen hervorzubringen. Dabei bedienen wir uns der umfassenden Kenntnisse und des beispiellosen Produktarchivs der Marke adidas, um modernste technologische Innovationen mit der Tradition der Marke zu vereinen. Gleichzeitig verfolgen wir für die Marke die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren. So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke adidas einen Unterschied machen können. Hinter solchen Produktfamilien stehen langfristige Konzepte, auf die wir uns für mehrere Jahre festlegen. Sie sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Kultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Mit unverwechselbaren Designs, Storys und Funktionen sprechen sie die Konsumenten direkt an. Sie besitzen zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird sorgsam gesteuert, um Langlebigkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert, unterstützt durch die strategischen Säulen des Unternehmens – Schnelligkeit, Städte und Open Source. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Schuhgeschäfts der Marke adidas ausmachen werden. Im Jahr 2018 umfasste das Portfolio an wichtigen adidas Produktfamilien ikonische Modelle wie UltraBOOST, PureBOOST, Solar, Alphabounce und Predator, aber auch angesagte Street-Modelle wie NMD, Continental 80, Yung und Falcon. Im Bereich Bekleidung haben wir Produkt-

familien nach dem Erfolg des Z.N.E. Hoodie und der Tiro Hose weiter ausgebaut.

## WOMEN: EINE NEUE WACHSTUMSDIMENSION

Für den Erfolg der Marke adidas haben weibliche Konsumenten weiterhin eine hohe Priorität. Hier bieten sich enorme Chancen, da der Bereich Women das größte Wachstum in der Sportswear-Branche verzeichnet. Wir haben für die Marke adidas 2018 weitere Ressourcen in den Ausbau einer funktionsübergreifenden Organisation und unterstützenden Infrastruktur für den Bereich Women investiert. Damit soll die Richtung für Design, Sortimentszusammenstellung, Merchandising und Marketing vorgegeben sowie die Planung kategorieübergreifend gesteuert werden. Um die weiblichen Konsumenten weiter für uns einzunehmen, konzentriert sich adidas auf die Ebenen Produkt, Einzelhandel und Aktivierung. Folgende Initiativen sind dabei besonders hervorzuheben:

- **Produkt:** adidas hat in Produktbereiche investiert, die entscheidend sind, um das Vertrauen weiblicher Konsumenten zu gewinnen. Dazu zählen BHs, Tights und Laufschuhe. Ein weiterer Schwerpunkt war, die Passform für weibliche Konsumenten insgesamt zu verbessern. Im Jahr 2018 hat adidas neue BH- und Tights-Modelle eingeführt, die sowohl in verschiedenen Tests als auch von weiblichen Konsumenten positiv bewertet wurden. Des Weiteren hat adidas verstärkt in die Forschung rund um Athletinnen investiert, damit die Marke zukünftig Produkte entwickeln kann, mit denen Sportlerinnen noch bessere Leistungen erzielen.
- **Einzelhandel:** adidas hat gezielte Schritte unternommen, um fundiertere Erkenntnisse zum Einkaufsverhalten weiblicher Konsumenten zu gewinnen und auf dieser Basis Merchandising und Storytelling markenweit zu verbessern. Dadurch kann adidas ein umfassendes Einkaufserlebnis schaffen, da passende Produkte leicht zu kombinieren sind. Weiterhin hat adidas ein Schulungsprogramm zur BH-Passformberatung in seinen eigenen Einzelhandelsgeschäften eingeführt, an dem bisher mehr als 500 adidas

Stores teilgenommen haben. Das Programm soll weiter ausgebaut werden und die Kompetenzen des Verkaufspersonals verbessern, damit sie unsere Kundinnen bei der Auswahl des richtigen BHs noch besser beraten können.

- **Aktivierung:** Einer der Eckpfeiler des Ansatzes von adidas im Bereich Women bleibt das ‚Creator Network‘. Hierbei handelt es sich um eine Community von Athleten, einflussreichen Persönlichkeiten und Innovatoren wie Karlie Kloss, Hannah Bronfman und Robin Arzon, die angetrieben von Sport und motiviert durch eine gemeinsame Kultur konstruktiv zusammenarbeiten. Weiterhin hat adidas in Key Cities weltweit in verschiedene Frauen-Communities investiert. Dadurch baut die Marke eine direkte Beziehung zu weiblichen Konsumenten auf und kann auf diese Weise Produktfeedback sammeln, Erkenntnisse über künftige Chancen erlangen und verstehen lernen, mit welchen Barrieren Frauen im Sport zu kämpfen haben. Eines der größten Highlights war in diesem Zusammenhang die Einführung einer neuen zweckgerichteten Plattform, die es jungen weiblichen Konsumenten erlauben soll, allgemeine Hürden in der Welt des Sports zu überwinden. Gleichzeitig widmet sich diese Plattform auch dem Thema Gleichstellung der Geschlechter im Sport. Diese Initiative wurde im August 2018 im Rahmen der US Open vorgestellt.



## MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN

Für die Marke adidas konzentrieren wir uns auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um die Konsumenten zu loyalen Fans zu machen und den Markenwert zu stärken. Daher wollen wir unsere Marketinginvestitionen auch künftig weiter erhöhen. In der Vergangenheit haben wir nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke für *Promotion-Partnerschaften* [SIEHE GLOSSAR](#) aufgewendet; die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital, Werbung, Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Den Anteil der Marketinginvestitionen für *Promotion-Partnerschaften* wollen wir bis zum Jahr 2020 auf unter 45 % reduzieren. Darüber hinaus werden wir Ressourcen bündeln und uns mit der Marke auf die ‚Creators‘ und die wichtigsten Produktfamilien konzentrieren. Bei diesem Ziel stehen drei Prioritäten im Vordergrund:

- **‚Reason to Believe‘:** Neben der Positionierung als kreative Marke wollen wir auch die Emotion des Sports sowie dessen Potenzial, Leben zu verändern, nutzen, um Gründe für das Vertrauen in die Marke adidas zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was die Marke adidas von Wettbewerbern unterscheidet.
- **‚Reason to Buy‘:** Wir wollen die wirkungsvolle Kommunikation im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien der Marke harmonisieren und weltweit vereinheitlichen. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte wollen wir den Kultstatus der wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas steigern bzw. aufrechterhalten und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts geben.
- **Sports Communitys:** Hier wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies die Orte, an denen Athleten zusammen mit Teamkameraden und Freunden voll und ganz in ihrem Sport aufgehen. Dazu zählen Bolzplatz, Lauftreff oder Streetcourt. Bis zum Jahr

2020 werden wir unsere Grassroots-Aktivitäten und lokale Aktivierungsmaßnahmen bezüglich der Marke adidas erheblich ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei unseren Initiativen in den einflussreichsten Städten der Welt.

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

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die UEFA EURO, die UEFA Champions League, die Olympischen Spiele oder der Boston und der Berlin Marathon
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Fußballvereine wie Manchester United, Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Flamengo Rio de Janeiro, die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M
- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Paul Pogba, Gareth Bale, Mesut Özil und Gabriel Jesus, die Basketballgrößen James Harden und Damian Lillard, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers und Von Miller, die Baseball-Profis Kris Bryant und Carlos Correa sowie die Tennisstars Garbiñe Muguruza und Alexander Zverev

Daneben unterhalten wir für die Marke adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und kreative Kooperationen. Die strategische Partnerschaft mit Kanye West ist wahrscheinlich die bisher bedeutendste Kooperation, die je zwischen einer Sportmarke und einer Persönlichkeit außerhalb der Sportwelt geschlossen wurde. Auch die Zusammenarbeit zwischen adidas Originals und Pharrell Williams ist sehr ein-

flussreich. Die Marke adidas arbeitet zudem mit Top-Designern und Designstudios wie Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons und Alexander Wang zusammen. Im Jahr 2018 konnten wir neue Partner hinzugewinnen, darunter Childish Gambino und Jonah Hill.

## NACHHALTIGKEIT

Die Marke adidas setzt voll und ganz auf Nachhaltigkeit – das zeigt insbesondere unsere strategische Partnerschaft mit *Parley for the Oceans*. [SIEHE GLOSSAR](#) adidas hat die Branche durch die Serienproduktion von Schuhen aus *Parley Ocean Plastic* [SIEHE GLOSSAR](#) bereits grundlegend verändert und plant, auch in Zukunft ökologische Innovationen hervorzu- bringen. Im Jahr 2018 konnten wir weltweit nahezu eine Million Läufer aktivieren, um im Rahmen des ‚Run for the Oceans‘ Bewusstsein für die Plastikverschmutzung der Meere zu schaffen und Spenden zu sammeln. Wir haben mehr als fünf Million Paar Schuhe sowie zwei Millionen Bekleidungsartikel aus *Parley Ocean Plastic* hergestellt und darüber hinaus unsere Absicht erneuert, die Verwendung von neuem Kunststoff zu reduzieren. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

## ROLLE DER KATEGORIEN

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

### Führen

- Um in der Sportartikelbranche führend zu sein, ist es unserer Auffassung nach unabdingbar, führend in der weltweit beliebtesten Sportart Fußball zu sein. Aus diesem Grund streben wir an, die Marke adidas bis zum Jahr 2020 in jedem Markt zur führenden Fußballmarke zu machen.

Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Zudem spielen höhere Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2018 führte die Marke adidas im Bereich Fußballschuhe radikale Innovationen bei den bewährten Modellen Predator, ‚X‘ und Nemeziz ein und brachte eine Neuauflage des Copa heraus – einem der beliebtesten Fußballschuhe aller Zeiten. Bei der FIFA Fußballweltmeisterschaft, dem größten Sportereignis der Welt, erreichte adidas sein selbst gestecktes Ziel und etablierte sich mithilfe der am stärksten personalisierten Kampagne aller Zeiten als einflussreichste Marke des Events. Zur Markenkampagne gehörte ein Hauptfilm mit mehr als 50 bekannten Sportlern und anderen Persönlichkeiten. Der Film lud Konsumenten dazu ein, eigene Inhalte zu erstellen. Die Kampagne stärkte die Reichweite und führte zur höchsten Engagement-Rate von adidas 2018.

- Außerdem wollen wir mit Originals im Bereich Lifestyle führend in jedem Markt werden. Die Marke adidas ist nicht nur seit jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport alltagstauglich gemacht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition der Marke sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen Handwerk und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Stories inspirieren. Im Jahr 2018 entwickelten wir neue Konzepte und erzielten ein besseres Gleichgewicht zwischen unseren klassischen Modellen sowie neuen Innovationen. Weiterhin haben wir mehr technologische Neuheiten wie BOOST oder Carbon 4D in Produkte von adidas Originals integriert. Gleichzeitig haben wir die Lebenszyklen unserer beliebtesten Produktfamilien – Superstar und Stan Smith – weiter proaktiv gesteuert, um gesunde Durchverkaufsraten und Vorratsbestände zu gewährleisten.

### Wachsen

- In der Kategorie Running bieten sich für die Marke adidas geschlechterübergreifend und über alle Preissegmente hinweg die größten Wachstumsmöglichkeiten. Für die Marke verfolgen wir das Ziel, den Umsatz in dieser Kategorie bis 2020 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 zu verdoppeln. Viele Innovationen in der Sportartikelbranche haben ihren Ursprung im Bereich Running. Bahnbrechende Materialinnovationen wie BOOST oder wegweisende neue Fertigungsprozesse im Zusammenhang mit Speedfactory tragen zum Erfolg der Marke in dieser Kategorie bei. Um das Wachstum voranzutreiben, wird adidas Running u. a. die Strategie hinsichtlich Produktfamilien für männliche und weibliche Athleten über alle Preissegmente hinweg grundlegend überarbeiten und ausbauen. Darüber hinaus wird der Bereich über die ‚adidas Runners‘ in mehr als 100 Städten weltweit verstärkt in Lauf-Communitys und die Grassroots-Aktivierung investieren. Zudem wird adidas Running in Zusammenarbeit mit Run-tastic eine zentrale Rolle bei der weiteren Digitalisierung des Sports einnehmen. Running wird mit der ‚Run for the Oceans‘-Aktivierung weiterhin einen wesentlichen Beitrag zu unserer Nachhaltigkeitsstrategie leisten.
- adidas Core ist die zweite Kategorie, in der wir deutliche Marktanteile hinzugewinnen wollen. Zielgruppe von Core sind preisbewusstere Konsumenten, vor allem in Schwellenländern. Core bietet in allen Kategorien Modelle zum Einstiegspreispunkt an. Um erfolgreich zu sein, verfolgt Core hier ein sogenanntes Fast-Fashion-Geschäftsmodell. ‚Fast Fashion‘ steht für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und bestmögliche Umsetzung im Einzelhandel. [SIEHE INNOVATION, S. 84](#)

- Die Kategorie Training ist die größte Performance-Kategorie der Marke adidas und zugleich wichtigster Treiber für deren Bekleidungssegment. Ausgehend von innovativen Stoffen und Materialien wollen wir die Reichweite der Marke adidas im Bereich Bekleidung deutlich erweitern – zum einen durch die Kategorie Training, also Produkte für allgemeine Trainingszwecke sowie für spezielle Sportarten, zum anderen durch Athletics, was auf die sportliche Lebenseinstellung von Athleten auch außerhalb des Trainings ausgerichtet ist. Angesichts der hohen Sichtbarkeit der Trainingsprodukte in allen Märkten spielt diese Kategorie eine zentrale Rolle dabei, die Reichweite der Marke zu stärken.

### Authentisch bleiben

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

## REEBOK MARKENSTRATEGIE

### MISSION: DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke mit einer großen Fitnessstradition und einer klaren Mission: die weltweit beste Fitnessmarke sein. Vor diesem Hintergrund wurde der Fokus von Reebok in den vergangenen Jahren von traditionellen Sportarten auf Fitnesssportarten verlagert. So haben wir bei Reebok in die neu gebildete Einheit ‚Sport‘ investiert, um Produkte zu entwickeln, die allen Fitnessansprüchen gerecht werden. Gleichzeitig besinnen wir uns mit ‚Classics‘ auf die Wurzeln der Marke und rücken einen modeorientierten Lifestyle außerhalb der Fitnessstudios in den Mittelpunkt. Wir haben außerdem den Anspruch, Innovationsführer im Bereich Fitness zu sein. Unter diesem Gesichtspunkt vereinen wir nach wie vor die traditionsreiche Vergangenheit der Marke mit Technologien, die Sport- und Lifestyleprodukte gleichermaßen neu definieren.

### KONSUMENTENFOKUS: DIE ‚GAME CHANGERS‘

Mit einem konsumentenzentrierten Ansatz konzentriert sich Reebok auf einen unverwechselbaren, relevanten und authentischen Umgang mit den Fokuskonsumenten – den sogenannten ‚Game Changers‘. Diese Konsumenten, sowohl Frauen als auch Männer aller Altersklassen, werden von dem Willen angetrieben, zur eigenen Bestform zu finden. Die ‚Game Changers‘ sind aktiv, fitnessorientiert und lassen sich von der ganzen Bandbreite des Fitnessbereichs inspirieren. Vier wesentliche Eigenschaften zeichnen ihre gemeinsame Mentalität aus: Selbstoptimierung, Ausdauer, Vertrauen und Bescheidenheit. Diese Grundwerte machen die ‚Game Changers‘ aus. Fitness ist ein fester Bestandteil ihres Lebens, sie sind modebewusst und handeln mit Leidenschaft. Durch intensive Forschung und Interaktion mit Konsumenten hat die Marke Reebok ein Verständnis für diese Konsumentengruppe und ihren komplexen, von Fitness geprägten Lebensstil sowie

ihre Bedürfnisse und Wünsche bezüglich Produkt und Design entwickelt. Ziel ist es, diese Erwartungen stets zu übertreffen.

Der Fokus innerhalb dieser Konsumentengruppe wird auch weiterhin auf den weiblichen Game ‚Changers‘ liegen. Aufbauend auf der langen Tradition der Marke rückt Reebok Frauen in den Mittelpunkt. Indem inhaltliche Ausrichtung („Content Strategy“), Produktentwicklung, Marketingaktivierung und Vertrieb ganz auf Frauen ausgerichtet sind, geht die Marke völlig andere Wege als andere Marken der Branche. Reebok etabliert sich so als Marke für beide Geschlechter, mit dem Ziel, 50% des Umsatzes im Bereich Women zu generieren. Im Jahr 2018 hat Reebok mit Erfolg den PureMove Bra eingeführt, einen innovativen neuen Sport-BH, dessen patentierte Textiltechnologie sich den Bewegungen der Trägerin sowie der Bewegungsintensität anpasst. Das Produkt wurde in einer ganz auf Frauen ausgerichteten Markenkampagne vorgestellt.

### PRODUKTFAMILIEN: FITNESS IST DIE DNA VON REEBOK

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

Aus diesem Grund investiert Reebok weiterhin stark in Produktfamilien und macht sie so zur Priorität. Wir gehen davon aus, dass die wichtigsten Produktfamilien im Bereich Bekleidung bis 2020 mindestens 25% des Gesamtumsatzes der Marke Reebok in diesem Bereich ausmachen werden. Zu den wichtigsten Produktfamilien gehören *Performance-Produkte* [SIEHE GLOSSAR](#) wie Lux Tight oder Epic Short. Die

neueste Produktfamilie, der PureMove Bra, hat 2018 mehrere bedeutende Auszeichnungen erhalten. Beispielsweise wurde er von TIME als eine der ‚Best Inventions of 2018‘ gewürdigt.

Im Bereich Schuhe richtet Reebok den Fokus weiter auf Produktfamilien, die von der jeweiligen Community begeistert aufgenommen wurden, darunter der CrossFit Nano und der FloatRide Run. Der FloatRide Run Fast, eine Version aus dieser Laufschuh-Produktfamilie, erhielt 2018 den prestigeträchtigen ‚Runner’s World Gear of the Year Award‘. Daneben setzt Reebok auf Produkte, die die einzigartige Fitness-DNA der Marke verkörpern, wie z. B. der Aztrek, der Classic Leather und der Club C.

Im Fokus der Marke Reebok steht Innovation. Ziel ist es daher, auch in Zukunft kontinuierlich sowohl innovative Produkte als auch neue Technologien, Styles und Prozesse einzuführen. In diesem Zusammenhang wird Reebok 2019 das Storytelling um den Sole Fury fortsetzen. Der extrem leichte Schuh mit einzigartiger Split Cushioning Technologie gewährleistet eine optimale Dämpfung und 360°-Atmungsaktivität. Reebok investiert über Technologien hinaus auch gezielt weiter in Innovationen, zu denen unsere Konsumenten einen Bezug herstellen können und die durch einzigartige Partnerschaften und Geschichten entstehen. [SIEHE INNOVATION, S. 84](#)

### MARKETINGINVESTITIONEN: MARKENBOTSCHAFT VERTIEFEN UND REICHWEITE VERGRÖßERN

Reebok konzentriert sich darauf, inspirierende Marketingkonzepte zu entwickeln – einerseits um den Wert der Marke zu stärken und Konsumenten für sich zu gewinnen, andererseits, um überzeugende Markenbotschaften zu verbreiten.

Ein zentrales Element der Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, durch die ‚Be More Human‘-Plattform mit den Konsumenten auf emotionaler Ebene in Kontakt zu treten.



Unterstützt wird dieser Ansatz von mehreren bekannten Persönlichkeiten und Influencern aus dem digitalen Umfeld.

- **„Be More Human“:** Die Marke Reebok will Menschen dazu inspirieren, Bestleistungen zu erreichen. Dieses Leitprinzip ist auch wesentlicher Bestandteil der globalen Marketingkampagne „Be More Human“. Im Mittelpunkt der 2015 eingeführten Kampagne stehen Menschen, für die Fitness einen hohen Stellenwert hat und die dadurch ein erfüllteres und weniger ichbezogenes Leben führen. In der aktuellsten Folge stellt Reebok starke Frauen in den Mittelpunkt, die sich auf einzigartige Weise für eine bessere Welt einsetzen. Die Kampagne zeigt einige der weltweit renommiertesten Athletinnen und Künstlerinnen, darunter Katrin Davidsdottir, Danai Gurira, Gigi Hadid, Ariana Grande und Nathalie Emmanuel. Sie erzählen in persönlichen Geschichten, wie sie es geschafft haben, Hindernisse zu überwinden und zu ihrem besten Selbst zu finden. Begleitet werden sie von einflussreichen Frauen, deren Organisationen sich für die Stärkung der Rolle der Frau einsetzen und Geschichte schreiben.
- **Authentische und einflussreiche Markenbotschafter:** Um die Marke zu stärken sowie deren Relevanz bei Fitnesskonsumenten zu erhöhen, unterhält Reebok eine Reihe von Partnerschaften mit einigen der weltweit einflussreichsten Künstler und Athleten wie z. B. Fashion-Ikone Victoria Beckham, Rapper und Songwriter Future und American-Football-Profi J. J. Watt. Im Jahr 2018 wurden mit der Musikerin Cardi B, Schauspielerinnen Gal Gadot und UFC-Superstar Conor McGregor hochkarätige Neuzugänge in das umfassende Portfolio an Markenbotschaftern aufgenommen. Um die Authentizität der Marke als weltweit beste Fitnessmarke zu stärken, hat Reebok zudem Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness geschlossen, darunter CrossFit, Les Mills und Midnight Runners. Vor Kurzem hat Reebok die Gründung des Boston

Track Club bekannt gegeben, eines professionellen Laufclubs mit Elite-Athleten. Darüber hinaus bleibt der Aufbau weiterer Partnerschaften mit Fitnesstrainern wichtig, um das Ziel zu erreichen, mit der globalen Fitness-Community in Kontakt zu treten. Mit einem weltweiten Netzwerk von derzeit mehr als 155.000 Trainern ist Reebok dem Ziel, die bevorzugte Marke für Trainer auf der ganzen Welt zu sein, bereits deutlich näher gekommen.

- **Digitales Ökosystem:** Um im digitalen Bereich relevant und authentisch zu sein – vor allem für Frauen –, stellt sich die Marke Reebok hier neu auf. Infolgedessen ist dieser Bereich wichtigster Kanal sowohl für Kommunikations- und Marketinginitiativen als auch aus kommerzieller Sicht, da dort Erlebnisse und Produkte online zur Verfügung gestellt werden. Im Jahr 2018 hat Reebok die Schnelligkeit und Nutzbarkeit des konsumentenorientierten digitalen Ökosystems verbessert. Zudem legt die Marke den Fokus weiterhin darauf, das Konsumentenerlebnis weltweit zu verbessern. Vor diesem Hintergrund sind 2019 eine Überarbeitung der Website sowie die Einführung eines neuen Mitgliedschaftsprogramms geplant.

### BEDEUTUNG DER KATEGORIEN

Reebok will die weltweit beste Fitnessmarke sein. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt die Marke zukünftig darauf, ihre Authentizität in Sachen Performance mit noch besseren Produkt- und Lifestyleangeboten zu kombinieren. Dadurch sollen vor allem Konsumenten angesprochen werden, die sowohl von Fitness als auch von Mode begeistert sind. Vor diesem Hintergrund hat die Marke die Aktivitäten in den Kategorien Running und Training in der neuen Einheit Sport zusammengefasst. Diese Einheit spielt neben Classics eine entscheidende Rolle für die Konsumentengruppe der „Game Changers“ und ermöglicht es der Marke, Fitnessenthusiasten für sich zu gewinnen und kommerzielle Chancen aus deren aktivem Lifestyle zu nutzen.

Der auf eigenen Erkenntnissen basierende, konsumentenorientierte Ansatz, den wir bei „Sport“ verwenden, setzt auf hoch spezialisierte und vielseitige Produkte, um authentische Erlebnisse zu schaffen. Diese Produkte sind im Fitnessbereich wegweisend und entsprechen darüber hinaus den Wertvorstellungen und Ansprüchen, nach denen „Game Changers“ leben, laufen und trainieren. Reebok Sport hat zudem verschiedene moderne Produkte kreiert, die Performance, Innovation und Style verbinden. Reebok Classics drückt die einzigartige Tradition der Marke durch verschiedene Schuhmodelle mit Kultcharakter aus.

### „MUSCLE-UP“: NEUAUSRICHTUNG VON REEBOK STÄRKT FUNDAMENT DER MARKE

Reebok hat in den vergangenen Jahren große Fortschritte dabei gemacht, sich von einer breit aufgestellten Sportmarke hin zu einer vollständig fitnessfokussierten Marke zu entwickeln. Dennoch bleibt der Marktanteil insgesamt hinter den Marktanteilen der vergangenen Jahre zurück. Reebok konnte außerdem auf dem Heimatmarkt Nordamerika kein Wachstum verzeichnen. Zudem haben sich die Margen der Marke nicht positiv auf die Gesamtprofitabilität des Unternehmens ausgewirkt. Daher hat Reebok 2016 den Turnaround-Plan „Muscle-up“ angekündigt – mit dem Ziel, das Umsatzwachstum in Nordamerika zu steigern und die Profitabilität der Marke insgesamt zu verbessern.

Um auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt zukünftig erfolgreich zu sein, müssen die Vertriebseffizienz und -effektivität bei Reebok gesteigert werden. Vor diesem Hintergrund hat die Marke in den letzten beiden Jahren die Anzahl der Geschäfte in Nordamerika deutlich reduziert. Seit dem Start von „Muscle-up“ hat das Unternehmen insgesamt fast 50 % der eigenen Stores im US-Markt geschlossen – das gilt für Concept Stores und Factory Outlets gleichermaßen. Darüber hinaus hat die Marke ihr Großhandelsgeschäft gestrafft und den Fokus eindeutig darauf gerichtet, den Markenwert zu erhöhen und profitables Wachstum voranzutreiben.

Neben der Fortführung der Turnaround-Maßnahmen auf dem Heimatmarkt verfolgt die Marke Reebok auch die Umsetzung mehrerer Veränderungsprojekte zur Steigerung der Profitabilität im Rahmen von ‚Muscle-up‘. Die Initiativen reichen von Marketingeffektivität über organisatorische Effizienz bis hin zu weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Produktmargen. Durch die konsequente Umsetzung dieser Initiativen konnte Reebok die Profitabilität bereits deutlich verbessern. Die zeigt sich im Anstieg der Bruttomarge der Marke um 7,0 Prozentpunkte auf einen Wert von 43,7 % in den letzten beiden Jahren.

Reebok wird die Initiativen zur Steigerung der Profitabilität weiterhin konsequent umsetzen und gleichzeitig die Bemühungen vorantreiben, ein qualitativ hochwertiges Umsatzwachstum zu erzielen. Dazu sollen Markteinführungszeiten reduziert, Produktinnovationen vorangetrieben, der eigene E-Commerce-Vertriebskanal stärker in den Mittelpunkt gerückt sowie Partnerschaften mit den wichtigsten Großhandelskunden weiter ausgebaut werden.

## VERTRIEBSSTRATEGIE

### TRANSFORMATION DES MARKTES

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und nachhaltiges Geschäftswachstum wandelt. 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 Geschäfts-lösungen einzuführen, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsumenten durch ein integriertes Markenangebot erfüllen und übertreffen.

### HERVORRAGENDE OPERATIVE UMSETZUNG IN UNSEREN MÄRKTEN VORANTREIBEN

Unsere globale Vertriebsstrategie wird von einem zentralisierten und integrierten Marktteam entwickelt, das die reibungslose Implementierung unserer Markenstrategien unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung weltweit vorantreibt. In diesem Zusammenhang haben wir 2018 unseren strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020, ‚Creating the New‘, in unseren sechs Märkten weltweit konsequent umgesetzt. Anfang des Jahres haben wir die Zusammenführung der Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik zur Region Asien-Pazifik abgeschlossen. Dieser Schritt ermöglicht es uns, die konvergierenden Kunden- und Konsumenten-anforderungen in dieser Region zukünftig noch besser zu erfüllen. Vor dem Hintergrund weltweiter Veränderungen spielt unser vielfältiges Marktportfolio eine wichtige Rolle dabei, unser Geschäft zu erweitern, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und unsere Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

### NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS ÜBER ALLE VERTRIEBSKANÄLE HINWEG

■ Mit mehr als 2.300 eigenen Einzelhandelsgeschäften, über 14.000 Mono-Branded-Franchise-Stores sowie über 150.000 Geschäften unserer Großhandelspartner verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Darüber hinaus nutzen wir mit unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in mehr als 40 Ländern – einen einheitlichen globalen Rahmen. ▽

Weiterhin erzielen wir große Erfolge bei der Gewährleistung umfassender Konsumentenerlebnisse durch starke funktionsübergreifende Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern. Durch die nahtlose Integration der Vertriebskanäle in unser Marktportfolio können wir Strategien verfolgen, die ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen und die Produktivität unserer Vertriebsaktivitäten steigern. Wir weiten dieses Modell aus und erschließen über unseren eigenen Einzelhandel (eigene Einzelhandelsgeschäfte und eigene E-Commerce-Seiten) sowie über Großhandelspartner (Online-Plattformen im Großhandel sowie selbst kontrollierte Verkaufsflächen) neue Geschäftsmöglichkeiten. So erzeugen wir über alle Konsumentenkontaktpunkte hinweg Halo-Effekte, die eine weitere Marktexpansion ermöglichen.

Im Jahr 2018 haben wir unsere Vertriebsstrategie durch verschiedene Initiativen weiterentwickelt, deren Fokus u.a. auf den Aspekten erstklassige Konsumentenerlebnisse, Markttransformation und Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform lag.

#### Erstklassige Konsumentenerlebnisse

Wir wollen für den Konsumenten ‚omnipräsent‘ sein und das Vertriebspotenzial auf den Plattformen, die unseren Konsumenten zur Verfügung stehen, voll ausschöpfen. Zudem wollen wir mithilfe innovativer Lösungen Situationen vermeiden,

in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann. Vor diesem Hintergrund verfolgen wir die folgenden Omni-Channel-Initiativen:

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

#### Fokus auf Digitalisierung

Wir haben 2018 unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt und weiter in diese investiert. So haben wir zusätzliche Partner in Europa, Nordamerika und Emerging Markets sowie in der Region Asien-Pazifik in unser 2016 eingeführtes Partner Program aufgenommen. Dadurch können wir zusätzliches Umsatzwachstum generieren und neue Erkenntnisse gewinnen, die wir nutzen werden, um das Programm zukünftig weiterzuentwickeln und auszubauen. Zudem haben wir 2018 die Verfügbarkeit unserer adidas App auf weitere 23 Länder in allen wichtigen Märkten ausgedehnt. Sie wird dadurch zu einem bedeutenden neuen Kontaktpunkt mit den Konsumenten innerhalb des digitalen Ökosystems



von adidas. Die App ist direkt mit dem adidas E-Commerce-Shop verknüpft und bietet Konsumenten persönliche Interaktion, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten, personalisierte Inhalte sowie Zugang zu unserem neuen Mitgliedschaftsprogramm ‚Creators Club‘. Durch weitere Investitionen im Bereich Customer Relationship Management (CRM), die uns noch tiefere Erkenntnisse und eine engere Verbindung zu unseren Konsumenten ermöglichen, steigern wir den Erfolg der App erheblich.

### Markttransformation

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

Der eigene Einzelhandel ist für uns ein Katalysator dafür, unsere Ziele bei den selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erreichen. Wir verstärken unseren Erfolg im eigenen Einzelhandel, indem wir wichtige Erkenntnisse auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in bestehenden und neuen Regionen ausweiten. Wir haben 2018 erheblich in die Umgestaltung unserer Geschäfte investiert und unseren Fokus gezielt auf die Spitze unseres Store-Portfolios gerichtet. Dadurch konnten wir die Präsenz unseres eigenen Einzelhandels in wichtigen Städten und Handels-

zonen verstärken. Wir haben unser Flagship-Store-Konzept durch die Neueröffnung in der East Nanjing Road in Schanghai und die Neugestaltung des Stores im Pekinger Stadtteil Sanlitun weiter ausgebaut. Wir gehen davon aus, dass diese Flagship-Stores neue Maßstäbe in Bezug auf Produktpräsentation, Umsetzung und Service setzen werden. Diese lassen sich auf alle anderen Vertriebskanäle übertragen. Wir erwarten, dass E-Commerce auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben wird: Der Umsatz soll auf 4 Mrd. € im Jahr 2020 steigen. Im Großhandel werden wir unsere Position mit einem Fokus auf bedeutende Key Accounts weiter ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei wichtige Konsumenten-Hotspots und Handelszonen, vor allem jene, die Teil unserer Städte-Initiative sind. Strategische Partnerschaften zum Betreiben selbst kontrollierter Verkaufsflächen bleiben ein wichtiger Impulsgeber dieser Expansion. In diesem Zusammenhang werden wir die Unterstützung wichtiger Großhandelspartner weiter fortsetzen, damit wir uns Premium-Verkaufsflächen in ihren Flagship-Stores sichern.

### Städte und Handelszonen

In den vergangenen Jahren konnten wir weitere Erfolge in den für uns wichtigen Städten New York, Los Angeles, Paris, London, Schanghai und Tokio verzeichnen. Unser *Net Promoter Score (NPS)* [SIEHE GLOSSAR](#) hat sich im Verlauf des Jahres 2018 im Vergleich zum Vorjahr in unseren wichtigen Städten weiter verbessert. Dadurch konnten wir die Umsatzentwicklung vorantreiben und unserem Ziel näherkommen, den Umsatz in unseren wichtigen Städten bis 2020 im Vergleich zum Niveau im Jahr 2015 zu verdoppeln. Wir konzentrieren uns weiterhin auf Handelszonen in den Städten, insbesondere hinsichtlich Produktbereitstellung, Einzelhandel und Aktivierung. Wir wollen unseren Konsumenten in diesen kommerziell entscheidenden Bereichen ein ganzheitliches Markenerlebnis über alle Vertriebskanäle und -plattformen hinweg bieten.

### Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform

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

- **erstklassige Präsentation:** Unsere physischen Verkaufsflächen sind ein wichtiger Faktor dabei, den Net Promoter Score (NPS) und den Durchverkauf zum vollen Preis zu fördern. Wir haben das Markenerlebnis durch die Einführung und Ausdehnung erstklassiger Geschäftskonzepte wie *Stadium* [SIEHE GLOSSAR](#) und *Neighbourhood* [SIEHE GLOSSAR](#) bei der Marke adidas sowie *FitHub* [SIEHE GLOSSAR](#) bei der Marke Reebok weiterentwickelt. Bei der Gestaltung unserer eigenen Einzelhandelskonzepte spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle. Daher werden wir diese Konzepte in weiteren Geschäften einführen, wodurch sich vertriebskanalübergreifend Vorteile sowie positive Nebeneffekte für unsere Großhandels- und Franchise-Partner ergeben.
- **herausragender Kundenservice:** Mit unserem Programm ‚Sales Academy‘ vollziehen wir weiterhin einen Kulturwandel bei unseren Vertriebsteams mit dem Ziel, die Effektivität zu steigern. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere *Konversionsraten* [SIEHE GLOSSAR](#) und gestiegene durchschnittliche Verkaufspreise bestätigen den Erfolg des Programms.
- **personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sowie unsere adidas App sichtbar. E-Commerce und digitale Kommunikation sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache.
- **datengesteuerte Entscheidungen:** Wir investieren weiter in Datenanalyse und technische Infrastruktur, um schnellere und fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Durch die Nutzung von Daten, z. B. zum Durchverkauf unserer Produkte über alle Vertriebskanäle hinweg sowie zum Einkaufsverhalten unserer Konsumenten, gewinnen wir umfassende Einblicke, die für die Sortimentsplanung

und das Management des Produktlebenszyklus hilfreich sind.

- **Vertriebskanalmix:** Nach einer ausführlichen Profitabilitätsanalyse der Vertriebskanäle in jedem einzelnen unserer Märkte haben wir 2018 unser Optimierungsprogramm fortgeführt, mit dem sowohl Fokus als auch Ressourcen auf die profitabelsten Vertriebskanäle verlagert werden sollen. Dadurch haben wir den Vertriebskanalmix unseres Unternehmens optimiert und die Profitabilität unserer Global Sales Organisation verbessert.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Vertriebsstrategie zu erheblichen Verbesserungen bei Markenattraktivität (gemessen anhand des NPS), Marktanteil, Umsatz und Profitabilität führen wird. ■ [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 112](#)

# GLOBAL OPERATIONS

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

## GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITÄTEN

Global Operations unterstützt die Unternehmensmission, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dies gelingt, indem wir die besten Produkte hervorbringen und dazu hochmoderne Infrastrukturen, Prozesse und Systeme schaffen, mit denen wir unseren Fokus auf innovative Materialien und Fertigungsmethoden richten. Zudem ist es Ziel von Global Operations, den besten Service zu bieten. Dies gelingt, indem wir innovative Vertriebskonzepte entwickeln und über unseren Omni-Channel-Ansatz die Beschaffungskette noch agiler machen. So können wir die Produktverfügbarkeit gewährleisten. Darüber hinaus strebt Global Operations an, unseren Kunden und Konsumenten das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise zu bieten. **┆** SIEHE GRAFIK 22

**Die besten Produkte:** Der Bereich Global Operations treibt Innovationen bei neuen Materialien, Produktentwicklungsverfahren und Fertigungsmethoden voran, die den Konsumenten einen Mehrwert bieten und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Durch Investitionen in Technik, mit der Design und Fertigung näher zusammenrücken, verändert der Bereich traditionelle Entwicklungsmethoden und sorgt so für konstante Aktualität und kürzere Markteinführungszeiten. Gleichzeitig spielt Global Operations eine wichtige

Rolle dabei, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Erreichung unserer Wachstumsziele. Uns ist es gelungen, bestehende Strukturen zu konsolidieren und zu optimieren, wodurch sich die Komplexität reduziert hat. Des Weiteren konnten wir durch die Konsolidierung von Material und Verpackung die Material- und Lohnkosten senken.

**Der beste Service:** Global Operations strebt an, alle bestellten Artikel termin- und mengengetreu zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Vor diesem Hintergrund messen wir mithilfe des nichtfinanziellen Leistungsindikators ‚On-Time In-Full (OTIF)‘ unsere Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. **┆** SIEHE OTIF 2018 INTERNES MANagementsYSTEM, S. 112 Im Jahr 2018 hat das Unternehmen 78 % (2017: 78 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig geliefert. Damit wurde das Gesamtziel von 80 % weitestgehend erreicht. In China und Russland/GUS konnten wir bei der OTIF-Kennzahl einen Wert von über 90 % unserer Bestellmengen erreichen.

**Das beste Erlebnis:** Global Operations trägt zum strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ und zum Erreichen

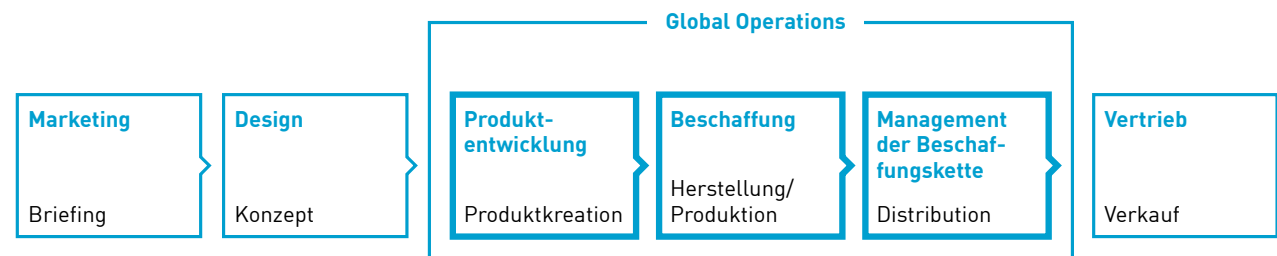
unserer Mission bei. Der Bereich fördert die Attraktivität der Marken, indem er den Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Unternehmens bereitstellt. Des Weiteren arbeitet Global Operations an einer noch effizienteren Beschaffungskette sowie der Reduzierung von Kosten, um jederzeit nachhaltig und wettbewerbsfähig zu sein. Global Operations treibt verschiedene strategische Initiativen voran, um ‚Creating the New‘ zu unterstützen.

## ‚SPEED‘ ALS STRATEGISCHE PRIORITÄT

‚Speed‘ ist eine der strategischen Prioritäten des Unternehmens. Ziel ist es, das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche zu werden. **┆** SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 63 Der Konsument steht im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Daher möchten wir noch schneller auf die Konsumenten nachfrage reagieren, indem wir unsere Produkte bedarfsgerecht über unsere Vertriebskanäle Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce zur Verfügung stellen. Wir wollen, dass unsere Produkte immer im Trend liegen und stets verfügbar sind. Demzufolge gehen wir verstärkt dazu über, Produkte nicht mehr nach einem festen Zeitplan im Vorfeld einer Saison zu entwickeln. So kommen wir unserem Ziel näher,

### Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung

22





anhand der Konsumentennachfrage Produkte auch innerhalb einer Saison zu entwickeln und einen schnellen Produktnachschub zu gewährleisten. Indem wir unsere Produkte schneller auf den Markt bringen, ermöglichen wir es unseren Kunden und unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal, Bestellungen näher am tatsächlichen Verkaufszeitpunkt zu platzieren. Dadurch können Einkaufsentscheidungen basierend auf einer besseren Marktkennntnis getroffen werden. Durch die Verbesserung der Entwicklungs- und Produktionsmöglichkeiten haben wir 2018 weitere Fortschritte bei dieser strategischen Priorität gemacht. Wir arbeiten darauf hin, den Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Nettoumsatz bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern. Mit der ‚Speed‘-Initiative wollen wir den Umsatz sowie den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte gegenüber dem regulären Sortiment erhöhen.

**Hochmoderne Fertigung:** Um die Produktionszeiten zu verkürzen, hat Global Operations 2018 weiter daran gearbeitet, kurzfristige Bestellungen zu ermöglichen und die Produktionsvorlaufzeiten kontinuierlich zu reduzieren. Dabei ist es gelungen, bei einem Großteil von Schuhen, Bekleidung und Zubehör eine Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen oder weniger einzuhalten. Darüber hinaus hat Global Operations die Kapazitäten für einen schnellen Nachschub der am meisten verkauften Saisonartikel ausgebaut. Dabei bieten wir auf Basis von vorhandenen Verkaufsdaten mehr Artikel während der Saison und produzieren 20 % der Artikel aus allen Produktkategorien mit einer Produktionsvorlaufzeit von 30 Tagen.

**Speedfactory:** Dank durchgehend automatisierter Fertigungsprozesse und innovativer Materialien entwickeln wir mit *Speedfactory* [SIEHE GLOSSAR](#) qualitativ hochwertige Produkte schneller als je zuvor und können dadurch innerhalb kürzester Zeit auf aktuelle Entwicklungen in den wichtigen Märkten reagieren. So ermöglichen wir es unseren wichtigen Kunden, sich in einem interaktiven Prozess an der Entwick-

lung der Produkte zu beteiligen, wodurch wir den Kundendialog fördern und letztlich die Attraktivität unserer Marken steigern. Unsere Speedfactorys liefern außerdem Erkenntnisse, mit denen wir die digitale Fertigung auch in unserer bestehenden Beschaffungskette vorantreiben können. [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 63](#)

### DURCHGEHENDE DIGITALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

In den letzten Jahren hat Global Operations den Fokus darauf gerichtet, den Produktentwicklungsprozess zu digitalisieren. Dazu setzen Design- und Entwicklungsteams verstärkt digitale Technologien ein. Wir haben diesen Ansatz 2018 weiter ausgebaut und wollen die gesamte Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zur Markteinführung durchgehend digitalisieren: von der Marketingplanung vor Saisonbeginn über Produktdesign, Produktentwicklung und Beschaffung bis hin zum Sell-in-Prozess. Dieses Vorhaben haben wir nun zu einer strategischen Priorität im Rahmen der digitalen Transformation erklärt.

Um die Wertschöpfungskette durchgehend zu verknüpfen, haben wir wesentliche Bausteine zusammengeführt und wollen unsere neue Arbeitsweise in einer unserer Geschäftseinheiten verstärkt in der Praxis anwenden. Durch digital kreierete Produkte steigern wir die Effizienz unserer internen Entwicklungsprozesse und ebnen den Weg für den Ansatz ‚Right-First-Time‘ (gewünschte Qualität auf Anhieb). Extern gesehen spielen digitale Produkte eine immer größere Rolle in der Interaktion und Kommunikation mit unseren Partnern. Dadurch können wir schneller Produktversionen erstellen und bereits frühzeitig im Prozess bessere Entscheidungen treffen. Dieser neue Ansatz ermöglicht kürzere Markteinführungszeiten und bringt einen ganzheitlichen und intensiven digitalen Sell-in-Prozess für unsere wichtigen Kunden mit sich. Unser Ziel für 2019 ist es, die digitale Infrastruktur weiter für die Zukunft fit zu machen. Dazu schaffen wir in unseren

Geschäftsbereichen schrittweise die entsprechenden Voraussetzungen. Darüber hinaus werden wir die Plattform zur Beteiligung von Konsumenten am Produktentwicklungsprozess ausbauen. Schließlich werden wir die Zusammenarbeit mit unseren wichtigen Kunden in den frühen Phasen des Entwicklungsprozesses intensivieren.

### ZUKÜNFTIGE MATERIALBESCHAFFUNG

Global Operations strebt stets danach, zukunftsweisende Materialien einzusetzen. Im Fokus stehen dabei u.a. Schuhe mit Strickanteil, textiler Digitaldruck sowie nachhaltige Materialien. Im Rahmen unserer erfolgreichen Partnerschaft mit *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#) haben wir 2018 den Anteil von *Parley Ocean Plastic* [SIEHE GLOSSAR](#) in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut. Im Mittelpunkt standen dabei Laufschuhe und Fußballbekleidung. Um die steigende Nachfrage nach Parley Ocean Plastic und anderen nachhaltigen Materialien bedienen zu können, haben wir eine spezielle Beschaffungseinheit aufgebaut, die eine stabile und transparente Beschaffungskette gewährleisten soll. Wir haben unsere Bezugsländer für Meeresplastik 2018 von den Malediven bis hin nach Sri Lanka ausgeweitet und werden diesen Kurs auch 2019 fortsetzen. Im Zentrum stehen dabei Südostasien sowie eine intensivere Zusammenarbeit mit kleinen Inselentwicklungsländern. Wir haben einen Verhaltenskodex ausgearbeitet, der sich speziell auf die Sammlung und Verarbeitung von Kunststoffen bezieht. Dieser Kodex wird nun von unseren ausgewählten Partnern in den jeweiligen Ländern angewendet. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

## VERBESSERUNG DER PRODUKTIONSEFFIZIENZ DURCH AUTOMATISIERUNG

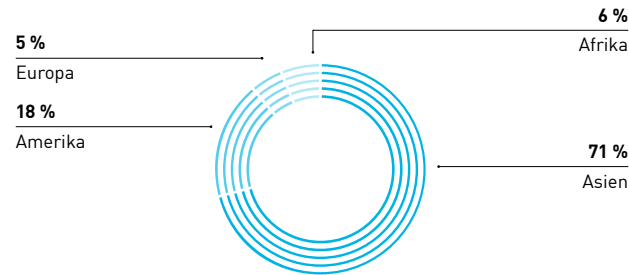
Für Global Operations ist es von entscheidender Bedeutung, den Automatisierungsgrad innerhalb unserer Beschaffungskette zu steigern. Schwerpunkte sind dabei Technologien wie automatisiertes Schneiden, computergestütztes Nähen, robotergestützte Klebstoffsprühsysteme oder automatisierte Verpackungslösungen,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

## GROSSTEIL DER PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Um unsere Produktionskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Herstellern gefertigt (adidas betreibt nur zwei eigene Produktionsstätten – eine in den USA und eine in Deutschland). adidas hat 2018 die Definition für unabhängige Hersteller angepasst: Der Begriff bezieht sich nun nicht mehr auf einzelne Produktionsstätten, sondern auf Lieferantengruppen (d.h. Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, wobei diese Unternehmen auch in mehreren Produktionsstätten Produkte fertigen können). Gemäß dieser Definition haben wir 2018 mit 130 unabhängigen Herstellern mit insgesamt 289 Produktionsstätten zusammengearbeitet (2017: 296).

71 % unserer unabhängigen Hersteller sind in Asien (2017: 79 %), 18 % in Amerika (2017: 11 %), 6 % in Afrika (2017: 1 %) und 5 % in Europa (2017: 9 %) ansässig. **■ SIEHE GRAFIK 23** Unsere Hersteller erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und *Zubehör*. **■ SIEHE GLOSSAR**

### Unabhängige Hersteller nach Regionen<sup>1</sup> 23



<sup>1</sup> Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas und Reebok, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

Gemäß der neuen Definition (Lieferantengruppen anstatt einzelner Produktionsstätten) betrachten wir 26 der 130 unabhängigen Hersteller als wichtige strategische Partner, die den weitaus größten Teil unserer Produkte in 82 Produktionsstätten herstellen (2017: 109). Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 84 % unserer wichtigen strategischen Partner arbeiten seit mehr als zehn Jahren mit uns zusammen, 42 % bereits seit mehr als 20 Jahren. **■ SIEHE**

**Strategische  
Zusammenarbeit  
> 20 Jahre**  
**42%**

TABELLE 24

Die Dauer der Beziehung zu unseren Zulieferern wird anhand spezieller Performance-Kriterien festgelegt, 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 und in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Mittels eines C- und E-KPI-Nachverfolgungssystems erfassen

### Lieferbeziehungen mit wichtigen strategischen Zulieferern 24

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Zubehör
Anzahl wichtige strategische Lieferanten	26	11	8	7
Durchschnittliche Anzahl der Jahre als wichtiger strategischer Lieferant	17,8	17,0	17,2	19,6
Anteil am Gesamtproduktionsvolumen	74 %	92 %	62 %	54 %
Anteil am Gesamtproduktionswert	78 %	92 %	57 %	61 %
Strategische Zusammenarbeit < 10 Jahre	15 %	18 %	13 %	14 %
Strategische Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	42 %	36 %	63 %	29 %
Strategische Zusammenarbeit > 20 Jahre	42 %	45 %	25 %	57 %

wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im sozialen und Umweltbereich. Wir setzen uns in unserer kompletten Beschaffungskette für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. **■ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95** Aktuelle Listen unserer Zulieferer finden sich auf unserer Website. **■**

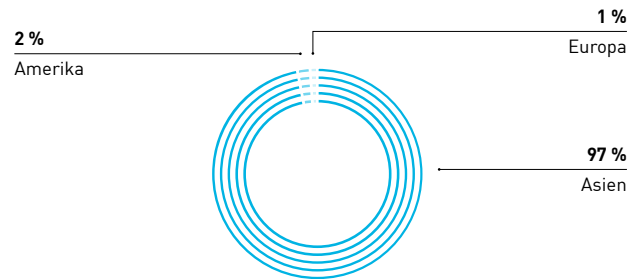
**➔ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT/S/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE**

## VIETNAM BLEIBT WICHTIGSTES LAND FÜR DIE BESCHAFFUNG VON SCHUHEN

Im Jahr 2018 wurden insgesamt 97 % unserer Schuhe in Asien produziert (2017: 97 %). Auf Europa und Amerika entfielen insgesamt 3 % des Beschaffungsvolumens (2017: 3 %).

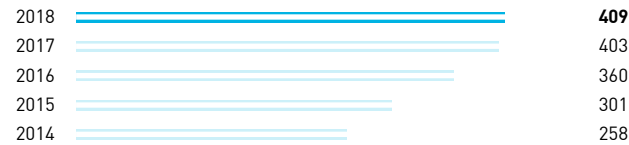
■ **SIEHE GRAFIK 25** Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 42 % am Gesamtvolumen (2017: 44 %), gefolgt von Indonesien mit 28 % (2017: 25 %) und China mit 18 % (2017: 19 %). Im Jahr 2018 haben unsere unabhängigen Hersteller rund 409 Millionen Paar Schuhe produziert (2017: 403 Millionen Paar). ■ **SIEHE GRAFIK 26** Unser größter Zulieferbetrieb für Schuhe in Vietnam hat etwa 11 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen hergestellt (2017: 11 %).

### Schuhproduktion nach Regionen<sup>1</sup> 25



<sup>1</sup> Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

### Schuhproduktion<sup>1</sup> in Millionen Paar 26

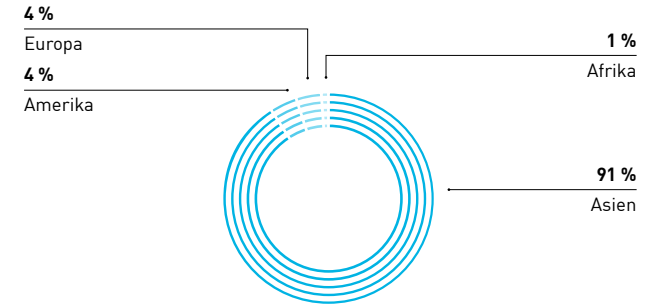


<sup>1</sup> Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

## KAMBODSCHA WIRD WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

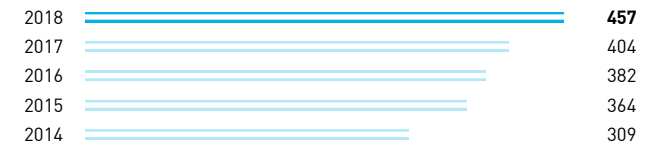
Im Jahr 2018 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2017: 93 %). Auf Amerika entfielen 4 % des Volumens, auf Europa 4 % und auf Afrika 1 % (2017: Amerika 4 %, Europa 3 % und Afrika 1 %). ■ **SIEHE GRAFIK 27** Kambodscha war mit 24 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2017: 22 %), gefolgt von China mit 19 % (2017: 23 %) und Vietnam mit 18 % (2017: 18 %). Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2018 rund 457 Millionen Textilien produziert (2017: 404 Millionen Textilien). ■ **SIEHE GRAFIK 28** Der größte Zulieferbetrieb, der sich in China befindet, hat etwa 9 % dieser Bekleidungsstücke hergestellt (2017: 10 %).

### Bekleidungsproduktion nach Regionen<sup>1</sup> 27



<sup>1</sup> Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

### Bekleidungsproduktion<sup>1</sup> in Millionen Stück 28



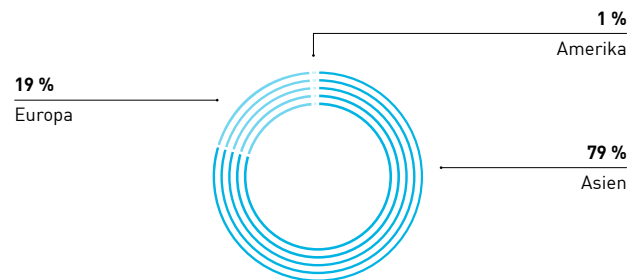
<sup>1</sup> Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.



## CHINA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR ZUBEHÖR

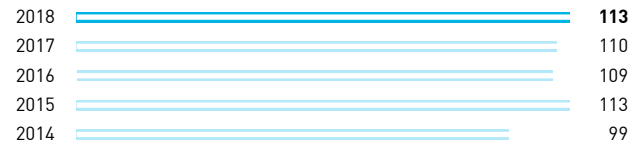
Mit 79 % wurde im Jahr 2018 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2017: 82 %). In Europa wurden 19 % der Zubehörteile gefertigt (2017: 16 %) und auf Amerika entfiel 1 % (2017: 2 %). [SIEHE GRAFIK 29](#) China blieb mit 38 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland (2017: 40 %), gefolgt von der Türkei und Pakistan mit jeweils 18 % (2017: 15 % bzw. 18 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich auf rund 113 Millionen Stück (2017: 110 Millionen Stück), wovon 18 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2017: 15 %), der sich in der Türkei befindet. [SIEHE GRAFIK 30](#)

### Produktion von Sportzubehör nach Regionen<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

### Produktion von Sportzubehör<sup>1</sup> in Millionen Stück



<sup>1</sup> Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

## HÖHERE VERFÜGBARKEIT DURCH OPTIMIERTES NETZ AN LOGISTIKZENTREN

Durch die stärkere Harmonisierung der Produkte über die verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens hinweg können wir eine höhere Flexibilität an den einzelnen Kontaktpunkten mit Konsumenten gewährleisten. Dies ermöglicht eine breitere Produktpalette am Point of Sale. So ist es z. B. möglich, dass Konsumenten Online-Bestellungen in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften abholen. Außerdem können unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte Bestände verkaufen, die in anderen eigenen Einzelhandelsgeschäften vorrätig sind. [SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 76](#)

Global Operations hat den Fokus im Jahr 2018 darauf gelegt, das Netzwerk an Logistikzentren weiter zu optimieren und dieses auf die zukünftige Nachfrage der Konsumenten vorzubereiten. In diesem Zusammenhang haben wir unser Logistikzentrum in Rieste (Deutschland) umfangreich erweitert und ein neues Logistikzentrum in Suzhou (China) gebaut. Beide gingen 2018 in Betrieb. In den USA haben wir mit dem Bau eines neuen Logistikzentrums in Pennsylvania begonnen und unser bestehendes externes Zentrum an der Westküste erweitert – beides mit dem Ziel, unsere Erwartungen für Wachstum in Nordamerika, insbesondere in den Bereichen E-Commerce und eigener Einzelhandel, zu unterstützen. Um den Service für unsere Konsumenten in Großbritannien zu verbessern und uns auf den Brexit vorzubereiten, haben wir 2018 unser bestehendes Netzwerk in diesem Markt um eine neue Einrichtung für den Bereich E-Commerce erweitert.

# INNOVATION

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

## ANSPRÜCHE UND BEDÜRFNISSE UNSERER KONSUMENTEN ERFÜLLEN

Die heutige Innovationslandschaft geht weit über die Betrachtung des Produkts hinaus. Sie erfordert zunehmend, dass in der Entwicklung Konsumentenerlebnisse und Dienstleistungen berücksichtigt werden. Zudem sind mehr Transparenz sowie die direkte Einbindung unserer Konsumenten gefordert. Gemeinsam mit unseren Consumer Insight Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu dokumentieren. Damit schaffen wir die Grundlage für relevante Konzepte.

Aufgabe des FUTURE Teams von adidas ist es, ein überzeugendes Portfolio zu erarbeiten, welches das Innovationspotenzial in verschiedenen Bereichen aufzeigt. Dazu zählen beispielsweise neue Materialien, Produktionsprozesse sowie konsumentenfokussierte wissenschaftliche Untersuchungen. So schaffen wir eine Plattform für bedeutende Konzeptentwicklungen. Die zugehörigen Projekte werden im Unternehmen entwickelt und auf die Bereiche Beschaffung, Marke-

ting sowie den kreativen und strategischen Bereich innerhalb der Organisation abgestimmt. Dies gewährleistet eine stabile und leistungsstarke Innovations-Pipeline.

Um die langfristige Forschungsarbeit zu stärken, hat adidas 2018 das Team für öffentlich geförderte Projekte weiter ausgebaut. Dieses zentral organisierte Team ist speziell für die Beantragung und Verwaltung öffentlich geförderter Forschungsprojekte verantwortlich und innerhalb des FUTURE Teams angesiedelt. Zu den Aufgaben des Teams gehört auch die Zusammenarbeit mit Regierungseinrichtungen auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene, um gemeinsam mit starken Partnern Schlüsselprojekte zu wesentlichen gesellschaftlichen Herausforderungen zu erarbeiten, die für unsere Konsumenten sowie für die Branche von Bedeutung sind. Im Jahr 2018 haben wir drei wesentliche Forschungsprojekte abgeschlossen: eine neue Kategorie vollständig wiederverwertbarer Sportartikel, Konzepte zur Interaktion zwischen Mensch und Computer bei Wearables sowie die Entwicklung eines umfassenden Ökosystems innovativer, internetbasierter Services für die Konsumenten.

## OPEN-SOURCE-GEDANKE ALS GRUNDLAGE DER INNOVATION

Mit unserem Innovationsansatz unterstreichen wir unser klares Bekenntnis zum Open-Source-Gedanken, bei dem wir versuchen, zusammen mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen und Forschungsinstituten Mehrwert zu schaffen. Wir sind nicht nur offen für wertvolles Feedback, sondern lassen uns auch durch das Know-how erfahrener Partner inspirieren. Partnerschaftliche Zusammenarbeit wird auch weiterhin eine bedeutende Rolle in unserer Entwicklungsarbeit spielen.

— **BASF:** Mit BASF entwickeln und optimieren wir BOOST, eine in der Branche neuartige Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale

Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern höchsten Komfort bietet.

- **Carbon:** Mit Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, revolutionieren wir die Produktentwicklung durch Hardware, Software und Molekularwissenschaft, um die Massenproduktion additiv gefertigter Komponenten zu ermöglichen, wie sie bei adidas 4D bereits zur Anwendung kommt.
- **Fashion for Good:** Mit Fashion for Good, einer globalen Nachhaltigkeitsinitiative für die Modebranche, beschleunigen und skalieren wir nachhaltige Innovationen in der Bekleidungsindustrie. So begleiten wir als Mentoren beispielsweise Start-ups dabei, kreislaufwirtschaftliche Modelle in der Modebranche umzusetzen.
- **Oechsler:** Mit Oechsler, einem Spezialisten für die automatisierte Fertigung technischer Komponenten und Baugruppen, betreiben wir unsere Speedfactorys in Ansbach und Atlanta, USA.
- **Parley for the Oceans:** Mit Parley for the Oceans arbeiten wir an Produkten, die teilweise aus ‚upgecyclten‘ Plastikabfällen hergestellt werden, die an Stränden und Küsten aufgesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen.

## FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

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

### Innovationen für Sportler

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

branchenführenden Unternehmen zusammen, um die Bedürfnisse unserer Zielkonsumenten zu erfüllen.

### Innovationen in der Fertigung

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

### Innovationen im Bereich digitaler Anwendungen und Erlebnisse

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

### Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung, das Unternehmen verantwortungsvoll zu führen, gehört bereits seit Langem zu unseren Grundsätzen. Um weiterhin eine Vorreiterrolle im Bereich nachhaltiger Innovationen einzunehmen, verfolgt adidas einen proaktiven Ansatz, um international anerkannte Best Practices zu etablieren und skalierbare Verbesserungen zu erzielen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeits-Roadmap haben wir uns bis 2020 das Ziel gesetzt, in Materialien, Prozesse und innovative Maschinen zu investieren, um aus alten Materialien neue Produkte zu machen und so Abfälle zu reduzieren. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

### Innovationen für die weibliche Zielgruppe

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

### VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Um führend im Bereich Innovation zu sein, müssen wir nicht nur fortschrittliche Technologien und Konsumentenerlebnisse entwickeln, sondern diese auch erfolgreich vermarkten:

- **adidas 4D:** High-Performance-Schuhe, die im Rahmen des adidas 4D-Konzepts hergestellt werden, besitzen eine Zwischensohle, die durch digitale Lichtsynthese aus Licht und Sauerstoff gefertigt wird. Digitale Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) ist eine einzigartige, von Carbon entwickelte Technologie. Die 4D-Zwischensohle wird mithilfe eines Prozesses entwickelt, der die traditionelle Erstellung von Prototypen und Gussformen überflüssig macht. Mit dem Einsatz der Digital Light Synthesis verzichtet adidas auf 3D-Druck und hebt die additive Fertigung in der Sportartikelbranche auf eine ganz neue Ebene. adidas hat 2018 mehr als 100.000 Paar dieser High-Performance-Schuhe hergestellt und arbeitet gemeinsam mit Carbon an der Entwicklung neuer Maschinen, um die Skalierung für

die Massenproduktion zu beschleunigen. Der Futurecraft 4D ist der erste Schuh mit 4D-Zwischensohle und wurde 2018 in Cannes mit dem goldenen Löwen in der Kategorie ‚Design‘ und dem silbernen Löwen in der Kategorie ‚Innovation‘ ausgezeichnet.

- **Parley Ocean Plastic:** Produkte aus *Parley Ocean Plastic* [SIEHE GLOSSAR](#) versprechen höchste Performance und erfüllen damit die Bedürfnisse unserer Athleten. Sie tragen außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren. Damit haben wir den Faktor Nachhaltigkeit auf die Produktebene gebracht und werden das Konzept in unserem Produktportfolio weiter vorantreiben. Wir haben 2018 fünf Millionen Paar Schuhe mit Parley Ocean Plastic für diverse Produktfamilien in den Bereichen Sport Performance und Sport Inspired produziert. Weiterhin kam Parley Ocean Plastic 2018 in zwei Millionen Bekleidungsartikeln zum Einsatz, darunter in den Trikots von prominenten Fußballmannschaften wie Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Manchester United.
- **AM4 Serie:** Die Produkte der Reihe ‚adidas made for (AM4)‘ entstehen in den Speedfactorys in Ansbach und Atlanta (USA). Im Jahr 2018 haben wir AM4 Produkte für Los Angeles (AM4LA), New York (AM4NYC), Schanghai (AM4SH) und Tokio (AM4TKY) eingeführt. Sie ergänzen die ‚Key City Series‘, die 2017 Modelle für London (AM4LDN) und Paris (AM4PAR) hervorgebracht hat. Anlässlich besonderer Sport- oder Kulturveranstaltungen haben wir 2018 zusätzliche AM4 Modelle in limitierter Auflage entwickelt. Dazu zählt unter anderem der AM4NHL, der in unserer Speedfactory in Atlanta zu Ehren der Washington Capitals, Gewinner des Stanley Cups 2018, entstand. Jedes einzelne Modell wird speziell auf individuelle Anforderungen zugeschnitten. Dazu verwenden wir unsere Kenntnisse der jeweiligen Stadt und produzieren schnell und skalierbar.



- **Creators Club:** Dieses neue digitale Mitgliedschaftsprogramm belohnt treue Konsumenten mit Einladungen zu exklusiven Veranstaltungen oder Zugang zu Produkten in limitierter Auflage. Außerdem optimieren wir damit das Einkaufserlebnis der Mitglieder im E-Commerce, da sie noch schneller durch den Bezahlvorgang geführt werden und neue Optionen für die Bestellverfolgung erhalten. Mithilfe des Programms können wir die Beziehung zu unseren Konsumenten weiter vertiefen und wertvolle Einblicke in ihre Erwartungen und Bedürfnisse gewinnen. Der Creators Club wurde Ende des Jahres 2018 in den USA eingeführt. Andere Märkte werden 2019 folgen.
- **PureMove Bra:** Der PureMove Bra von Reebok mit Motion Sense Technology ist eine revolutionäre Innovation im Bereich der Sport-BHs. Das Material des PureMove Bra versteift sich bei intensiven Bewegungen und wird anschließend wieder weicher. Wir haben nach der Einführung dieses Produkts zahlreiche Rückmeldungen weiblicher Konsumenten erhalten und werden das revolutionäre Material zukünftig in weiteren Größen und Anwendungen anbieten. Bei der Entwicklung des PureMove Bra hat Reebok mit der University of Delaware zusammengearbeitet.
- **Cotton + Corn:** Reebok Cotton + Corn ist der erste Schuh aus nachwachsenden Rohstoffen, der in den USA und Westeuropa entsprechend zertifiziert wurde. Der nach dem Motto ‚Made with things that grow‘ produzierte Schuh ist mit Obermaterial aus Biobaumwolle und einer Sohle aus nicht zum Verzehr geeignetem Industriemais ausgestattet. Cotton + Corn wurde auch als vegane Version eingeführt und wird in den kommenden Saisons in verschiedenen Farbvarianten erhältlich sein. Für die ‚Cotton + Corn‘-Initiative kooperiert Reebok mit DuPont Tate & Lyle Bio Products, einem führenden Hersteller von Hochleistungs-Biolösungen.

## NEUE PRODUKTEINFÜHRUNGEN MACHEN GROSSTEIL DES UMSATZES AUS

Wie in den Vorjahren hat das Unternehmen auch 2018 den Großteil des Umsatzes mit Produkten erzielt, die im Laufe des Jahres auf den Markt gekommen sind. Da neue Produkte in der Regel eine höhere Bruttomarge aufweisen als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind, haben neu eingeführte Produkte im Jahr 2018 überproportional zum Gewinn beigetragen. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2019 fortsetzen wird, da wir eine Vielzahl innovativer neuer Produkte einführen werden.

■ SIEHE AUSBLICK, S. 139

Der Großteil des Umsatzes der Marken adidas und Reebok im Jahr 2018 entfiel erneut auf Produkte, die in ebendiesem Jahr eingeführt wurden. Im Laufe des Jahres neu eingeführte Produkte machten 74 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2017: 79 %). Lediglich 3 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2017: 2 %). Bei Reebok waren 67 % der verkauften Schuhe Produkte, die wir 2018 eingeführt haben (2017: 69 %). Nur 11 % der Schuhverkäufe entfielen auf Produkte, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2017: 12 %).

## KOSTEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG 18 % UNTER VORJAHRESNIVEAU

Unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beinhalten u. a. Ausgaben für Personal und Verwaltung. Sonstige Aufwendungen, wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung oder der Großteil der Ausgaben in Verbindung mit den unternehmensweiten Open-Source-Initiativen, sind darin jedoch nicht enthalten. Wie in den Vorjahren wurden auch 2018 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung lagen 2018 mit 153 Mio. € um 18 % unter dem Vorjahresniveau (2017: 187 Mio. €).

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beliefen sich im Verhältnis zum Umsatz auf 0,7 % (2017: 0,9 %) im Jahr 2018. Zum 31. Dezember 2018 waren 1.041 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt. Im Vorjahr waren es 1.062 Mitarbeiter. Damit arbeiten 1,8 % der Mitarbeiter des Unternehmens in diesem Bereich. ■ SIEHE TABELLE 31

Aufwendungen für  
Forschung und Entwicklung  
**153** Mio. €

### Wichtige Kennzahlen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung<sup>1,2</sup>

31

	2018	2017	2016	2015	2014
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	153	187	149	139	126
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.041	1.062	1.021	993	985

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

## MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

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

### MITARBEITERSTRATEGIE SCHAFFT DEN RAHMEN FÜR EINE UNTERNEHMENSKULTUR IM SINNE VON ‚CREATING THE NEW‘

Als wichtiger Bestandteil von ‚Creating the New‘ unterstreicht die Mitarbeiterstrategie unsere Überzeugung, dass der strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn wir unsere Mitarbeiter für uns und unsere Geschäftsstrategie gewinnen können. Die Mitarbeiterstrategie basiert auf vier Säulen. Diese sind das Fundament für eine Unternehmenskultur und ein Umfeld, in dem wir ‚Creating the New‘ erfolgreich umsetzen können. **■ SIEHE GRAFIK 32** Sie helfen uns dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und unsere Aktivitäten und Initiativen im Personalbereich konstruktiv zu hinterfragen und zu bewerten. Die Umsetzung der Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den vier Säulen stehen. Im Jahr 2018 haben wir mit den nachfolgenden Initiativen gute Fortschritte erzielt:

### REKRUTIERUNG UND BINDUNG GEEIGNETER TALENTE

Unser Status als ‚Employer of Choice‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung. Er ermöglicht es uns, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so den Erfolg und das Wachstum des Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2018 haben unsere Standorte weltweit unsere Alleinstellungsmerkmale als Top-Arbeitgeber für Rekrutierungs-, Bindungs- und Motivationsmaßnahmen genutzt. Dies hat uns weltweit mehrere sehr gute Platzierungen eingebracht, u.a. in den ‚Beste Arbeitgeber‘-Rankings von Glassdoor und LinkedIn sowie als ‚Bester Arbeitgeber‘ im Bereich Digital Talent Communication. Solche Auszeichnungen helfen uns auch dabei, Spitzenkräfte der Branche für uns zu gewinnen.

Unsere Standorte in China, Hongkong, Italien, den Niederlanden, Spanien, Südafrika, Taiwan und den Vereinigten Arabischen Emiraten wurden 2018 vom Top Employer Institute für ihre Bemühungen ausgezeichnet, ein herausragendes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter zu schaffen. Diese Zertifizierung würdigt die adidas Mitarbeiterstrategie, die unternehmensweiten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernangeboten sowie das Modell zum Karriere-management. adidas fördert die Mitarbeitermobilität innerhalb der Organisation und überträgt Führungskräften die Verantwortung dafür, kontinuierlich für eine ausreichende Anzahl geeigneter Nachfolger zu sorgen.

#### Die vier Säulen unserer Mitarbeiterstrategie

32

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

## VORBILDHAFTE FÜHRUNG

Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Nachwuchs- und Führungskräfte ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Wir wollen vorbildhafte Führung anregen und fördern. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Unternehmensebenen Talente mit Führungs- und Entscheiderpotenzial zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere zukünftige Aufgaben erhalten sie individuelle Weiterentwicklungspläne und nehmen an gezielten Weiterbildungsprogrammen teil. Diese werden durch spezielle Ausbildungs- und Trainee-Programme ergänzt, um vielversprechende Talente für unser Unternehmen zu gewinnen.

Im Jahr 2018 haben wir weitere Fortschritte bei dieser Säule unserer Mitarbeiterstrategie erzielt.

### Führungsgruppen

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

- Die **Core Leadership Group** (CLG) ist die höchstrangige Gruppe und besteht aus rund 20 Führungskräften aus der oberen Führungsebene. Die Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren gemeinsam wesentliche Managementpositionen und -rollen innerhalb unseres Unternehmens weltweit. Diese Gruppe arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung von ‚Creating the New‘ zu leiten und funktionsübergreifend zu beschleunigen sowie um Führungskräfte der nächsten Generation zu entwickeln und zu inspirieren. Die CLG dient außerdem als Nachfolgepool für den Vorstand.
- Die **Extended Leadership Group** (ELG) umfasst rund 120 Mitglieder. Diese Gruppe arbeitet markt- und funktionsübergreifend daran, die Umsetzung der strategischen Initiativen von ‚Creating the New‘ voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche

Verbesserung und Abstimmung innerhalb der Organisation verantwortlich. Außerdem fungieren die Mitglieder der ELG als Mentoren und Förderer für die Global High Potential Group. Zudem dient die ELG als Nachfolgepool für die CLG.

- Die **Global High Potential Group** (GHIPO) wurde 2018 gebildet. Sie hat rund 50 Mitglieder mit einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern. Im Rahmen der GHIPO können wir Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben sowie Verantwortung auf der oberen, globalen Führungsebene zu übernehmen.

Pro Jahr organisieren wir zwei Präsenzveranstaltungen von CLG und ELG gemeinsam mit dem Vorstand. So wollen wir sicherstellen, dass diese Gruppen sich bei der Umsetzung von ‚Creating the New‘ und unserer Mitarbeiterstrategie umfassend austauschen und abstimmen. Die GHIPO kommt ebenfalls zweimal pro Jahr zusammen, um direkt vor Ort in unseren wichtigen Märkten praktische Erfahrungen zu sammeln. Des Weiteren stehen alle Gruppen über das Jahr verteilt über virtuelle Meetings und Telefonate miteinander in Kontakt. [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 63](#)

### Leadership Framework

Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten zu sorgen, wurden unsere Führungskräfte dazu aufgefordert, unser globales Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte *Leadership Framework* [SIEHE GLOSSAR](#), auch 2018 voranzubringen. Dieses basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (Creativity, Collaboration, Confidence – die ‚3Cs‘ [SIEHE GLOSSAR](#)) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von 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. Das Rahmenwerk wurde erstmals durch die CLG und die ELG aktiviert und global an die Mitarbeiter kaskadiert.

### Entwicklungsprogramme für Führungskräfte

Wir bieten eine Vielzahl an Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte aller Stufen und Ebenen für Mitarbeiter an unseren Bürostandorten:

- **Executive Development Experience:** In Kooperation mit der Harvard Business School haben wir für alle Mitglieder der obersten Führungsebene ein individuell abgestimmtes Fortbildungsprogramm entwickelt. Im Jahr 2018 nahmen sowohl CLG als auch ELG an der Präsenzveranstaltung Executive Development Experience an der Harvard Business School teil. Allen übrigen Mitgliedern des leitenden Managements werden dieselben Inhalte live in einer virtuellen Online-Lernumgebung vermittelt.
- **Manager Development Experience und Director Development Experience:** Um aktuelle und zukünftige Führungskräfte unseres Unternehmens zu entwickeln, haben wir 2018 die Initiative ‚Manager Development Experience‘ (MDE) ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um einen flexiblen Ansatz, um bei Mitarbeitern der unteren Managementebene Führungsfähigkeiten und -kompetenzen herauszubilden. MDE bietet eine individualisierbare Lernerfahrung auf Grundlage des Leadership Framework mit dem Ziel, die Entwicklung von persönlichen Potenzialen und Teamführungs Kompetenzen zu unterstützen. MDE ist vom Sport inspiriert und fokussiert auf die Frage, was Führungskräfte für sich selbst und für die Mitarbeiterführung von der Welt des Sports lernen können. Im Jahr 2019 wer-



den wir die ‚Director Development Experience‘ (DDE) einführen. Sie basiert im Kern auf denselben Grundsätzen wie das Leadership Framework und ermöglicht unseren Mitarbeitern des mittleren Managements eine individualisierbare Lernerfahrung.

- **Talent Carousel:** Unser internes Karriereentwicklungsprogramm ‚Talent Carousel‘ hat 2018, in seinem vierten Jahr, die zweite Generation von Absolventen hervorgebracht. Mitarbeiter weltweit sind eingeladen, sich für das Programm zu bewerben. Auf ihrem nächsten funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt wechseln 20 Finalisten in eine neue Funktion an einem anderen Standort. Die Kandidaten verbleiben 24 Monate in dem Programm, das sie auf eine zukünftige Tätigkeit als Führungskraft vorbereitet und ihnen die Möglichkeit bietet, an ihren Heimatstandort zurückzukehren.

### Nachfolgeplanung

Im Bereich der Nachfolgeplanung ist es unser Ziel, durch den Aufbau starker interner Talentpools für wichtige Führungspositionen einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, bei dem wir diese wichtigen Führungspositionen innerhalb der Organisation ermitteln und die besten Talente gezielt als Nachfolger für diese Positionen zuordnen. Durch regelmäßige Prüfungen stellen wir sicher, dass individuelle Weiterentwicklungspläne vorliegen, um Mitarbeiter auf potenzielle zukünftige Rollen vorzubereiten. Die Führungsgruppen, die wir etabliert haben, dienen als Nachfolgepools für die obersten Ebenen unserer Organisation.

### Programme für künftige Talente

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

erfahrung zu sammeln. Dies umfasst Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Schuhtechnikern, Fachinformatikern und anderen Berufen. Im Rahmen eines dualen Studienprogramms können Abiturienten – in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen – theoretische Wissensvermittlung mit praktischen Erfahrungen bei adidas vereinen. Duale Studienprogramme werden in den Bereichen digitaler Handel, Finanzen oder International Business angeboten und umfassen mindestens einen drei- bis sechsmonatigen Aufenthalt im Ausland. Ende 2018 haben wir in Deutschland 55 Auszubildende (2017: 65) und 45 duale Studenten (2017: 37) beschäftigt.

- **Globales Trainee-Programm:** Das ‚Functional, Digital and Design Trainee Program‘ bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei adidas im Rahmen eines 18- bis 24-monatigen Programms zu starten. Es umfasst Stationen in verschiedenen Fach- und funktionsübergreifenden Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich im Ausland. Zum Jahresende 2018 betrug die Teilnehmerzahl am globalen Trainee-Programm 61 (2017: 63).
- **Praktika:** Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2018 haben wir in Deutschland 447 Praktikanten (2017: 765) beschäftigt.

### Zusammenarbeit und Weiterbildung

Wir sind davon überzeugt, dass eine starke und moderne interne Kommunikationsplattform für die Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter und deren Weiterbildung sowie für eine offene Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Unsere unternehmensweite interne Plattform für Zusammenarbeit heißt ‚a-LIVE‘. Sie unterstützt den Wissens- und Meinungsaustausch sowie die Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Wir

haben zudem eine ‚Ask the Management‘-Plattform in unserem Intranet etabliert. Dort können Mitarbeiter Fragen direkt an die oberste Führungsebene und den Vorstand stellen.

Über a-LIVE erhalten alle Mitarbeiter Zugang zum Learning Campus, einer virtuellen Lernumgebung, in der sie rund um die Uhr auf die Inhalte zugreifen können. Zudem bieten wir Präsenzs Schulungen an. Auch 2018 haben wir die globale Implementierung unseres Learning-Management-Systems fortgesetzt. Dadurch konnten wir die Verfügbarkeit von Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungsangeboten weltweit erhöhen. Der Learning Campus bietet unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sie ihre aktuellen Leistungen und zukünftigen Karriereziele vorantreiben können. Im Jahr 2018 haben 21.228 Mitarbeiter (2017: 23.113) digital auf unseren Learning Campus zugegriffen. 6.810 Mitarbeiter (2017: 4.295) haben an einer Präsenzs Schulung mit einer Dauer von zwei Stunden bis zwei Tagen teilgenommen.

Mitte 2018 haben wir die LinkedIn Learning Plattform eingeführt. Damit erhalten alle Mitarbeiter an den Bürostandorten Zugriff auf verschiedene Inhalte aus den Bereichen Business, Creative und Technologie. Mitarbeiter, die von diesem digitalen Angebot in den ersten sechs Monaten Gebrauch gemacht haben, haben durchschnittlich rund 70 Minuten pro Monat mit Lernen verbracht. Damit bewegen wir uns im oberen Drittel der Benchmarks für globale Organisationen.

adidas hat im Jahr 2018 grundlegende Lernprogramme eingeführt, um strategische Geschäftsinitiativen zu unterstützen, Kompetenzen in Verbindung mit unseren 3Cs aufzubauen und die Entwicklung zukünftiger funktionsübergreifender organisatorischer Fähigkeiten zu fördern. Anhand einer von unserem Personalbereich unterstützten Bedarfsanalyse wird entschieden, welche Themen in das Programmangebot einfließen.

## VIELFALT UND INKLUSION

Wir sind davon überzeugt, dass Beschäftigte mit vielfältigen Ideen, Stärken, Interessen und kulturellen Hintergründen für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Wir sehen in der Vielfalt unserer Belegschaft einen großen Wettbewerbsvorteil. Sie hilft uns, die vielfältigen Wünsche und Anforderungen unserer Konsumenten rund um den Globus besser zu erfüllen. Alle Mitarbeiter werden gleichermaßen geschätzt, unabhängig von Geschlecht, Staatsangehörigkeit, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung oder Identität.

In unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach beschäftigen wir derzeit Mitarbeiter aus über 100 Ländern.

### Nationalitäten in der Unternehmenszentrale

> 100

Im Zuge unseres Bestrebens, weltweit die Vielfalt zu fördern, beteiligen wir uns an mehreren internen und externen Initiativen. Überall im Unternehmen unterstützen wir weiter unsere ‚Employee Resource Groups‘ – spezifische Netzwerke, in denen Mitarbeitern aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird. In Nordamerika, Lateinamerika, Europa und Asien haben wir ‚Women Networking Groups‘. Zudem unterstützen wir LGBTQ-Netzwerke in Nordamerika und Europa sowie ein Netzwerk in Nordamerika, das Menschen mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft zusammenbringt und das Netzwerk ‚Experienced Generation‘ in Europa.

Dem Vorstand und leitenden Management werden Quartalsberichte zum Thema Vielfalt vorgelegt, um so Entscheidungen und Zielformulierungen zu unterstützen. Außerdem investieren wir innerhalb der Organisation weiter in Schulungen zu den Themen Vielfalt und Gender Intelligence.

Teams aus den Fachbereichen sowie in den lokalen Märkten haben auch 2018 an der Entwicklung gezielter Maßnahmenpläne für folgende Themen gearbeitet: Ausbau eines Pools an

weiblichen Talenten, Datenanalysen zur Geschlechterparität und eine ausgewogene Belegschaft hinsichtlich Geschlecht, Alter und Herkunft. Beispielsweise hat der Anteil weiblicher Führungskräfte in Lateinamerika im Laufe des Jahres deutlich zugenommen. Dies ist unter anderem auf verstärkte Bemühungen bei der Umsetzung verschiedener Initiativen zurückzuführen. Dazu zählen deutliche Steigerungen bei der Anzahl derjenigen Mitarbeiter, die an einer Schulung zum Thema Gender Intelligence teilgenommen haben, die Etablierung von Mentoring-Programmen mit der oberen Führungsebene, bei denen ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern herrscht, sowie die Einführung von ‚Lean In‘-Lernzirkeln in Zusammenarbeit mit unserem Partner Lean In.

Außerhalb unseres Unternehmens fördern wir durch die aktiven Mitgliedschaften bei der Charta der Vielfalt sowie dem ‚Diversity and Inclusion in Asia Network‘ (DIAN) die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices. Außerdem ist adidas im genderdax gelistet und wurde darüber hinaus als Mitglied in den Bloomberg GenderEquality Index aufgenommen.

### Schulungen zum Thema Gender intelligence

Im Rahmen von ‚BIG Deal‘, unserer globalen Schulung zum Thema Gender Intelligence, haben wir 2018 bei 300 leitenden Managern die Kompetenzen erweitert, sodass seit Einführung der Initiative im Jahr 2016 mittlerweile mehr als 600 Mitarbeiter daran teilgenommen haben. ‚BIG‘ steht für ‚Balanced, Inclusive, Gender Intelligent‘ und ist ein eintägiger Workshop, bei dem die Teilnehmer neue Einblicke und praktische Werkzeuge kennenlernen, die ihnen beim Aufbau einer von Inklusion geprägten Unternehmenskultur helfen. Außerdem stehen die Teilnehmer vor der Herausforderung, sich kritisch mit zentralen Gedanken und Überzeugungen zu den Themen Vielfalt, Stereotype und Voreingenommenheit am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen. BIG Deal wird Teil der Director Development Experience. Weiterhin sind wir dazu

übergegangen, BIG Deal mit internen Ressourcen durchzuführen. Dazu haben wir ein Trainingsprogramm für Ausbilder (‚Train the Trainer Program‘) ins Leben gerufen, um die Schulungen zum Thema Gender Intelligence noch schneller und umfassender anbieten zu können. Bis dato wurden durch diese Initiative nahezu 30 interne Ausbilder qualifiziert und in Nordamerika 2018 ungefähr 900 Kollegen geschult. Die Ausbilder in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach werden ab 2019 mit der Durchführung von BIG-Deal-Schulungen beginnen.

### Gemischte Führungsteams

Wir sind überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist es, Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen generell und weltweit zu fördern. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt. Vorstandsmitglieder übernehmen z. B. eine Mentoringrolle für weibliche Talente, und bei unserem Global-High-Potential-Programm achten wir auf Geschlechterbalance, um eine ausgewogene Nachfolge sicherzustellen. Darüber hinaus arbeitet unsere Women Networking Group ebenfalls an Mentoringkreisen zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung jüngerer Kolleginnen. adidas hat sich bereits 2011 zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen weltweit zu steigern. Zum Ende des Jahres 2018 belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit auf 33 % (2017: 31 %). Damit haben wir das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 bereits übertroffen.

### Frauen in Führungspositionen

33%

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

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst hat der Aufsichtsrat der

adidas AG Ziele für den Anteil von Frauen im Vorstand sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung beschlossen. Der Vorstand hat zudem Ziele für die adidas AG hinsichtlich des Anteils von Frauen auf den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung festgelegt. [SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 36](#)

## KULTUR

Wir wollen eine Kultur schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (die 3Cs) sowie sehr gute Leistung wertschätzt. Wir sind davon überzeugt, dass diese Verhaltensweisen entscheidend dafür sind, die Geschäftsstrategie von adidas erfolgreich umzusetzen. Unsere Unternehmenskultur und unsere Mitarbeiter sind die Grundlage für die Umsetzung von ‚Creating the New‘.

### Leistungsmanagement

Um Spitzenleistungen im Unternehmen voranzubringen, haben wir das Leistungsbeurteilungssystem ‚The Score‘ im Jahr 2018 durch ‚#MYBEST‘ ersetzt. Dabei handelt es sich um ein neues und ganzheitliches Konzept zur Förderung der Mitarbeiterleistung. Es vereint monatliche fundierte Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback von und für Kollegen und Vorgesetzte mit vierteljährlicher Zielsetzung und Leistungsbewertung.

Bei dem Konzept werden verschiedene Ebenen berücksichtigt:

- **Zielerreichung:** Inwieweit hat der Mitarbeiter die festgelegten Quartalsziele erreicht?
- **Verhaltensweisen:** Inwieweit zeigt der Mitarbeiter die Verhaltensweisen des Leadership Frameworks sowie die 3C-Verhaltensweisen?
- **Feedback von und für Kollegen und Vorgesetzte:** Mitarbeiter können Feedback von Kollegen und direkten Vorgesetzten anfordern und in ihre Gesamtbewertung einfließen lassen, um die Beurteilung so ganzheitlicher auszurichten.

### Gehälter, Zusatzleistungen und Anreizprogramme

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

Zu den verschiedenen variablen Vergütungskomponenten und Zusatzleistungen, die wir unseren Mitarbeitern bieten, zählen:

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

Wir sind bestrebt, unseren Vergütungsansatz kontinuierlich zu verbessern. Deshalb investieren wir in mehrere Projekte und Initiativen, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen möchten. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir angemessen und in die richtigen Mitarbeiter investieren. In den Jahren 2017 und 2018 haben wir beispielsweise einen neuen Ansatz bei der Vergütungsanpassung in Deutschland und den USA eingeführt. Damit sollen Gehaltsunterschiede minimiert und es soll vor allem einer Ungleichbehandlung von Mitarbeitern mit gleichen Positionen bzw. in gleichen Positionen entgegengewirkt werden.

Grundlage für den neuen Ansatz bilden detailliertere externe Marktdaten. Zudem adressiert er interne Vergütungsunterschiede und stellt sicher, dass wir weibliche und männliche Mitarbeiter in gleichen Positionen gleich bezahlen. Außerdem haben wir 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 dieser Angelegenheit zu erhöhen, unterstützen wir Initiativen wie ‚Lean In‘ und werden auch 2019 einen starken Fokus darauf legen, etwaige Lücken kontinuierlich zu schließen.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebene erhöht. Analysen bezüglich unserer globalen Führungsebene lieferten größere Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen. Ziel war es sicherzustellen, dass bei der Vergütung dieser Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden. Außerdem wollen wir unsere Vergütungsstrukturen weiter vereinheitlichen. Im Jahr 2017 haben wir ein langfristiges Anreizprogramm für die obere Führungsebene global eingeführt. Im Rahmen dieses Programms werden den teilnehmenden Mitarbeitern Restricted Stock Units (RSU) zugeteilt, die an unsere Ziele für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an die Entwicklung unseres Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele unserer oberen Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft und eine Teilhabermentalität im Unternehmen gefördert. [SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 206](#)

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

**Mitarbeiteraktienprogramm**

Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Mitarbeitern in Deutschland, den USA, den Niederlanden sowie der Region China (China, Taiwan und Hongkong) offen, sodass 45 % aller Beschäftigten teilnahmeberechtigt sind. Ende 2018 haben etwa 4.800 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2017: 3.600).

**Work-Life-Integration**

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

Neben Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, Home-Office-Möglichkeiten, Sabbaticals sowie Eltern-Kind-Büros betreibt adidas zwei Kindertagesstätten in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Nach Eröffnung der ‚World of Kids I‘ im Jahr 2013, unserer ersten Einrichtung mit Ganztagesbetreuung für 130 Kinder im Alter von drei Monaten bis zur Einschulung, haben wir 2017 eine ‚Waldgruppe‘ mit 20 weiteren Kindergartenplätzen gegründet. Unser Betreuungsangebot wurde 2018 mit Eröffnung der ‚World of Kids II‘ erweitert, in der insgesamt 138 Krippen- und Kindergartenplätze zur Verfügung stehen. Im Jahr 2019 wird zudem eine Ad-hoc-Gruppe gegründet, in der 15 temporäre Betreuungsplätze in Notfallsituationen oder bei kurzfristigen Einsätzen zur Verfügung stehen. Vor Ort finden Weiterbildungen für unsere externen Partner statt; sie werden in einem pädagogischen Ansatz geschult, der auf unseren Unternehmenswerten basiert, darunter Kreativität, Vielfalt und Inklusion, Demokratie, Gesundheit und Bewegung. Des Weiteren zählt die World of Kids zu den führenden 100 Kindertagesstätten in

Deutschland mit digitaler Ausrichtung und wurde mit verschiedenen technischen Geräten (z. B. iPads oder Kameras für Kinder) ausgerüstet. An anderen Standorten weltweit bieten wir ebenfalls verschiedene Leistungen und Services an, damit unsere Mitarbeiter auf eine sichere und hochwertige Kinderbetreuung zurückgreifen können. Indem wir Infrastruktur und Angebote für die Kinderbetreuung kontinuierlich ausbauen, unterstreichen wir unser Bestreben, für ein familienfreundliches Umfeld zu sorgen, in dem sich beruflicher Erfolg und Privatleben gut miteinander vereinbaren lassen.

Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, in deren Rahmen wir die Mitarbeiter frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir unseren Mitarbeitern, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA ergänzt das Unternehmen die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70 % Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit („Parental Bonding Leave“) von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen.

Auch 2018 hatte jeder bei der adidas AG angestellte Mitarbeiter in Deutschland, dessen Aufgaben unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen vor Ort ausgeübt werden können, das Recht, 20 % seiner Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte („Off-Campus“) zu verbringen. Diese neue Richtlinie und Vereinbarung basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für Qualität und Umfang der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Im Laufe des Jahres haben wir unser ‚Off-Campus‘-Arbeits-

konzept in Deutschland evaluiert. Etwa 3.400 Mitarbeiter beteiligten sich dazu an einer Umfrage, und nach den zahlreichen positiven Rückmeldungen haben wir beschlossen, das Konzept zukünftig weltweit einzuführen. Im November erfolgte der Startschuss in Nordamerika; weitere Märkte werden 2019 mit der Umsetzung beginnen.

Im Zuge unseres Ausbaus der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach haben wir 2018 mit ‚HalfTime‘ ein neues Veranstaltungszentrum mit rund 14.000 m<sup>2</sup> Fläche eröffnet. Darin integriert sind ein Mitarbeiterrestaurant mit offenem Grundriss sowie Räume, die sich für verschiedene Anlässe, z. B. vertrauliche Meetings, Diskussionsrunden oder Workshops, flexibel anpassen lassen. Im Jahr 2019 wird das neue Bürogebäude ‚Arena‘ eröffnet, in dem rund 2.000 Mitarbeiter Platz finden, sodass fast alle Teams in Herzogenaurach auf dem Campus der World of Sports zusammengeführt werden können. Nach den Erfolgen unserer neu etablierten Workplace-Lösungen (BASE, Pitch 1 und Pitch 2) wollen wir das tätigkeitsbasierte Konzept weiter ausbauen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter keinen zugewiesenen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen wählen können.

**ERFOLGSMESSUNG UNSERER  
MITARBEITERSTRATEGIE**

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



### Mitarbeiterengagement

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dafür müssen wir uns voll auf den Konsumenten fokussieren und unsere Mitarbeiter in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken. Konsumenten und Mitarbeiter sind daher auch die besten Datenquellen, wenn es darum geht, die Zielerreichung in diesem Zusammenhang zu bewerten.

Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dazu beiträgt, ein attraktives Mitarbeitererlebnis zu schaffen, sodass wir auch weiterhin die besten Talente rekrutieren und an uns binden können. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Mitarbeiter befragen und ihnen die Möglichkeit geben, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, haben wir 2017 für alle Büromitarbeiter mit E-Mail-Konto ‚People Pulse‘ eingeführt. Mit dem neuen System erfassen wir, wie zufrieden die Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber sind.

People Pulse ermöglicht die Erfassung des sogenannten ‚employeeNPS‘ (eNPS). [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 112](#) Die Berechnung des eNPS ist identisch mit der Berechnung des markenspezifischen NPS (Net Promoter Score): Ausgehend von der Frage ‚Bitte geben Sie anhand einer Skala von 0 bis 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie adidas als Arbeitgeber empfehlen würden‘ wird die Gesamtzahl der negativen Antworten (Bewertungen schlechter als 7) von der Gesamtzahl der positiven Antworten (Bewertungen 9 und 10) subtrahiert, was den eNPS ergibt. Durch diesen Ansatz in Verbindung mit der regelmäßigen Erfassung von offenem Mitarbeiterfeedback konnte der Umfang der Mitarbeiterbefragung auf maximal sieben Fragen reduziert werden, wobei die eNPS-Frage im Mittelpunkt steht.

Die People-Pulse-Abfrage besteht aus zwei Komponenten:

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

Im Jahr 2018 hat People Pulse sich positiv entwickelt und ist mittlerweile weltweit vollständig in die Organisation integriert: 90 % der berechtigten Mitarbeiter haben im Laufe des Jahres mindestens einmal daran teilgenommen. Wir legen den Fokus besonders auf einen effektiven ‚Insights to Action‘-Prozess. Deshalb wurde ab Juli 2018 die Häufigkeit von People Pulse von monatlich auf vierteljährlich geändert. Auf diese Weise sollen tiefgreifendere Erkenntnisse gewonnen, Maßnahmenpläne zentral gesteuert und eine globale Gemeinschaft sogenannter People-Pulse-Botschafter aufgebaut werden, die den Austausch von Erfolgen und Best Practices fördern.

Durch den unternehmensweiten Fokus auf eNPS und damit in Verbindung stehende Einflussfaktoren sowie dank gezielter Follow-up-Maßnahmen und Mitteilungen hat sich der eNPS im Jahr 2018 positiv entwickelt. Wir nutzen People Pulse nicht mehr nur für allgemeines Feedback zu den Erfahrungen der Mitarbeiter bei adidas, sondern gleichzeitig als Tool, um unsere Mitarbeiter zu wichtigen Aspekten unserer Strategie zu befragen, z. B. zur Akzeptanz von Brand Leadership oder dem Leadership Framework.

Aus diesen Gründen wurden mit Ausnahme der Teilnahmequote für das Basisjahr vorrangig qualitative Zielvorgaben mit dem Vorstand vereinbart:

Ziele	Ergebnis 2018
Berichterstattung der Ergebnisse von People Pulse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichte mit Ergebnissen und anonymisierten Kommentaren werden sowohl dem Vorstand als auch den Führungskräften bis hin zu drei Ebenen unterhalb des Vorstands zur Verfügung gestellt.</li> <li>– Mitarbeiter können über einen Share-Point-Workspace sowie über unser globales Intranet a-LIVE die Gesamtergebnisse des Unternehmens abrufen.</li> </ul>
Eine Teilnahmequote von mindestens 50 % pro Quartal sowie eine kumulierte Teilnahmequote von 80 % mindestens einmal alle sechs Monate	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Teilnahmequote stieg 2018 auf durchschnittlich 60 % pro People Pulse an.</li> <li>– Über 90 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter haben an mindestens einer People-Pulse-Umfrage teilgenommen.</li> </ul>
Die Empfänger der Ergebnisse sollen u. a. <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktives Engagement und Verantwortung als Führungskraft zeigen, indem die Ergebnisse offen diskutiert werden</li> <li>– Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorantreiben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskräfte arbeiten mit dem Personalbereich sowie relevanten Teams zusammen, um die Ergebnisse zu interpretieren, zu kaskadieren und zu kommunizieren.</li> <li>– Netzwerktreffen der ‚People-Pulse-Champions‘ zur Besprechung und zum Teilen von Best-Practice-Beispielen.</li> </ul>

### GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

Im Jahr 2018 hat unser Personalbereich eine auf mehrere Jahre angelegte Roadmap für den Übergang in die Cloud festgelegt und begonnen, diese umzusetzen. Sie soll die HR-Systeme des Unternehmens stärken, zukunftssicher machen und weiterentwickeln. Mit dem Übergang in die Cloud werden Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung innerhalb des Personalbereichs weiter vorangetrieben. Außerdem wird HR dadurch in der Lage sein, die Belegschaft proaktiv zu managen, und die Organisation kann zunehmend datengestützte Entscheidungen treffen.

Ein weiterer Schwerpunkt im Jahr 2018 waren Ausbau und Verbesserung des HR Shared Service Centers für Deutschland, das nun auch Dienste für die Niederlande mit übernimmt. Darüber hinaus wurde ein zweites HR Shared Service Center in Portland, USA eröffnet, das für Nordamerika verantwortlich sein wird. Alle Mitarbeiteranfragen zu Vergütung, Zusatzleistungen, Zeitmanagement und HR-Systemen werden zentral über diesen Bereich abgewickelt. Dadurch können sich HR-Betreuer voll und ganz darauf konzentrieren, Führungskräfte und Mitarbeiter in Sachen Karrieremanagement, Mitarbeiterführung und Coaching zu unterstützen.

Im zweiten Halbjahr 2018 wurden die HR-Shared-Service-Center-Funktionen organisatorisch zu einer funktionsübergreifenden Global-Business-Services-(GBS-)Geschäftseinheit zusammengefasst, um so den Shared-Services-Ansatz des Unternehmens weiter zu professionalisieren.

**MITARBEITERZAHL WELTWEIT**

Zum 31. Dezember 2018 waren bei adidas 57.016 Mitarbeiter beschäftigt (2017: 56.888). **SIEHE TABELLE 33** Davon waren 7.830 bei der adidas AG angestellt. Gemessen in Vollzeitäquivalenten

**Mitarbeiterzahl** haben wir zum Ende des Jahres 49.563 Mitarbeiter (davon 7.182 adidas AG) beschäftigt (2017: 48.775). **SIEHE TABELLE**

**34** Die Personalkosten lagen 2018 mit 2,481 Mrd. € unter dem Vorjahr (2017: 2,549 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 11 % am Umsatz (2017: 12 %). **SIEHE ERLÄUTERUNG 35, S. 230** Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt die Zehnjahresübersicht.

**SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT, S. 259**

**57.016**

**Mitarbeiterstatistik<sup>1</sup>** **33**

	2018	2017
Mitarbeiterzahl gesamt <sup>2</sup>	57.016	56.888
Mitarbeiter gesamt		
Männlich	51 %	50 %
Weiblich	49 %	50 %
Managementpositionen		
Männlich	67 %	69 %
Weiblich	33 %	31 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	31	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	4

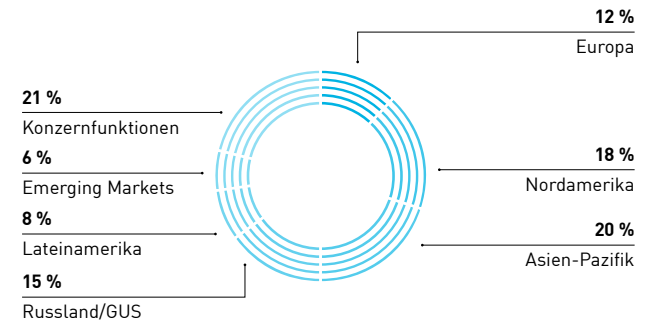
<sup>1</sup> Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

**Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich<sup>1</sup>** **34**

	Mitarbeiter <sup>2</sup>		Vollzeitäquivalente (FTEs) <sup>3</sup>	
	2018	2017	2018	2017
Eigener Einzelhandel	32.297	32.698	25.880	25.640
Vertrieb	3.857	3.795	3.742	3.680
Logistik	6.175	5.890	5.976	5.617
Marketing	5.764	5.964	5.565	5.742
Zentraler Verwaltungsbereich	5.574	5.157	5.251	4.835
Produktion	888	1.132	803	1.105
Forschung und Entwicklung	1.041	1.062	971	1.002
IT	1.420	1.190	1.377	1.154
<b>Gesamt</b>	<b>57.016</b>	<b>56.888</b>	<b>49.563</b>	<b>48.775</b>

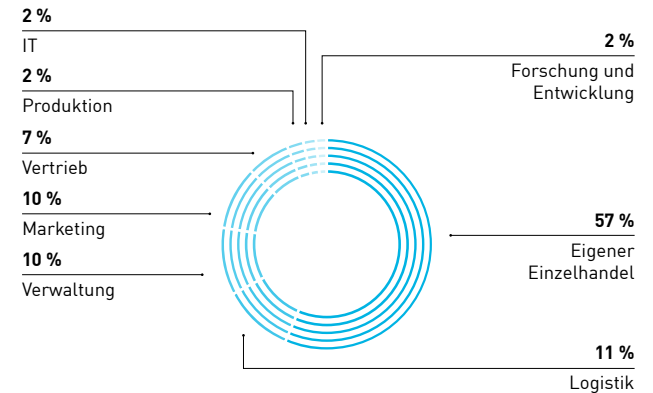
<sup>1</sup> Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.  
<sup>3</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten; Abweichungen bei den Gesamtzahlen können sich aufgrund der Berechnung von Vollzeitäquivalenten ergeben.

**Mitarbeiterverteilung<sup>1</sup>** **35**



<sup>1</sup> Zum Jahresende.

**Mitarbeiter nach Funktionsbereichen<sup>1</sup>** **36**



<sup>1</sup> Zum Jahresende.

# NACHHALTIGKEIT

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

## UNSER ANSATZ

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

## WESENTLICHE THEMEN

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, führen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und beziehen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen, mit ein. Im Jahr 2017 haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse einer formellen Aktualisierung unterzogen. Aufbauend auf den Erkenntnissen vergangener Bewertungen haben wir in einem ersten Schritt potenziell relevante Themen kategorisiert. Anschließend haben wir diese Themen durch intensive Gespräche mit Experten aller relevanten Funktionen validiert. Dabei richtete sich unser Fokus auf die Frage, welche Bedeutung ein Thema für unsere Geschäftsentwicklung und für unsere Stakeholder hat. Gleichzeitig haben wir auch betrachtet, inwieweit adidas Auswirkungen auf die jeweiligen Themen hat. Unsere kontinuierliche Bewertung dieser Aspekte im Jahr 2018 hat gezeigt, dass wir unsere strategischen Vorsätze und Ziele bestätigen können, die wir bis 2020 erreichen wollen. [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 110](#)

Wir nutzen externe Rahmenwerke, um wesentliche Themen auszuwählen und auf globale Entwicklungsprioritäten auszurichten. Dazu gehören die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen. Diese rufen zu weltweiten Maßnahmen auf, um den Wohlstand aller zu fördern und unseren Planeten zu schützen. Anhand interner und externer Methoden haben wir diejenigen SDGs ermittelt, auf die wir nach unserer Auffassung den größten Einfluss haben und bei denen unser Nachhaltigkeitsprogramm etwas Positives bewirken kann. Auch wenn unser aktuelles Programm und die zugrunde liegenden Ziele bereits vor Verabschiedung der SDGs implementiert wurden, sehen wir einen engen Zusammenhang zwischen diesen SDGs und unserer eigenen Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung. So konnten wir die

SDGs ermitteln, die die größte Korrelation mit unseren eigenen Schwerpunkten haben: einerseits mit den ökologischen Prioritäten im Hinblick auf Materialauswahl, Fertigung, Nutzung und Entsorgung unserer Produkte sowie andererseits mit den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen in unserer Wertschöpfungskette. Und schließlich stellen wir eine starke Ausrichtung auf SDG 17 zu Partnerschaften fest. Wir setzen uns nachdrücklich für eine Zusammenarbeit mit Partnern unserer Branche und anderen Teilen der Gesellschaft ein, um langfristige Lösungen für ökologische und soziale Herausforderungen auf weltweiter Ebene zu finden.

## KORRELATION ZWISCHEN DEN SDGS DER UN UND UNSEREM NACHHALTIGKEITSPROGRAMM



## STAKEHOLDER-DIALOG UND TRANSPARENZ

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Dazu zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer mit ihren 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. Wir stehen – u. a. durch die Better Cotton Initiative (BCI), die ZDHC-Arbeitsgruppe (Zero Discharge of Hazardous Chemicals), die Sustainable Apparel Coalition (SAC), die Leather Working Group (LWG) und die AFIRM-Arbeitsgruppe (Apparel and Footwear International RSL Management) – in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler Ebene zu diskutieren. Dabei hilft uns auch unsere Mitgliedschaft in Organisationen wie dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC), der Fair Labor Association (FLA), dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety und dem Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“). Durch Partnerschaften mit führenden Initiativen wie dem Better-Factories-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) in Kambodscha setzen wir uns dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten auszubauen. Wir haben am Bali Process Government and Business Forum mitgewirkt und uns formal zur Einhaltung der AAA-Empfehlungen (Acknowledge, Act, Advance) verpflichtet. Darin werden Maßnahmen beschrieben, um die Transparenz innerhalb der Beschaffungskette, und den Umgang mit Beschäftigten zu verbessern und eine an ethischen Grundsätzen orientierte Anstellung von Beschäftigten langfristig zu gewährleisten. [ADIDAS-GROUP.COM/S/PARTNERSCHAFTEN](https://www.adidas-group.com/s/partnerschaften)

Wir sind davon überzeugt, dass transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund veröffentlichen wir im Laufe des Jahres regelmäßig aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens, darunter die Unternehmenswebsite. Zentrales Element

dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, auf die wir bei der Beschaffung zurückgreifen. Wir stellen diese Liste bereits seit 2007 öffentlich zur Verfügung und aktualisieren sie zweimal jährlich. Außerdem veröffentlichen wir Listen mit den Betrieben, die Produkte für sportliche Großereignisse wie die FIFA Fußballweltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele herstellen, und wir legen die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten oder bei denen ein Großteil der *Nassprozesse* [SIEHE GLOSSAR](#) stattfindet. [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFBAU-BESCHAFFUNGSKETTE](https://www.adidas-group.com/s/aufbau-beschaffungskette)

### GOVERNANCE-STRUKTUR

Eine funktionsübergreifende Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung der Programme, die zur Verwirklichung unserer freiwillig auferlegten Zielvorgaben für 2020 beitragen. Ein Sondergremium (Sponsor Board), dem die Leiter und Vertreter der Funktionsbereiche Soziales und Umwelt (SEA), Global Operations (GOPS), Global Brands, Personal, Global Workplaces, Retail Concept, Vertrieb, Finanzen und Kommunikation angehören, überwacht in zweimonatlichen Meetings die Fortschritte im Hinblick auf die Ziele und gibt die Richtung für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms vor. Das Sponsor Board stimmt sich darüber hinaus eng mit der strategischen Arbeitsgruppe ab, deren Aufgabe die Überwachung laufender relevanter Entwicklungen innerhalb des Unternehmens ist und die dem Sponsor Board über die Fortschritte berichtet. Letztendlich stellen die Programmverantwortlichen die operative Umsetzung der Programme sicher. Zudem werden wichtige Updates und Entscheidungsfragen regelmäßig an den Vorstand sowie an die Nachhaltigkeitsbeauftragten („Sustainability Champions“) weitergeleitet. [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFBAU-BESCHAFFUNGSKETTE](#)

### EXTERNE ANERKENNUNG

Die Nachhaltigkeitsinitiativen von adidas erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Rating-

agenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible Investment-Analysten. Im Jahr 2018 war das Unternehmen erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen umfassend geprüft. [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 58](#) So wurde adidas z. B. zum 19. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) aufgenommen, die weltweit erste Indexfamilie, in der die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit global führenden Unternehmen gemessen wird. adidas wurde in Bezug auf die wirtschaftliche, umweltbezogene und soziale Leistung bewertet und als branchenführend im Sektor ‚Textilien, Bekleidung und Luxusgüter‘ sowie in den folgenden sieben Bereichen eingestuft: Innovationsmanagement, Wesentlichkeit, Beschaffungskettenmanagement, Menschenrechte, Umweltrichtlinien und -managementsysteme, Öko-Effizienz und Sozialberichterstattung. Im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) wurde adidas 2018 erneut mit einem ‚B‘-Score im Bereich Klimaschutz (2017: ‚B‘) und mit einem ‚B-‘-Score im Bereich Wasser ausgezeichnet (2017: ‚A-‘). Das Unternehmen positionierte sich im jährlich veröffentlichten Green Supply Chain Corporate Information Transparency Index (CITI) wieder unter den Top Ten der Leder- und Textilbranche. CITI ist das erste quantitative Bewertungssystem, das die Umweltmanagementsysteme der Marken für ihre Beschaffungsketten in China untersucht. Außerdem konnte adidas sein Ergebnis beim Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) 2018 verbessern und die Spitzenposition in der Gesamtwertung belegen. Im Rahmen des Benchmarks wird bei über 100 Unternehmen verschiedener Branchen untersucht, wie gut sie die CHRB-Kriterien zu Menschenrechten anwenden und einhalten. Besonders gut schnitt das Unternehmen in den Kategorien ‚Verankerung von Respekt und Menschenrechts-Due-Diligence‘, ‚Abhilfemaßnahmen und Beschwerdeverfahren‘ sowie ‚Reaktion auf schwere Vorwürfe‘ ab. [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUSZEICHNUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/auszeichnungen)



## UNSERE FORTSCHRITTE

adidas bemüht sich um Transparenz gegenüber seinen Stakeholdern und berichtet seit vielen Jahren regelmäßig über seine Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit anhand der Fortschritte, die das Unternehmen bei den jeweiligen Zielen erreicht hat. Nachfolgend werden die wesentlichen Themen unserer Programme mit näheren Angaben zu den 2018 erzielten Fortschritten dargelegt und auf Herausforderungen eingegangen.

### PRODUKTSICHERHEIT UND TRANSPARENZ

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

➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTSICHERHEIT](https://www.adidas-group.com/s/produktsicherheit)

Im Jahr 1998 hat adidas das erste Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01) eingeführt. Die A-01-Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie untersagt z. B. den Einsatz von Chemikalien, die als schädlich oder toxisch eingestuft werden. Auch die Beschaffung oder Verarbeitung etwaiger Rohmaterialien von bedrohten oder gefährdeten Arten sind verboten. Ebenso ist die Verwendung von Leder, Haut oder Fellen, die durch nicht artgerechte Behandlung frei lebender oder gezüchteter Tiere gewonnen werden, für die Herstellung unserer Produkte nicht akzeptabel. Die Richtlinie 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, die wiederum den Erhalt der aktuellsten Fassung sowie deren Einhaltung jedes Jahr schriftlich bestätigen müssen. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie sicherzustellen, beobachten und beeinflussen wir Standards und Regelungen durch unseren Austausch, fördern interne Maßnahmen zur Steigerung des Geschäftsverständnisses und leisten durch die Erarbeitung von Richtlinien und Systemen weltweit Unterstützung. Ein Beispiel dafür ist der Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance‘, den wir in unserem globalen Intranet a-LIVE eingerichtet haben. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen zur Verfügung, mit denen wir bei der Konzepterstellung, Entwicklung, Fertigung und beim Vertrieb unserer Produkte die Befolgung nationaler und internationaler Bestimmungen und Best Practices sowie die Wahrung der Gesetze zum Schutz geistigen Eigentums sicherstellen. Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitätssicherungslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Zulieferer an unsere Anforderungen halten. Dadurch sollen die Produktsicherheit effizient verwaltet und Produktrückrufe verhindert werden. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Das Senior Management des Bereichs Soziales und Umwelt sowie Global Operations prüft und bewilligt Änderungen an Richtlinien und wird über die ordnungsgemäße Umsetzung und Überwachung informiert.

Zu den jüngsten Ergebnissen unserer laufenden Kooperation mit der AFIRM Group zählt die Schaffung einer konsolidierten ‚Restricted Substances List‘, die eine branchenweite Harmonisierung ermöglicht. Zudem waren wir 2018 Mitveranstalter des AFIRM Group RSL Summit mit mehr als 400 Teilnehmern in Vietnam. Dort wurde über die neuesten Entwicklungen informiert und die Agenda für globale Best Practices innerhalb der Branche vorangetrieben. Wir haben weiter an verschiedenen öffentlichen Konsultationsverfahren mit Stakeholdern teilgenommen, die auf Initiative der Europäischen Kommission

(z. B. ECHA) stattfanden. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert.

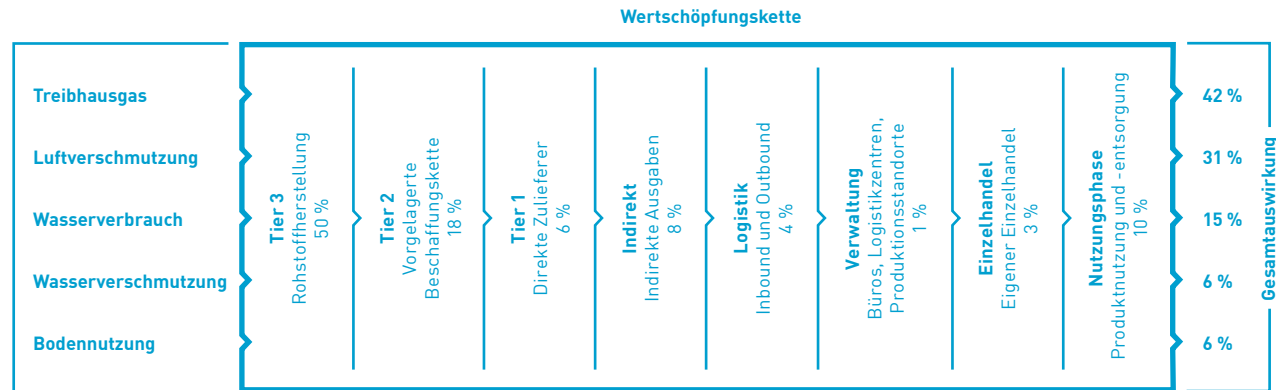
adidas hat 2018 freiwillig Kinder-Badebekleidung der Kollektion Infinetex 3-Stripe zurückgerufen, nachdem Kunden davon berichteten, dass sich die drei Streifen auf der Badebekleidung bei Kontakt mit Wasser unerwartet lösen können. In einer anschließenden unabhängigen Untersuchung wurde dies als ein potenzielles Sicherheitsrisiko für Kinder identifiziert, da die Streifen an Objekten oder anderen Kindern hängen bleiben und sich verheddern können, was zu Verletzungen führen kann. Der Verkauf der betroffenen Produkte in allen Größen wurde unverzüglich eingestellt und wir haben umfassend auf der Unternehmenswebsite sowie der E-Commerce-Website über den Sachverhalt informiert. Bisher wurden uns keine Verletzungen berichtet. ▣

### UMWELTAUSWIRKUNGEN

▣ Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten und 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 einem geschlossenen Recyclingkreislauf und sind fest entschlossen, unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren, auf saubere Energie umzusteigen und neue Energiegewinnungsmöglichkeiten zu erforschen.

Umweltbilanz unserer Organisation<sup>1</sup>

37



<sup>1</sup> Treibhausgasemissionen: Kohlendioxid, Methan- und Stickstoffdioxid. Luftverschmutzung: u. a. Schwefeloxide, Stickoxide, Feinstaub, giftige organische Substanzen. Wasserverbrauch: u. a. Oberflächenwasser, Grundwasser. Wasserverschmutzung: u. a. Stickstoff und Phosphor, giftige organische Substanzen, Schwermetalle. Bodennutzung: Ackerfläche, Dauergrünland und Grünland, Gewerbenutzung, nicht nachhaltig bewirtschaftete Wälder.

Im Jahr 2016 haben wir erstmals eine faktenbasierte Analyse vorgenommen, um den ökologischen Fußabdruck unserer Organisation zu bewerten. **■ SIEHE GRAFIK 37** Dadurch wollten wir herausfinden, wo in unserer Wertschöpfungskette die stärksten Auswirkungen auf die Umwelt auftreten, und sie hinsichtlich der Kosten beziffern. Ausgehend vom Jahr 2015 haben wir uns auf fünf zentrale Auswirkungen konzentriert: Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Bodennutzung sowie Luft- und Wasserverschmutzung. Die Ergebnisse zeigen, dass lediglich 4 % der von uns verursachten Auswirkungen mit unseren Kernaktivitäten, das heißt Aktivitäten aller unserer Verwaltungs- und eigenen Produktionsstandorte sowie Logistikzentren und eigenen Einzelhandelsgeschäfte weltweit, in Verbindung stehen. Die größten Auswirkungen dagegen treten in der vorgelagerten Beschaffungskette in Fabriken jenseits der Zulieferbetriebe auf, mit denen wir eine

direkte Geschäftsbeziehung unterhalten („Tier 1“). Wir lassen die Ergebnisse in die Entwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und -programme einfließen und haben 2018 Möglichkeiten für eine Verbesserung der Methodik untersucht, mit dem Ziel, die Analyse erneut durchzuführen.

adidas begegnet dem Klimawandel mit eigenen Programmen, die die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie innerhalb unserer Beschaffungskette verbessern sollen. Außerdem steuert adidas den Auswirkungen des Klimawandels durch verschiedene Partnerschaften proaktiv entgegen. So schloss sich das Unternehmen 2015 der ‚UN Climate Neutral Now Initiative‘ an und hat sich als Mitstreiter der Initiative u. a. verpflichtet, seine Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren. Ferner trat adidas 2018 der ‚UN Fashion Industry Charter for Climate Action‘ bei.

Damit verstärkte das Unternehmen seine Unterstützung für eine schnellere Umsetzung der tief greifenden Maßnahmen, die erforderlich sind, um in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts Treibhausgasneutralität zu erreichen. Im Rahmen der Vereinbarung werden die beteiligten Unternehmen ein Programm für die Branche ausarbeiten, um die Ziele des Pariser Abkommens zu erfüllen. In diesem Zusammenhang verpflichtet sich adidas, bis 2030 seine Treibhausgasemissionen um 30 % zu reduzieren und so den Weg zur Klimaneutralität bis 2050 zu ebnen.

**Eigene Standorte**

Seit der Einführung 2008 zielt das ‚Green Company‘-Programm von adidas darauf ab, an eigenen Standorten weltweit erhebliche Einsparungen bezüglich Wasserverbrauch, Abfallaufkommen und Energieverbrauch zu erzielen. Das Programm umfasst Verwaltungs- und Produktionsstandorte sowie Logistikzentren und hat damit im Jahr 2018 mehr als 90 % unserer weltweiten Mitarbeiter (ausschließlich eigener Einzelhandel) abgedeckt. Im Jahr 2015 haben wir Ziele für 2020 vorgestellt, darunter Ziele zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, die anhand einer auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Methodik errechnet wurden, sowie kontextbezogene Ziele zur Reduktion des Wasserverbrauchs. [ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ)

Im Jahr 2018 konnten wir trotz Berücksichtigung zusätzlicher Standorte in unserem Reporting die kombinierten Netto-Emissionen kumuliert um 24 % reduzieren (Basisjahr 2015). Dies ist das Ergebnis der Umsetzung ambitionierter Energieeffizienzprogramme, des Einsatzes von Carbon-Offsets an zentralen Standorten in Europa sowie der Echtzeitmessung des Verbrauchs an wichtigen Standorten, die uns eine schnelle Reaktion auf schlechte Werte ermöglicht. Wir konnten auch unsere Wassereffizienz steigern, was hauptsächlich auf die



erhöhte Aufmerksamkeit der Mitarbeiter im Umgang mit Wasser zurückzuführen ist. Im Zeitraum 2008 bis 2018 konnten wir den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter kumuliert um 31 % reduzieren. [SIEHE TABELLE 38](#)

Um das Erreichen der Green-Company-Ziele zu unterstützen, haben wir ein integriertes Managementsystem (IMS) aufgesetzt, das drei bestehende Managementsysteme für Umwelt (ISO 14001), Energie (ISO 50001) und Gesundheit und Sicherheit (OHSAS 18001) vereint. Das IMS unterstützt uns dabei, die Integration in unsere Geschäftseinheiten weiter voranzutreiben und die richtigen Entscheidungen für unsere weltweiten Aktivitäten zu treffen. Eine spezielle IMS-Richtlinie stellt

die solide Anwendung innerhalb aller betroffenen adidas Geschäftseinheiten sicher, und unser globales Intranet a-LIVE fördert den Austausch von Best Practices unter allen Mitarbeitern. Wir planen, weitere Hauptstandorte zertifizieren zu lassen und bereiten sie auf den externen Zertifizierungsprozess vor, indem wir regelmäßig interne Audits durchführen. Ende 2018 waren 20 Standorte nach dem ISO-14001-Standard zertifiziert (2017: 17), darunter unsere Unternehmenszentrale in Deutschland und Nordamerika, Bürogebäude in Amsterdam, Boston, Panama, Shanghai und Tokyo sowie die Distributionszentren in Deutschland, Indianapolis/USA und Brantford/Kanada.

Im Jahr 2017 hat der Vorstand alle adidas Standorte weltweit aufgefordert, auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik, z. B. Plastiktüten, Wasserflaschen und Besteck, vollständig zu verzichten. Bis heute hat es der Großteil unserer Standorte geschafft, Einwegplastik wenn möglich zu vermeiden und nur dann einzusetzen, wenn es beispielsweise aus Gründen der Hygiene unumgänglich ist. Der Aufruf des Vorstands ist bis heute einer der erfolgreichsten Beiträge in unserem globalen Intranet a-LIVE. Dies betont einmal mehr das hohe Engagement unseres Vorstands und der Mitarbeiter weltweit beim Thema verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken.

Die Fortschritte hinsichtlich aller Green-Company-Ziele verfolgen wir anhand eines Berichtssystems für Umweltdaten und veröffentlichen diese im Detail in unserer Green-Company-Leistungsanalyse, die ab April 2019 auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung steht.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ](https://www.adidas-group.com/s/oeKOLOGISCHER-ANSATZ)

### Beschaffungskette

Da wir nahezu unsere gesamte Produktion ausgelagert haben, tritt ein erheblicher Teil unserer Auswirkungen auf die Umwelt – in unterschiedlicher Intensität – in unserer Beschaffungskette auf. Deshalb kommt es für uns bei der Beschaffung neben hoher Produktqualität und fristgerechter Lieferung auch darauf an, gemeinsam mit unseren Zulieferern Wege zu finden, wie sie ihre Umweltbilanz kontinuierlich verbessern können. Dazu stellen wir ihnen Richtlinien und Empfehlungen zu Best Practices in Sachen Umweltmanagement zur Verfügung, bieten auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmte Schulungsprogramme an und erfassen ihre Fortschritte in Bezug auf die für 2020 aufgestellten Reduktionsziele. [SIEHE TABELLE 39](#) Der Fortschritt hinsichtlich dieser Ziele wird regelmäßig an die oberen Führungskräfte zur Prüfung und weiteren Entscheidungsfindung berichtet.

### Eigene Standorte: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

38

Ziele 2020	2018	2017	2016
<b>Emissionen</b> Reduzierung der jährlichen absoluten CO <sub>2</sub> -Nettoemissionen <sup>1</sup> um 3 % bei Scope 1 und Scope 2 (Basisjahr 2015)	-24 %	-29 %	-11 %
<b>Wasser</b> Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	-31 %	-27 %	-23 %

<sup>1</sup> 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: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

39

Ziele 2020 <sup>1</sup>	2018	2017	2016
<b>Wasser</b> Reduzierung des Wasserverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben	-24 %	-15 %	-11 %
Reduzierung des Wasserverbrauchs um 35 % bei strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-27 %	-24 %	-7 %
<b>Energie</b> Reduzierung des Energieverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-15 %	-7 %	-9 %
<b>Abfall</b> Reduzierung des Abfallaufkommens um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-22 %	-10 %	-4 %

<sup>1</sup> Ergebnisse zeigen aggregierte Reduzierungen der Betriebe mit Basisjahr 2014 über alle Kategorien (Bekleidung, Schuhe und Zubehör). Ergebnisse sind extern geprüfte Daten für das Vorjahr.

Indem wir die Umweltleistung an den eigenen Standorten als Vorbild für Best Practices nehmen, stellen wir unseren Zulieferern verschiedene verbindliche Richtlinien und Grundsätze zur Verfügung. Die adidas Arbeitsplatzstandards ‚Workplace Standards‘ (der Verhaltenskodex für die Beschaffungskette) und unterstützende Dokumente wie unsere Umweltrichtlinien werden regelmäßig aktualisiert und bilden die Basis für unsere Zusammenarbeit mit Zulieferern. Im Jahr 2018 haben wir mit dem ‚Environmental Good Practice Guide and Toolkit‘ ein neues Hilfsmittel für unsere Zulieferer entwickelt. Dieses Handbuch enthält Empfehlungen und Informationen zur guten Branchenpraxis, um die Umweltauswirkungen der Abläufe in den Produktionsstätten weiter zu reduzieren. Gleichzeitig legt es dar, welchen Ansatz adidas bei der Implementierung von Umweltmanagementsystemen, Datenverwaltung, beim Abwassermanagement und Green Building Management verfolgt und liefert über 60 wertvolle Tipps zum Einsparen von Energie und Wasser und zur Vermeidung von Abfall sowie zur Nutzung erneuerbarer Energien.

Zusammen mit seinem globalen Zulieferernetz hat adidas ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen eingeführt. Wir ergreifen unterstützende Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Zulieferer die notwendigen Fortschritte bei den für 2020 gesetzten Zielen verzeichnen. **|| SIEHE TABELLE 39** Im Jahr 2018 haben wir weiter verschiedene Initiativen unterstützt, um den Zulieferbetrieben bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen. Das von uns initiierte Projekt ‚Energy and Water Investment Plan‘ richtet sich an Betriebe in fünf unserer wichtigsten Beschaffungsländer (Kambodscha, China, Indonesien, Vietnam und Taiwan), die Schwierigkeiten beim Erreichen ihrer Ziele haben oder erst neu in unser Berichterstattungsprogramm aufgenommen wurden. Diese Betriebe müssen Vor-Ort-Kontrollen durchführen und einen Investitionsplan erarbeiten, aus dem hervorgeht, wie sie die

Vorgaben für Energie- und Wassereinsparung erreichen wollen. Dabei sollen potenzielle Effizienzmaßnahmen ermittelt und tatsächliche Einsparungen erzielt werden, indem die Einsparmöglichkeiten bis Ende 2019 vor Ort umgesetzt werden.

Außerdem haben wir das 18-monatige Projekt ‚Energy and Water Efficiency‘, das wir gemeinsam mit der International Finance Corporation (IFC) ins Leben gerufen haben, erfolgreich zu Ende gebracht. Von dem Projekt haben sechs Zulieferbetriebe in Vietnam profitiert. Ziel dieser Kooperation war es, Zulieferern, die in die Verbesserung ihres Energie- und Wasserverbrauchs investieren wollten, dabei jedoch technische oder finanzielle Unterstützung benötigten, Zugang zu Beratungsleistungen bzw. günstigen Finanzierungsmöglichkeiten zu verschaffen. Seit Beginn des Projekts im Jahr 2017 haben die teilnehmenden Zulieferer mehr als 60 Initiativen durchgeführt und beachtliche jährliche Reduktionen bei Energieverbrauch, Treibhausgasemissionen und Wasserverbrauch erzielt. Im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts mit der IFC haben wir eine Bewertung zum Einsatz erneuerbarer Energien durchgeführt und jene Zulieferer ermittelt, bei denen dies umsetzbar ist.

Unseren strategischen Zulieferbetrieben<sup>1</sup> auf ‚Tier 1‘- und ‚Tier 2‘-Level haben wir anspruchsvolle Ziele gesetzt, ihre Umweltleistung systematisch zu verbessern. So erwarten wir von ihnen, dass sie bis 2020 ihren Energie- und Wasserverbrauch sowie ihr Abfallaufkommen gegenüber dem Basisjahr 2014 um 20 % reduzieren. Bei unseren strategischen Materialzulieferern<sup>2</sup> (‚Tier 2‘) haben wir die Vorgabe aufgestellt, den Wasserverbrauch bis 2020 um 35 % zu reduzieren. Die Ergebnisse im Jahr 2018 zeugen von den vielversprechenden Anstrengungen, die wir zur Verbesserung des Ressourceneinsatzes unternommen haben. Unsere Zulieferer sind über alle Kategorien hinweg (Schuhe, Bekleidung und Zubehör)

auf einem guten Weg, ihre Ziele für 2020 zu erreichen. **|| SIEHE TABELLE 39** Dabei gleichen leistungsstarke Betriebe in der Summe die Defizite von Betrieben aus, die hinter den Erwartungen zurückbleiben.

Mit dem Tool ‚E-KPI‘ messen wir die Umweltleistung der Zulieferer und bewerten ihre Fortschritte bezüglich der Zielvorgaben bis 2020. Anhand eines Benchmark-Ansatzes ermöglicht E-KPI ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Verbrauchsintensität unserer Zulieferer. Dies hilft uns dabei, konkrete Verbesserungsbereiche und Schulungsanforderungen für die Zulieferer festzulegen, die zu ihrer individuellen Situation passen. Wir werden die Zulieferer weiterhin dabei unterstützen, Maßnahmen zum optimalen Ressourceneinsatz zu ermitteln und in unserer Beschaffungskette umzusetzen.

Wir unterstützen unsere Zulieferer zudem bei der Einrichtung robuster Umweltmanagementsysteme in ihren Produktionsstätten, um Umweltauswirkungen zu minimieren. Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen, 98 % (2017: 95 %), wird in Betrieben produziert, die nach ISO 14001 und/oder OHSAS 18001 zertifiziert sind.

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

<sup>1</sup> Strategische Zulieferer machen etwa 75 % des gesamten Beschaffungsvolumens aus.

<sup>2</sup> In Betrieben unserer Materialzulieferer finden insbesondere Druck- und Färbeprozesse statt. Basierend auf den Ergebnissen aus den Vorjahren und einer Anpassung der Messmethode wurde das Ziel für unsere Materialzulieferer 2017 auf 35 % Einsparungen bis 2020 angepasst.



**Chemikalienmanagement:** Das Management von Chemikalien in einer mehrstufigen Beschaffungskette ist eine komplexe Aufgabe, an der sich alle Akteure beteiligen müssen, um effektive und nachhaltige Lösungen zu erreichen. adidas führt seit Jahren wegberbeitende Chemikalienmanagement-Programme durch, die sich mit dem Thema im direkten Einflussbereich des Unternehmens beschäftigen. Im Austausch mit externen Stakeholdern, darunter Chemieexperten, Umweltorganisationen und Industrieverbände, hat adidas einen umfassenden Ansatz entwickelt, der sich vom Management des Chemikalieneinsatzes über die Verfolgung des Fortschritts bei Zulieferern und die Veröffentlichung von Zuliefererdaten bis hin zur Kontrolle des fertigen Endprodukts erstreckt. Unser Ansatz wurde vom Sponsor Board geprüft und von oberen Führungskräften aus den Bereichen SEA und GOPS genehmigt.

Bis 2020 haben wir uns u. a. das Ziel gesetzt, zu 100 % nachhaltige chemische Stoffe gemäß der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (MRSL) der Initiative ZDHC zu verwenden. Wir wollen auf den Einsatz gefährlicher Chemikalien sukzessive verzichten und unseren strategischen Zulieferern mit dem ‚bluesign bluefinder‘ eine Liste mit positiven Chemikalien zur Verfügung stellen.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/CHEMIKALIENMANAGEMENT](https://www.adidas-group.com/s/chemikalienmanagement)

Nachdem wir 2018 die Rückmeldungen von Zulieferern im Rahmen der ZDHC-MRSL-Bestätigungen analysiert haben, wollen wir nun ein automatisiertes System entwickeln, um die Einhaltung der ZDHC-MRSL durch unsere Zulieferer zu beobachten. Ab 2019 beginnt dazu ein Pilotprojekt mit einer Vielzahl unserer strategischen Tier-2-Materialzulieferer. Anhand der Ergebnisse dieser Pilotstudie werden wir dann eine ent-

sprechende Strategie zur Überwachung ableiten können. Wir haben zur Erstellung der ZDHC Wastewater Guidelines beigetragen, eines internationalen Abwasserstandards, der 2016 offiziell eingeführt wurde. Diese Richtlinien wenden wir an und bemühen uns, gefährliche Chemikalien aus den Produktionsprozessen weiter zu eliminieren, indem wir unser Abwasser-Monitoring stärken. Gemäß den Richtlinien sind unsere Zulieferer verpflichtet, ihre Ergebnisse bezüglich Abwasser zu überprüfen und dem ZDHC Wastewater Gateway zweimal pro Jahr öffentlich zu melden. Nachdem wir diese Berichterstattung 2017 als Pilot gestartet hatten, haben Zulieferer, bei denen mehr als 80 % der Nassprozesse stattfinden, ihre Daten im Jahr 2018 berichtet. Des Weiteren haben wir Fortschritte bei unserem Ziel gemacht, bis 2020 für 80 % der Hilfsstoffe und 90 % der Färbemittel die Auszeichnung ‚bluesign-approved‘ zu erreichen: 76 % der Hilfsstoffe und

**PFC-freie Produkte** 87 % der Färbemittel waren Ende 2018 ‚bluesign-approved‘. Wir haben unser Ziel, in 99 % unserer Produkte keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen, für die Produkte der Saison Herbst/Winter 2019 erreicht.

### Transport

Im Jahr 2018 haben wir wieder die Umweltauswirkungen erfasst, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Als wesentliche Änderungen wurden ein geringfügiger Anstieg unserer Transporte von Schuhprodukten per Schiff sowie ein geringfügiger Anstieg des Lufttransports von Bekleidungsartikeln und Zubehör festgestellt. Insgesamt erfolgt die überwiegende Mehrheit unserer Transporte per Schiff.

■ SIEHE GRAFIK 40 ■

### Transportmethoden für den Versand von adidas und Reebok Produkten<sup>1</sup> in % der ausgelieferten Produkte

40

	2018	2017
<b>Bekleidung</b>		
Lkw	7	7
Schifftransport	87	89
Lufttransport	6	4
<b>Schuhe</b>		
Lkw	1	1
Schifftransport	97	96
Lufttransport	2	3
<b>Accessoires und Zubehör</b>		
Lkw	19	17
Schifftransport	78	81
Lufttransport	3	2

■ 2018 ■ 2017

<sup>1</sup> 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, und bemühen uns um geschlossene Recyclingkreisläufe. Unser Ansatz wird von neuen technologischen Trends und Entwicklungen beeinflusst. Daneben spielen für uns der Dialog mit Stakeholdern, darunter wissenschaftliche Organisationen, sowie die Marktverfügbarkeit eine wichtige Rolle. Grundlegende Änderungen bei der Materialauswahl, die Auswirkungen auf unsere Produktkosten haben, müssen von den oberen Führungskräften geprüft und genehmigt werden. Die für Materialentwicklung und Beschaffung zuständigen Abteilungen tragen dann jeweils Verantwortung dafür, die Vorgaben umzusetzen. Fortschritte hinsichtlich der Ziele werden an die oberen Führungskräfte zur Prüfung und weiteren Entscheidungsfindung berichtet.

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. Zur Förderung der Zusammenarbeit und zum Vorantreiben gemeinsamer Maßnahmen mit dem Ziel weiterer Verbesserungen waren wir 2018 zum Beispiel Gastgeber eines zweitägigen Branchentreffens zum Thema Mikrofasern. Dazu luden wir Experten von Instituten, akademischen Einrichtungen, Nichtregierungsorganisationen, Industrieverbänden sowie Vertreter anderer Marken ein, um Bewusstsein zu schaffen und die Harmonisierung voranzutreiben. Ein besonderer Fokus lag dabei auf einem weltweit harmonisierten Testing-Standard.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKT-MATERIALIEN](https://www.adidas-group.com/s/produkt-materialien)

### Nachhaltige Baumwolle

Als Gründungsmitglied der Better Cotton Initiative (BCI) setzt sich adidas dafür ein, die Verwendung von herkömmlicher Baumwolle zu reduzieren. Wir haben uns verpflichtet, das Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach Kriterien der BCI angebaut wurde, zu erhöhen und bis 2018 zu 100 % auf *nachhaltige Baumwolle* [SIEHE GLOSSAR](#) umzusteigen. 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. Dieses Ziel wurde erreicht, und adidas erweist sich dabei als Vorreiter. Im Jahr 2018 betrug der Anteil von nachhaltiger Baumwolle<sup>3</sup> an unserem Gesamt-

**Nachhaltige Baumwolle**  
**100%**

beschaffungsvolumen für Baumwolle 100 % (2017: 93 %). Unser Erfolg ist das Ergebnis einer klaren Zielsetzung – sowohl in Bezug auf unsere Zu-

lieferer als auch mit Blick auf unsere internen Teams, die die Beschaffung von Better Cotton für unsere Produkte unterstützen.

### Recycelter Polyester

Recycelter Polyester ist eine synthetische Faser aus sogenannten Sekundärabfällen wie z. B. Plastikflaschen und Altkleidung. Das Rohmaterial wird wiederverwertet und anschließend zu Fasern gesponnen. Die Verwendung von recyceltem Polyester bietet zahlreiche Vorteile gegenüber neu hergestelltem Polyester: Sie verringert unsere Abhängigkeit von Erdöl und reduziert unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Vergleich zum konventionellen Polyester. Polyester ist das Material, das am häufigsten in den Produkten von adidas eingesetzt wird. Durch den verstärkten Einsatz von recyceltem Polyester wollen wir den Athleten weiterhin Hochleistungsprodukte anbieten, gleichzeitig jedoch unsere Umweltauswirkungen reduzieren. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2024 in allen adidas und Reebok Produkten neu hergestelltes Polyester vollständig durch recyceltes Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare interne Meilensteine gesetzt und haben über die Saisons hinweg eine Zunahme der Verwendung von recyceltem Polyester bei unseren adidas und Reebok Produkten erreicht.

### Parley Ocean Plastic

Seit 2015 arbeitet adidas mit der Umweltorganisation *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#) zusammen. Als Gründungsmitglied unterstützt adidas dieses globale Netzwerk bei seinen Bemühungen hinsichtlich Kommunikation und Aufklärung und verpflichtet sich der Parley A.I.R.-Strategie (A.I.R. – Avoid, Intercept, and Redesign). Wir möchten Plastik an unseren eigenen Standorten vermeiden und verhindern, dass Plastik in die Weltmeere gelangt. Dazu setzen wir *Parley Ocean Plastic*

[SIEHE GLOSSAR](#) als öko-innovativen Ersatz für neuen Kunststoff ein. Zudem engagieren wir uns für Öko-Innovationen bei Materialien, Produkten und deren Einsatzmöglichkeiten und verfolgen letztendlich das Ziel, den Einsatz von Kunststoffen, wie sie heute genutzt werden, neu zu erfinden und für die Herstellung von Performance-Sportbekleidung zu nutzen.

2018 haben wir den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut. Mit der Herstellung von mehr als fünf Millionen Paar Schuhen, die Parley Ocean Plastic enthalten, haben wir unser Ziel für dieses Jahr mehr

Schuhe mit  
Parley Ocean Plastic

> 5 Mio.

als erreicht. Um der steigenden Nachfrage nach Parley Ocean Plastic und anderen nachhaltigen Materialien nachkommen zu können, haben wir operative Strukturen für deren gezielte Beschaffung geschaffen, wodurch wir eine stabile und transparente Beschaffungskette gewährleisten. In Kooperation mit Parley for the Oceans haben wir einen Verhaltenskodex speziell für die Sammel- und Verarbeitungsprozesse von Plastik erarbeitet, der jetzt von unseren ausgewählten Partnern in den erfassten Ländern angewendet wird. [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79](#), [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 69](#), [SIEHE INNOVATION, S. 84](#),

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

### Abfall und Verpackung

Wir sind fest entschlossen, unser Plastikaufkommen zu reduzieren, und konnten in diesem Zusammenhang bereits einige sichtbare Ergebnisse erreichen. Bereits seit 2016 verzichten wir beispielsweise auf Plastiktüten in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften weltweit. Zudem verzichtet der Großteil aller adidas Standorte weltweit auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik. Dort, wo die Verwendung von Plastik unvermeidbar ist, beispielsweise bei Transportverpackungen, setzt adidas auf ausgleichende Maßnahmen und fördert nach-

haltige Alternativen. 2018 hat das Unternehmen die globale Innovationsplattform Fashion for Good mit einer Spende in Höhe von 1,5 Mio. € unterstützt. Dies entspricht dem Umfang der Auswirkungen, die das Unternehmen durch Plastikverpackungen auf die Umwelt hat. Fashion for Good fördert die Entwicklung innovativer, langlebiger und wiederverwendbarer Materialien für die Modebranche. adidas ist seit Anfang 2018 Partner von Fashion for Good.

### Produktrücknahmeprogramme

2018 haben wir unser globales Produktrücknahmeprogramm in neun Stores in ausgewählten wichtigen Städten (London, Paris, New York und Los Angeles) und Märkten eingeführt. Hauptziel ist es, den Konsumenten bewusst zu machen, was mit den Produkten am Ende ihrer Nutzungsdauer geschieht. Unsere Konsumenten können alte Schuhe und Kleidung jeder beliebigen Marke an entsprechenden Sammelstationen abgeben. Die gesammelten Produkte werden in das adidas Logistikzentrum gesendet, wo sie von einem spezialisierten Unternehmen abgeholt werden, das die Produkte anschließend anhand verschiedener Qualitätskriterien sortiert. Die Produkte werden dann entweder dem Second-Hand-Markt zugeführt oder als Sekundärrohstoffe in neuen Produkten verschiedener Branchen verwertet. Ein kleiner Teil der Produkte (weniger als 5 %) kann nicht recycelt werden und wird daher entsorgt. [ADIDAS-GROUP.COM/5/PRODUKTRÜCKNAHME-ENTSORGUNG](https://www.adidas-group.com/5/PRODUKTRÜCKNAHME-ENTSORGUNG)

### Wasseraufbereitungstechnologien

2018 haben wir weiterhin verschiedene Technologien geprüft, um ein ganzheitliches Konzept zu erarbeiten, wie wir den Wasserverbrauch insgesamt, darunter bei der Vorbehandlung, verringern oder wie wir in den Färbetrieben ein geschlossenes Wasseraufbereitungssystem einführen können. **┃**

## MENSCHENRECHTE

adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und weiß, wie wichtig es ist, die notwendigen Schritte zur Erfüllung dieser Verpflichtung aufzuzeigen. 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 Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind. Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenüberzieht.

[ADIDAS-GROUP.COM/5/MENSCHENRECHTE](https://www.adidas-group.com/5/MENSCHENRECHTE)

Auch 2018 standen wir mit einer Vielzahl verschiedener Arbeits- und Menschenrechtsgruppen im Dialog. So haben wir gemeinsam mit der FLA die Regierung Kambodschas dazu aufgerufen, das Thema Meinungs- und Vereinigungsfreiheit auf die Agenda zu setzen und den kambodschanischen Schlichtungsrat, der bei Arbeitskonflikten vermittelt, weiter aufrechtzuerhalten. Wir haben unsere derzeitigen Beschaffungspraktiken in Myanmar mit den Empfehlungen der von den Vereinten Nationen entsandten Erkundungsmission abgeglichen. Gemeinsam mit anderen Stakeholdern haben wir weiterhin einen Sitz im unabhängigen Beratungsausschuss der FIFA für Menschenrechte inne, der unter anderem Empfehlungen in Bezug auf die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft Russland 2018 ausgesprochen hat. Darüber hinaus

haben wir unsere Unterstützung für das Business Network for Civic Freedoms and Menschenrechtsverteidigern fortgesetzt und zur Erarbeitung von Leitlinien zur Rolle von Unternehmen für deren Schutz beigetragen.

Im Rahmen der Anstrengungen für Menschenrechte hat adidas ein Programm zum Thema moderne Sklaverei ins Leben gerufen, um mehr Einblick jenseits der strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe zu bekommen. Wir haben 2018 unsere Anstrengungen bei der Bekämpfung von Risiken moderner Sklaverei in unserer vorgelagerten Beschaffungskette fortgesetzt und dabei die Bereiche außerhalb unserer zentralen Audit-Aktivitäten in den Mittelpunkt gerückt. Beispielsweise haben wir zielgerichtete Schulungen zum Thema moderne Sklaverei für weltweit 1.800 Beschäftigte aus Einkauf und Beschaffung durchgeführt, und wir unterstützen unsere Tier-2-Zulieferer in wichtigen asiatischen Beschaffungsländern dabei, sozial unverantwortliche Praktiken zu erkennen und zu beheben. Der Fokus unserer Bemühungen lag auf Rohstofflieferanten („Tier 3“) für Naturkautschuk und der Ermittlung der Beschaffungsrisiken dieses Rohstoffs in Vietnam, die wir als Mitglied in einem von der FLA initiierten Multi-Stakeholder-Projekt untersuchen. Um unsere Verpflichtung zu einer verantwortungsvollen Einstellung und Behandlung von Wanderarbeitern zu bekräftigen, haben wir uns an einem Projekt der Internationalen Organisation für Migration beteiligt, das sich speziellen Migrationskorridoren mit hohem Risiko in Asien widmet. Unsere Bemühungen zur Beseitigung der Risiken von Zwangsarbeit spiegeln sich in unserer Platzierung im KnowTheChain-Ranking 2018 wider: adidas nimmt dort den ersten Platz von 44 untersuchten Bekleidungs- und Schuhunternehmen ein. **┃**

KnowTheChain



1. Platz

## ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

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

adidas bewertet regelmäßig, inwieweit Zulieferer faire, gesunde und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen gewährleisten. Dazu führt adidas angekündigte und unangekündigte Audits mit eigenen geschulten Mitarbeitern oder anerkannten externen Prüfern durch. Über ein Ratingsystem für die Einhaltung sozialer Standards (C-KPI) weisen wir der Leistung ein Rating von 1 (schlechtester Wert) bis 5 (bestmöglicher Wert) zu. Anhand der Ergebnisse entscheiden unsere Beschaffungsteams, ob eventuell Maßnahmen ergriffen wer-

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

Ende des Jahres 2018 hat adidas mit 684 unabhängigen Zulieferbetrieben zusammengearbeitet<sup>4</sup> (2017: 782), die Produkte für unser Unternehmen in 51 Ländern hergestellt haben (2017: 56). Der Rückgang bei der Anzahl der Zulieferbetriebe ist auf die weitere Konsolidierung unserer Beschaffungskette sowie auf die Integration lokaler Beschaffungsaktivitäten durch Global Operations zurückzuführen. Wir haben mit 64 Lizenznehmern zusammengearbeitet, deren Zulieferer Produkte in 375 Produktionsstätten in 41 Ländern gefertigt haben (2017: 62 Lizenznehmer mit 360 Produktionsstätten in 44 Ländern). Mehr als 70 % der Produktionsstätten befinden sich im asiatisch-pazifischen Raum.

## Onboarding

Im Jahr 2018 haben wir in 221 Fabriken Erstbewertungen – die erste Genehmigungsphase für neue Zulieferbetriebe – durchgeführt (2017: 209). Die Gesamtzahl stieg verglichen mit 2017 um etwa 5 %. Diese Entwicklung ist vor allem auf die Ausweitung unseres Erstbewertungs-Monitoring auf Tier-2-Zulieferer zurückzuführen. 55 Produktionsstätten (2017: 50) wurden nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) entweder direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status ‚abgelehnt mit zweiter Prüfung‘. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. **! SIEHE TABELLE 41** 90 % Erstbewertungen wurden in Asien durchgeführt (2017: 81 %). 41 % davon fanden in China statt (2017: 42 %). Ende 2018 lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, bei 30% und damit auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr (2017: 29 %).

### Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung aus Compliance-Gründen

41

	2018	2017
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung <sup>1</sup>	55	50
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	30 %	29 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen <sup>2</sup>	5	4
Anteil der endgültigen Ablehnungen	3 %	2 %

<sup>1</sup> Fabriken, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Fabriken, die nach der Erstbewertung abgelehnt wurden, aber die Chance auf einen zweiten Besuch erhielten.

<sup>2</sup> Fabriken, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Fabriken, die nach einem zweiten Besuch abgelehnt wurden.

<sup>4</sup> Unabhängige Zulieferbetriebe umfasst einzelne Tier-1-Betriebe (Fabriken) unserer Hersteller (Zulieferer) der direkten Beschaffungskette, einschließlich deren Tier-2-Subunternehmen, ausschließlich eigener Produktionsstätten und solcher von Lizenznehmern. Betriebe, die mit unseren Lizenznehmern zusammenarbeiten, werden separat berichtet. Einige dieser Produktionsstätten können gleichzeitig sowohl direkt für adidas als auch für Lizenznehmer produzieren.



Die Rate der endgültigen Ablehnung lag bei 3 % (2017: 2 %). **■ SIEHE TABELLE 41** Das verdeutlicht, wie wichtig und wirksam die vor Auftragsvergabe durchgeführten Prüfungen und wie entscheidend die Anstrengungen der Zulieferer sind, die festgestellten Missstände zu beheben und unsere Arbeitsplatzstandards einzuhalten. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsbetrieben hilft den Beschäftigten insofern, als sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Leistungen, Reduzierung der Arbeitszeiten und rechtlicher Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Zulieferer, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit zur endgültigen Abnahme zu beheben.

### Betriebsbegehungen und Schulungen

Im Verlauf des Jahres 2018 wurden 546 Betriebsbegehungen durchgeführt (2017: 226 Begehungen). Der deutliche Anstieg steht im Zusammenhang mit unserem Bestreben, zusammen mit den Fabriken die Arbeitsbedingungen zu verbessern und den Beschäftigten durch verschiedene gezielte Maßnahmen zu mehr Handlungsfähigkeit zu verhelfen. Bei diesen Begehungen haben wir unterschiedliche Prüfungen vorgenommen, Empfehlungen für nachhaltige Abhilfemaßnahmen ausgesprochen und projektbezogene Treffen mit der Fabrikleitung durchgeführt. Zusätzlich haben wir 143 Schulungsmaßnahmen und Workshops für Zulieferer, deren Beschäftigte, Lizenznehmer sowie adidas Mitarbeiter durchgeführt (2017: 132). Der Anstieg der Anzahl der Schulungen um 8 % steht in direktem Zusammenhang mit dem Anstieg der Anzahl der Betriebsbegehungen. Wir wollen die Zulieferer dabei unterstützen, ihre Arbeitsplatzbedingungen und ihre Umweltleistung zu verbessern. Insgesamt nahmen 1.282 Personen (2017: 1.907) an den Schulungen teil, in denen vornehmlich grundlegende Themen in kleinen Gruppen behandelt wurden. **■ SIEHE TABELLE 42**

### Anzahl der Schulungen nach Regionen und Typ<sup>1</sup>

42

Region	Art und Anzahl der Trainings							
	Grundlagen <sup>2</sup>		Performance <sup>3</sup>		Nachhaltigkeit <sup>4</sup>		Gesamt	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Asien	31	42	13	4	15	49	59	95
Amerika	55	24	2	0	10	1	67	25
EMEA	12	7	4	2	1	3	17	12
<b>Gesamt</b>	<b>98</b>	<b>73</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>53</b>	<b>143</b>	<b>132</b>
in %	69	55	13	5	18	40	100	100

<sup>1</sup> Schulungen für Zulieferer, Arbeiter, Lizenznehmer, Agenten und adidas Mitarbeiter.

<sup>2</sup> Grundlagenschulungen umfassen die Workplace Standards und eine SEA-Einführung, FFC-Training sowie Training zu SEA-Richtlinien und Standardverfahrensanweisungen.

<sup>3</sup> Performance-Schulungen umfassen spezifische Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltthemen.

<sup>4</sup> Nachhaltigkeitschulungen umfassen Managementsysteme und KPI-Verbesserungen sowie interne Monitoringprogramme der Zulieferer.

### Befähigung der Beschäftigten

Parallel zu bestehenden Beschwerdesystemen (wie anonymen Arbeitnehmer-Hotlines in den jeweiligen Landessprachen) haben wir zusätzliche, digitale Tools implementiert, mit denen die Beschäftigten Fragen oder Bedenken direkt an ihren Arbeitgeber richten können. Nach der erfolgreichen probeweisen Einführung einer innovativen ‚SMS-Worker-Hotline‘ im Jahr 2012 haben wir schrittweise diese Beschwerdemechanismen bei unseren Zulieferern verbessert und zu einer appbasierten ‚Workers Voice‘-Plattform entwickelt. Dieser Dienst stand Ende 2018 97 % unserer strategischen Zulieferbetriebe in zehn Ländern zur Verfügung. **■ SIEHE TABELLE 43**

Im Jahr 2018 handelte es sich bei den drei meistgenannten Beschwerden um die Themen Zusatzleistungen, persönliche Anliegen und Arbeitszeit. Die über diesen Service eingehenden Antworten werden sorgfältig erfasst und helfen uns, die wichtigsten Herausforderungen und arbeitsrechtlichen Belange der Beschäftigten in den Zulieferbetrieben zu verstehen. Letztendlich können wir so verfolgen, wie die jeweilige Fabrikleitung Lösungen findet und diese an die Beschäftigten kommuniziert.

### Etablierung von Beschwerdemechanismen

43

Ziel 2020	2018	2017	2016
‚Workers Voice‘-Plattform bei 100 % der strategischen Zulieferbetriebe implementiert	97 %	63 %	58 %

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdeplattformen erfassen wir die Zufriedenheit der Beschäftigten durch jährliche Umfragen in den Fabriken. Die Umfrageergebnisse, die mit den Audit-Teams und der Fabrikleitung geteilt werden, geben Einblicke in die Anliegen der Beschäftigten und zeigen Bereiche mit Verbesserungspotenzial auf. Bis Ende 2018 wurden Zufriedenheitsumfragen in 123 Produktionsstätten in zwölf Ländern durchgeführt (2017: 47 Produktionsstätten in neun Ländern). Nach Durchführung der Umfrage müssen die Produktionsstätten Verbesserungspläne für die ‚Top-Drei‘-Themen erstellen und deren Fortschritt regelmäßig verfolgen. Basierend auf den Erkenntnissen aus den Umfragen haben wir z.B. bauliche Verbesserungen bei Kantinen und Schlafräumen für Beschäftigte sowie positive Impulse zur

Entwicklung besserer Schulungsprogramme für Beschäftigte und Aufsichtspersonen feststellen können.

Neben den von den Betrieben durchgeführten Schulungen bietet adidas seit 2016 Fachschulungen für Aufsichtspersonen an. Bis Ende 2018 haben mehr als 700 Aufsichtspersonen in 55 Fabriken in fünf Ländern solche Schulungen abgeschlossen. Aufsichtspersonen zeigten während der Schulungseinheiten sowie bei der Aufarbeitung der Ergebnisse sehr großes Engagement. Zudem haben wir sehr positives Feedback von den Schulungsleitern und der Fabrikleitung hinsichtlich der verbesserten Arbeitsleistung der Aufsichtspersonen erhalten. Im Rahmen unserer allgemeinen Bemühungen zur gezielten Unterstützung von weiblichen Beschäftigten haben wir in Pakistan ein ‚Women’s Empowerment Program‘ eingeführt. Seit Beginn des Programms im Jahr 2015 wurden mehr als 400 Frauen darin geschult, wie sie bessere Chancen am Arbeitsplatz wahrnehmen können. Darunter waren sowohl in Betrieben unserer Zulieferer angestellte als auch arbeitslose Frauen.

### Kontrollen

Wir kontrollieren unsere Zulieferer regelmäßig in Bezug auf unsere Arbeitsplatzstandards. Im Jahr 2018 wurden 1.207 Audits durchgeführt, um zu überprüfen, ob und wie soziale und Umweltstandards eingehalten wurden (2017: 1.015). Die Anzahl der Performance-Audits bei unseren aktuellen Zulieferern hat sich analog dem Rückgang der Anzahl der Zulieferer um 10 % verringert.

Die Gesamtanzahl der Umwelt-Bewertungen ist im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen. Dies ist auf zusätzliche Abwassertests zurückzuführen, die im Jahr 2018 gemäß den ZDHC Wastewater Guidelines (Abwasserrichtlinie) durchgeführt wurden. [SIEHE TABELLE 44](#)

### Anzahl der Audits nach Region und Art

44

Region	Erstbewertung <sup>1</sup>		Performance-Audit <sup>2</sup>		Umweltbewertung <sup>3</sup>		Gesamt	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Asien	198	170	479	544	379	138	1.056	852
Amerika	14	9	64	70	16	12	94	91
EMEA	9	30	43	37	5	5	57	72
<b>Gesamt<sup>4</sup></b>	<b>221</b>	<b>209</b>	<b>586</b>	<b>651</b>	<b>400</b>	<b>155</b>	<b>1.207</b>	<b>1.015</b>

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben.

<sup>3</sup> Umfasst Umweltbewertungen und SAC-HIGG-Datenverifizierungen. Zahlen für das Jahr 2018 schließen Abwasserbewertungen gemäß der ZDHC-Wastewater-Guidelines ein.

<sup>4</sup> Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

Außerdem wurden 102 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt (2017: 114). Erreicht ein Herstellerbetrieb eine Compliance-Bewertung von 4C oder höher, ist er berechtigt, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Missständen zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung). Diese überprüfen wir regelmäßig. Audits in Zusammenarbeit werden mit anderen Marken oder im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen zur Behebung von Missständen durchgeführt. Die Anzahl der Audits in Produktionsbetrieben, die Produkte für Lizenznehmer fertigen, stieg 2018 im Vergleich zu 2017 geringfügig um 3 % auf 323. In gleichem Maße ist 2018 die Anzahl der Lizenznehmer gestiegen, die sich von 62 im Jahr 2017 auf 64 erhöhte. Ende 2018 lag die Anzahl der Audits in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit in Fabriken der Lizenznehmer bei insgesamt 19 (2017: 26). Die Anzahl der Audits durch eigene geschulte Mitarbeiter ging auf 354 zurück (2017: 409). Die Anzahl der Audits, für die Zulieferer, adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmer Dritte beauftragt haben, stieg zum Ende 2018 auf 620 (2017: 606). Zudem wurden 233 Testbewertungen gemäß den ZDHC Wastewater Guidelines durchgeführt.

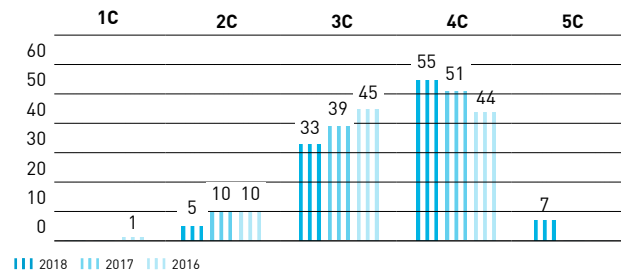
Insgesamt wurden im Jahr 2018 47 % (2017: 48 %) aller aktiven Zulieferbetriebe und Lizenznehmerfabriken auditiert. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien<sup>5</sup>, der wichtigsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2018 umfassend überwacht. Dort belief sich dieser Prozentsatz auf annähernd 65 % (2017: 70 %). Grundsätzlich werden Zulieferbetriebe in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Regierungsseite und starken Aufsichtssystemen) bei unseren Audits nicht mit erfasst.

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

Im Jahr 2018 erreichten nahezu zwei Drittel unserer strategischen Produktionsstätten<sup>6</sup> ein 4C-Rating oder besser. Bei den direkten Produktionsstätten belief sich die Zahl auf 31 %. Dies zeigt, dass die strategischen Produktionsstätten weit- aus höhere Compliance-Stufen erreicht haben. Zudem wurden 7 % unserer strategischen Produktionsstätten mit 5C bewertet. Dies zeigt, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben.

■ SIEHE GRAFIK 45, ■ SIEHE TABELLE 46

**Social-Compliance-Leistung strategischer Zulieferbetriebe nach C-KPI-Rating** 45



Von unseren strategischen Lizenznehmerfabriken haben 80 % erfolgreich Governance- und Beschaffungskettenmanagement-Systeme sowie Einkaufspraktiken und Produktsicherheitsanforderungen in ihre Geschäftspraktiken integriert. 20 % haben die Bewertung ‚Sustainability Leadership‘ erreicht, was signalisiert, dass sie neben hohen Bewertungen in anderen Bereichen auch über 80 % im Nachhaltigkeitsteil der ‚Report Card‘ erreicht haben. Diese misst das Vorhandensein und die Implementierung von Richtlinien, Stakeholder-Engagement sowie öffentliche Berichterstattung und Kommunikation. ■ SIEHE TABELLE 46

**Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen** 46

Ziele 2020	2018	2017	2016
<b>Strategische Tier-1-Zulieferbetriebe<sup>1</sup></b>			
80 % erreichen mindestens 4C-Rating	62 %	50 %	17 %
10 % erreichen 5C-Rating	7 %	0	0
<b>Strategische Lizenznehmer</b>			
80 % erreichen 80 % oder mehr in Score Card Reports	80 %	55 %	50 %
10 % erreichen führende Stellung in puncto Nachhaltigkeit	20 %	0	0

<sup>1</sup> Strategische Zulieferer sind für etwa 75 % unseres gesamten Produktionsvolumens verantwortlich.

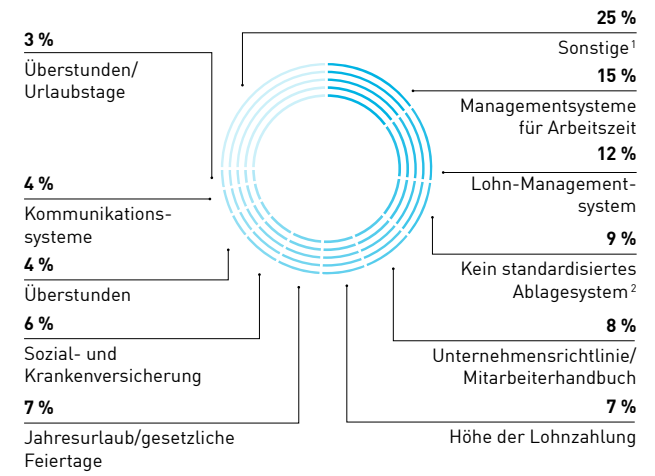
**Festgestellte Verstöße in aktiven Zulieferbetrieben**

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

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

■ SIEHE GRAFIK 47

**Top 10 arbeitsrechtliche Non-Compliance-Fälle, die bei Audits im Jahr 2018 festgestellt wurden** 47

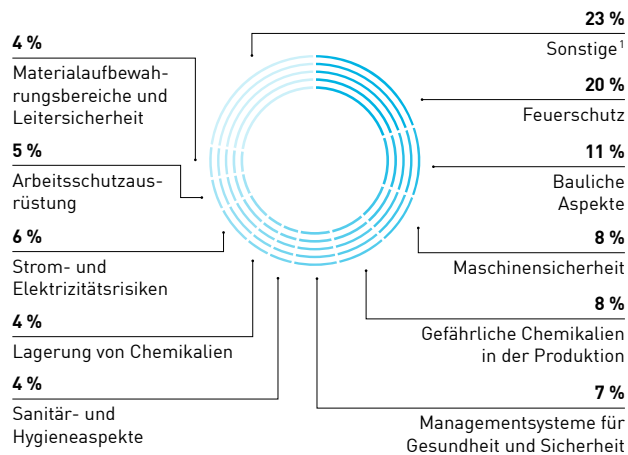


1. ‚Sonstige‘ umfasst beispielsweise Koalitionsfreiheit und Managementsystem für Disziplinarmaßnahmen.  
2. ‚Kein standardisiertes Ablagesystem‘ bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen/Dokumente und Unterlagen aufbewahrt, durch die sich eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen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

<sup>6</sup> Im Jahr 2018 haben wir die detaillierte Berichterstattung über die C-KPI-Leistung von direkten auf strategische Zulieferbetriebe umgestellt. Strategische Zulieferbetriebe machen etwa 75 % des gesamten Produktionsvolumen aus.

— **Verstöße im Bereich Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Zulieferer und machten 34 % der im Jahr 2018 festgestellten Verstöße aus. Außerdem entfielen 12 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch verbotene Chemikalien. Weitere 7 % entfielen auf Managementsysteme, -richtlinien und -verfahren. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die mangelhafte Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards und Verstöße gegen die Erwartung wirksamer Arbeitsschutzsysteme zu nennen. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielt dabei eine Rolle. ■ **SIEHE GRAFIK 48**

**Top 10 Non-Compliance-Fälle im Bereich Gesundheit und Sicherheit, die in den Fabrikaudits im Jahr 2018 festgestellt wurden** 48



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

### Unabhängige FLA-Audits

2018 führte die FLA drei Zulieferbewertungen bzw. Verifizierungsmaßnahmen anhand des Verfahrens der Sustainable Compliance Initiative (SCI) durch (2017: 4). Die Anzahl herkömmlicher, unabhängiger Kontrollbesuche durch FLA-akkreditierte Prüfer ist im Laufe der Jahre zurückgegangen, da weitere Unternehmensprogramme durch die FLA akkreditiert wurden. Dadurch wird der Fokus von herkömmlichen Überwachungsaktivitäten zunehmend auf die Beteiligung an Mehrwert bietenden Projekten der FLA gerichtet, bei denen es vorrangig darum geht, wiederholte Compliance-Verstöße zu reduzieren und zu eliminieren bzw. die Überwachungsverfahren zu verbessern. Im Jahr 2018 schloss adidas vier solcher ‚Redirect‘-Maßnahmen ab (2017: 12). Zu den Themen gehörten unter anderem angemessene Löhne und Aktivitäten jenseits von Tier 1, darunter die Rückverfolgbarkeit der Kautschuk-Beschaffungskette in Vietnam, die Zuordnung und Rückverfolgbarkeit von Baumwolle in der Beschaffungskette in der Türkei sowie das Vorgehen zur Vergabe von Unteraufträgen.

Die FLA akkreditierte 2017 das Programm von adidas bereits zum dritten Mal. Die Akkreditierung erkennt unsere führende Rolle in der Zusammenarbeit mit anderen Marken zur Bekämpfung arbeitsbezogener Compliance-Verstöße an. Ausgezeichnet wurden unter anderem die Anwendung von Mobiltechnologie bei der Implementierung der Plattform, über die Beschäftigte Beschwerden per App vorbringen können. Weiterhin wurden die von uns vorangebrachten Metho-

den zum Thema angemessene Löhne von Beschäftigten und zur programmatischen Implementierung von Standards, Bewertungen und Risikoabbildung im Bereich soziale Compliance über die Beschaffungskette jenseits der Tier-1-Zulieferer hinaus gelobt.

### Durchsetzung der Standards

Verwarnungen sind ein wichtiger Bestandteil unserer Maßnahmen zur Durchsetzung der Standards. Sie werden erteilt, wenn wir bei unseren Zulieferern anhaltende schwerwiegende Verstöße gegen die Standards entdecken, die Maßnahmen seitens der Zulieferer 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 zu den entsprechenden Zulieferern.

— **Verwarnungen:** Im Jahr 2018 haben wir insgesamt 39 aktive Verwarnungen (2017: 42) in 16 Ländern registriert. Die meisten Verwarnungen werden nach wie vor in Asien ausgestellt, wo mehr als 70 % aller Zulieferbetriebe angesiedelt sind. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der erstmaligen aktiven Verwarnungen leicht zurückgegangen genauso wie die Zahl der Zweitverwarnungen. Diese hat sich von drei im Jahr 2017 auf eine reduziert. Zulieferer, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden vom SEA-Team noch genauer überwacht. Die Anzahl der Drittverwarnungen an Geschäftspartner (die mit der Be-



endigung der Geschäftsbeziehung einhergehen) ist 2018 mit einer Verwarnung stabil geblieben (2017: 1). **■ SIEHE TABELLE 49** Die Gründe für eine Verwarnung lassen sich nur schwer verallgemeinern. Verwarnungen können aufgrund eines einzelnen, nicht behobenen Missstandes oder aber aufgrund mehrerer Verstöße gegen unsere Standards ausgestellt werden. Zu den Gründen für Verwarnungen im Jahr 2018 zählen Verstöße in den Bereichen Brandschutz, Lohnzahlungen, Sozial- und Krankenversicherung, gefährliches Chemikalienmanagement, Überstunden, Abzüge, Transparenz sowie Sicherheitsmaßnahmen in Bereichen mit hohem Risiko.

— **Beendigung von Geschäftsbeziehungen:** Im Jahr 2018 haben wir den Vertrag mit einem Zulieferer aus Compliance-Gründen beendet (2017: 4), da dieser dem SEA-Team den Zugang zur Durchführung des Audits verweigerte. **■ SIEHE TABELLE 50** Bestehende Geschäftsbeziehungen mit Zulieferbetrieben können gekündigt werden. Wir prüfen jedoch alle neuen Produktionsstätten vor Auftragsvergabe sorgfältig. Sollten wir bei unseren Vorabprüfungen Nulltoleranzverstöße oder Grenzfälle feststellen, werden die Zulieferbetriebe abgelehnt. **■**

Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen **50**

Region	2018	2017
Asien	1	4
Amerika	0	0
EMEA	0	0
Weltweit	1	4



Anzahl von Warnungen nach Regionen<sup>1</sup>

49

Region	Erste Warnung		Zweite Warnung		Dritte und letzte Warnung		Gesamtzahl der Warnungen	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Asien	30	35	1	1	1	0	32	36
Amerika	5	2	0	1	0	0	5	3
EMEA	2	1	0	1	0	1	2	3
<b>Gesamt</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>39</b>	<b>42</b>

<sup>1</sup> Einschließlich Warnungen, die von Lizenznehmern und Agenten ausgesprochen wurden, aber ohne Warnungen an Zulieferer aufgrund der Nichtveröffentlichung von Subunternehmern, die entweder direkt durch die jeweilige Geschäftseinheit oder, im Falle einer Verletzung von Vertragsverpflichtungen gemäß einem Herstellungsvertrag, durch die adidas Rechtsabteilung ausgesprochen wurden. Eine dritte und letzte Warnung führt zu einer Empfehlung, die Geschäftsbeziehung zu beenden. Zahlen für 2018 schließen Warnungen ein, die 2018 bei adidas Zulieferern aktiv waren und sich in der Durchsetzung befanden.

# NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Als Bestandteil dieses zusammengefassten Lageberichts veröffentlicht adidas gemäß §§ 315b, 315c HGB in Verbindung mit §§ 289b bis 289e HGB eine für die adidas AG und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung sind im gesamten Lagebericht zu finden und mit diesen Symbolen gekennzeichnet: . Diese Inhalte waren nicht Teil der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts, da sie einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlagen.  **SIEHE PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS, S. 255** Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden daher nicht geprüft.

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

[ADIDAS-GROUP.COM/S/ANSATZ-BERICHTERSTATTUNG](https://www.adidas-group.com/s/ansatz-berichterstattung)

## Beschreibung des Geschäftsmodells

 **SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 76**

 **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79**

## Umweltbelange

— Nachhaltige Materialien und Prozesse

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Wasserverbrauch (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— CO<sub>2</sub>-Bilanz (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Abfallvolumen (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

## Produktverantwortung

— Produktsicherheit und Transparenz

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

## Mitarbeiter und Unternehmenskultur

— Gehälter und Sozialleistungen

 **SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87**

 **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 112**

— Training und Weiterbildung

 **SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87**

— Mitarbeiterengagement

 **SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87**

 **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 112**

 **SEE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 157**

## Verbraucherbelange

— Kundenzufriedenheit

 **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 112**

 **SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 157**

## Achtung der Menschenrechte

— Faire Arbeitsbedingungen

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Zuliefererbeziehungen

 **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79**

## Bekämpfung von Korruption und Bestechung

— Ethische Geschäftspraktiken

 **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142**

# 03

# KONZERN LAGE BERICHT

## UNSER FINANZJAHR

<b>Internes Managementsystem</b>	<b>112</b>
<b>Geschäftsentwicklung</b>	<b>116</b>
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	116
Gewinn- und -Verlust-Rechnung	117
Bilanz und Kapitalflussrechnung	121
Treasury	126
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	129
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB	131
<b>Geschäftsentwicklung nach Segmenten</b>	<b>136</b>
Europa	136
Nordamerika	136
Asien-Pazifik	137
Russland/GUS	137
Lateinamerika	138
Emerging Markets	138
<b>Ausblick</b>	<b>139</b>
<b>Risiko- und Chancenbericht</b>	<b>142</b>
Erläuterung wesentlicher Risiken	148
Erläuterung der Chancen	155
<b>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</b>	<b>157</b>

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

## INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM

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

### INTERNES MANagementsYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUES AUSGERICHTET

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management des Unternehmens auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). [SIEHE GRAFIK 51](#) Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Zudem sind die Entwicklung des Gewinns und des Ergebnisses je Aktie von besonderer Bedeutung, da dadurch die Renditen im Sinne unserer Aktionäre unmittelbar beeinflusst werden. [SIEHE GRAFIK 51](#) Unser starker Fokus auf eine Steigerung des Shareholder Values spiegelt sich in der variablen Vergütungskomponente unseres Managements wider, die an die Steigerung von Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn geknüpft ist. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42](#)

### OPERATIVE MARGE ALS BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS

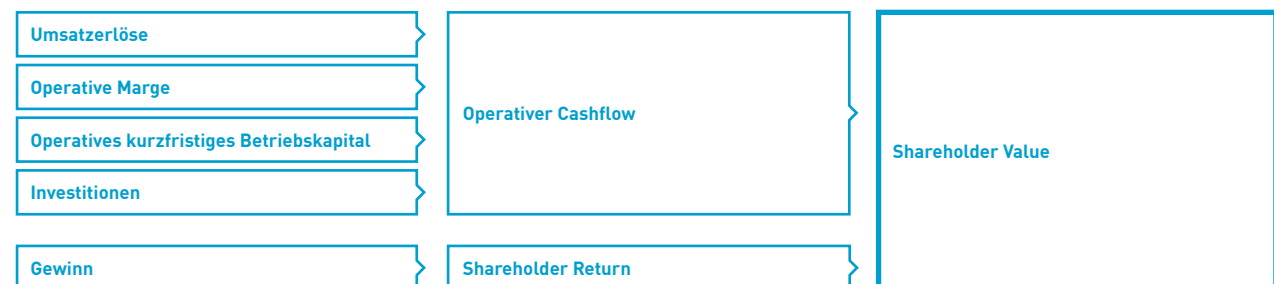
Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist einer der bedeutsamsten KPIs unseres Unternehmens, um das operative Ergebnis zu steuern und zu verbessern. Sie misst die Qualität unserer Umsatzentwicklung und die Effizienz unseres operativen Geschäfts. Verbesserungen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

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, jene 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:
  - Minimierung von Lageräumungsaktivitäten bei gleichzeitiger Erhöhung des Anteils der Verkäufe zum vollen Preis,
  - Optimierung des Produktmix,
  - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf E-Commerce und *selbst kontrollierten Verkaufsflächen*, [SIEHE GLOSSAR](#)
  - Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette

- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen eine zentrale Rolle in unserem Bestreben ein, neben dem Umsatz auch den Gewinn entsprechend zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens. Die *Marketingaufwendungen* [SIEHE GLOSSAR](#) stellen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, um die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir die Effizienz unserer Marketinginvestitionen verbessern. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athleten oder Künstlern. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die *Betriebsgemeinkosten* [SIEHE GLOSSAR](#) strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Harmonisierung unserer Geschäftsprozesse, die Standardisierung unserer Systeme, die Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Skaleneffekten wichtige Maßnahmen.

#### Bedeutsamste Leistungsindikatoren (KPIs)

51





### STRIKTES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das 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 Bestandes vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager wird daher in regelmäßigen Abständen kontrolliert und bewertet (Inventory Days Lasting – IDL). Wir messen damit, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Forderungslaufzeit (Days of Sales Outstanding – DSO) reduzieren sowie die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

### INVESTITIONSAUSGABEN MIT DEM ZIEL DER MAXIMIERUNG ZUKÜNFTIGER RENDITEN

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

Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir insbesondere größere Projekte nach Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

### FOKUS AUF DEN GEWINN IM INTERESSE UNSERER AKTIONÄRE

Zusätzlich zu unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung des Unternehmens vorantreiben. Wir sind davon überzeugt, dadurch noch stärker im Interesse unserer Aktionäre zu handeln. Aus diesem Grund legt das Management des Unternehmens ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Gewinns sowie des Ergebnisses je Aktie und orientiert sich an diesen beiden KPIs. [SIEHE GRAFIK 51](#) Unser starker Fokus, 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 das Gewinnwachstum des Unternehmens geknüpft ist. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42](#)

### 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, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die für unseren langfristigen Erfolg wichtig, aber nicht direkt in den Konzernabschlüssen ersichtlich sind. Diese nichtfinanziellen KPIs werden von den jeweiligen Geschäftsfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu den nichtfinanziellen KPIs, die wir genau verfolgen, gehören u. a. *Net Promoter Score (NPS)*, [SIEHE GLOSSAR](#) Marktanteile, Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten, unsere Lieferfähigkeit (On-Time In-Full), unser Mitarbeiterengagement sowie KPIs, die unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit messen.

**Net Promoter Score (NPS):** Um unsere 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 haben wir im Rahmen von „Creating the New“ ein NPS-System eingeführt, das es uns ermöglicht, die Markenwahrnehmung von Konsumenten noch sorgfältiger zu analysieren. NPS gibt uns Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Konsumenten unsere Marken weiterempfehlen. NPS ist daher eine wichtige Säule bei der Transformation unseres Unternehmens hin zu einer konsumentenfokussierten Organisation. Es ist ein ganzheitliches und transparentes System zur Messung der Marken-Performance und wurde bereits in anderen Branchen und Organisationen erfolgreich angewendet.

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

**Marktanteile:** Um den operativen Erfolg unserer Marken im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern messen zu können, sammeln wir fortlaufend auf Markt- und Kategorieebene Marktanteilsdaten. ▬ [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 63](#) Die gewonnenen Erkenntnisse liefern unserer oberen Führungsebene detaillierte Einblicke, in welchen Märkten und Kategorien wir unsere Marktanteile im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ausbauen konnten, und werden innerhalb des Unternehmens wirksam eingesetzt. ▬ [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 157](#) Darüber hinaus helfen uns die Ergebnisse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für alle unsere Märkte und Kategorien im Rahmen unserer langfristigen strategischen Zielsetzung zu definieren, basierend auf ihrer Gesamtpositionierung innerhalb der Sportartikelbranche.

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

**On-Time In-Full (OTIF):** OTIF misst unsere Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die OTIF-Kennzahl wird vom Bereich Global Operations verantwortet und gibt Aufschluss darüber, inwieweit Kunden mengen- und termingetreu beliefert werden. ▬ [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79](#) So können wir Verbesserungspotenziale beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse identifizieren. OTIF hilft uns ebenso dabei, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was für die Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok in den meisten unserer wichtigen Märkte.

**Mitarbeiterengagement:** Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Im Jahr 2018 haben wir unseren Ansatz und unsere im Jahr 2017 eingeführte Systemplattform zur Messung des Mitarbeiterengagements weiter optimiert.

▬ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#) ▬

**Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit:** Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Wir verfolgen daher eine umfassende Roadmap mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 157](#) Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSBERICHTE](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 auf regelmäßiger Basis mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie mit rollierenden Prognosen und neuesten Schätzungen. 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 operativen Geschäftssegmente. Des Weiteren vergleichen wir unsere Ergebnisse regelmäßig mit den Ergebnissen unserer Hauptwettbewerber.

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

## GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2018 hat adidas starke operative und finanzielle Verbesserungen erzielt. Der Umsatz stieg auf währungsbereinigter Basis um 8 %, infolge von Wachstum bei der Marke adidas im hohen einstelligen Bereich. Bei der Marke Reebok ging der Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich zurück. Bei den wichtigen Marktsegmenten erzielten sowohl Nordamerika als auch Asien-Pazifik auf währungsbereinigter Basis Steigerungen im zweistelligen Bereich. Der Umsatz in Europa hingegen blieb stabil. Die Bruttomarge verbesserte sich, vor allem aufgrund der positiven Effekte eines besseren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix, um 1,4 Prozentpunkte auf 51,8 %. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen hauptsächlich infolge höherer Marketinginvestitionen um 0,5 Prozentpunkte auf 41,9 %. Die operative Marge des Unternehmens erhöhte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 10,8 %. Verantwortlich dafür war größtenteils die gestiegene Bruttomarge, die den investitionsbedingten Anstieg sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Jahr 2017, nahm um 20 % auf 1,709 Mrd. € zu. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 8,46 € und stellt damit eine Verbesserung um 20 % im Vergleich zum Vorjahreswert dar.

## ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

### KONTINUIERLICHES WACHSTUM DER WELTWIRTSCHAFT IM JAHR 2018<sup>1</sup>

Mit einem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,0 % hat die Weltwirtschaft 2018 ihr Tempo aufrechterhalten. Nicht zuletzt haben zunehmender Handelsprotektionismus und Zollkonflikte jedoch dazu geführt, dass Handel und Investitionen auf internationaler Ebene nachließen. Des Weiteren hat die fortgesetzte Abkehr von der expansiven Geldpolitik in den Industrieländern zu einer gewissen Verschärfung der globalen Finanzierungsbedingungen geführt. Dank einer robusten Arbeitsmarktlage und einigen verbleibenden finanzpolitischen Impulsen wuchs die Wirtschaft in Industrieländern im Jahr 2018 um 2,2 %. Nichtsdestotrotz haben Themen rund um internationale Beziehungen, wie beispielsweise Handelskonflikte oder die laufenden Brexit-Verhandlungen, die Wirtschaftspolitik und Konjunktur

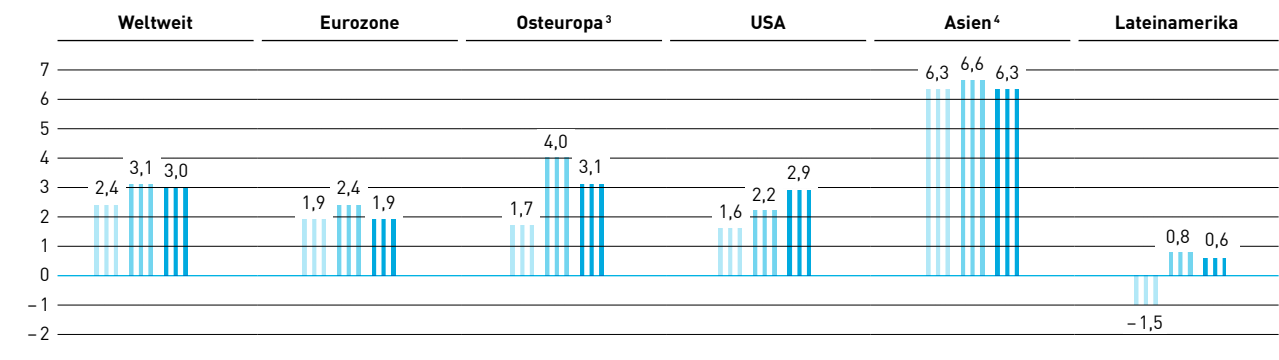
weiterhin belastet. Das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern betrug insgesamt 4,2 %, auch wenn sich die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen in einigen Ländern, insbesondere in Lateinamerika, verschlechterten. Daneben hat die Erholung in rohstoffexportierenden Ländern an Dynamik verloren. Weltweit haben Risiken eskalierender geopolitischer Spannungen, vor allem im Hinblick auf Handel und Zoll, zugenommen.

### ROBUSTES WACHSTUM IN DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN

Im Jahr 2018 setzte sich das robuste Wachstum in der Sportartikelbranche fort. Nach der Verlangsamung in den beiden Vorjahren verzeichnete die Branche in Nordamerika wieder stärkere Wachstumsraten. In Europa setzte sich das moderate Tempo konstant fort, während China erneut das globale Branchenwachstum übertraf. Die meisten anderen Märkte sind ebenfalls gewachsen. Gründe dafür waren vor allem fortgesetzte globale Trends wie die steigende Beliebtheit von

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen<sup>1,2</sup> in %

52



Legend: 2016 (light blue), 2017 (medium blue), 2018 (dark blue)

<sup>1</sup> Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2016 und 2017 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

<sup>2</sup> Quelle: World Bank.

<sup>3</sup> Beinhaltet Europäische Schwellenländer und Zentralasien.

<sup>4</sup> Beinhaltet Ostasien und Pazifik.



Sportbekleidung („Athleisure“) SIEHE GLOSSAR, zunehmende sportliche Betätigung sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein. Zudem verändern weiterhin digitale Entwicklungen die Sportartikelbranche weltweit. Auch ‚Social Fitness‘ bleibt ein wichtiges Thema, da gemeinschaftliches Training und damit verbundene Aktivitäten in den Social-Media-Kanälen weiterhin beliebt sind. Der Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals setzte sich weiter fort, da Einzelhändler vermehrt sowohl Online- als auch Offline-Technologien nutzen, um ein nahtloses Konsumentenerlebnis zu bieten. Darüber hinaus verlieh die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2018 der Branche insgesamt leichten Rückenwind. Nach Kategorien betrachtet war die Kategorie Sportschuhe auch 2018 ein starker Wachstumstreiber für die Branche. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die kontinuierlich hohe Nachfrage nach verschiedenen Freizeit- und Laufschuhen. Die Nachfrage nach Sportbekleidung blieb robust, da Konsumenten weiterhin eher auf Produkte dieser Kategorie statt auf herkömmliche Bekleidung setzten. Die Sportzubehör-Kategorie verzeichnete 2018 ein weiteres durchwachsendes Jahr. Auch für die Sportartikelbranche haben sich die Risiken in Verbindung mit Handelsprotektionismus und geopolitischen Spannungen erhöht.

Wechselkursentwicklung<sup>1</sup> 1 € entspricht **53**

	Durchschnittskurs 2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Durchschnittskurs 2018
USD	1,1266	1,2321	1,1658	1,1576	1,1450	1,1813
GBP	0,8754	0,8749	0,8861	0,8873	0,8945	0,8847
JPY	126,24	131,15	129,04	131,23	125,85	130,40
RUB	65,560	70,556	73,162	75,928	79,544	73,920
CNY	7,6116	7,7476	7,7136	7,9634	7,8584	7,8051

<sup>1</sup> Kassakurs am Quartalsende.

## GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

### DETAILLIERTE DARSTELLUNG DER BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT ANWENDUNG VON IFRS 9

Im Zusammenhang mit der Anwendung von IFRS 9 und Folgeänderungen zu IAS 1 hat adidas die Darstellung der sonstigen betrieblichen Erträge und der sonstigen betrieblichen Aufwendungen angepasst, um eine detailliertere Darstellung der betrieblichen Aufwendungen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung zu ermöglichen. Ab dem Geschäftsjahr 2018 werden die sonstigen betrieblichen Aufwendungen basierend auf einer funktionalen Logik abgeleitet und in folgenden Posten berichtet: Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen, Verwaltungsaufwendungen sowie übrige betriebliche Aufwendungen. Ferner wird eine Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten gemäß den Änderungen nach IAS 1 in einem separaten Posten innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst. SIEHE KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 163

SIEHE ERLÄUTERUNG 34, S. 230

### ADIDAS ERZIELT IM GESCHÄFTSJAHR 2018 STARKE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Im Geschäftsjahr 2018 stieg der Umsatz währungsbereinigt um 8 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 3 % auf 21,915 Mrd. € (2017: 21,218 Mrd. €). SIEHE GRAFIK 54 Nach Marktsegmenten

Umsatz **+8%** (währungsbereinigt)  
**21,915 Mrd. €**

betrachtet wuchs der währungs-bereinigte Umsatz in Nordamerika und Asien-Pazifik im zweistelligen Bereich. In Lateinamerika und Russland/GUS nahm der währungs-bereinigte Umsatz im einstelligen Bereich zu. In Europa blieb der währungs-bereinigte Umsatz stabil und ging in Emerging

Markets im niedrigen einstelligen Bereich zurück. SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN, S. 136

Umsatzerlöse<sup>1,2</sup> in Mio. € **54**

2018	<b>21.915</b>
2017	21.218
2016	18.483
2015	16.915
2014	14.534

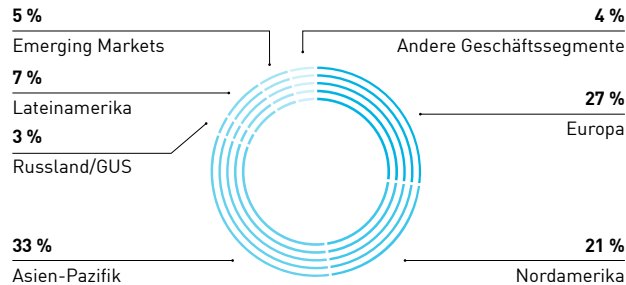
<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Umsatzerlöse nach Segmenten<sup>1,2</sup> in Mio. € **55**

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Europa	5.885	5.932	- 1 %	0 %
Nordamerika	4.689	4.275	10 %	15 %
Asien-Pazifik	7.141	6.403	12 %	15 %
Russland/GUS	595	660	- 10 %	1 %
Lateinamerika	1.634	1.907	- 14 %	6 %
Emerging Markets	1.144	1.300	- 12 %	- 3 %
Andere Geschäftssegmente	829	739	12 %	15 %
<b>Gesamt</b>	<b>21.915</b>	<b>21.218</b>	<b>3 %</b>	<b>8 %</b>

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Segmentstruktur gegenüber Vorjahr angepasst, siehe Erläuterung 40.

Umsatzerlöse nach Segmenten<sup>1,2</sup> in % der Umsatzerlöse **56**



<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Segmentstruktur gegenüber Vorjahr angepasst, siehe Erläuterung 40.

**UMSATZWACHSTUM IM HOHEN EINSTELLIGEN BEREICH BEI DER MARKE ADIDAS**

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas stieg um **9%** (währungsbereinigt) auf **19,851 Mrd. €**. Gründe dafür waren das zweistellige Wachstum bei *Sport Inspired* sowie ein Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei *Sport Performance*

■ **SIEHE GLOSSAR**, wobei der Anstieg bei *Sport Performance* auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running zurückzuführen ist. In Euro erhöhte sich der Umsatz der Marke adidas um 5% auf 19,851 Mrd. € (2017: 18,993 Mrd. €).

**Umsatz Marke Reebok** 18,993 Mrd. €. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok ging im Vergleich zum Vorjahr um **3%** (währungsbereinigt) zurück. Zweistelliges Umsatzwachstum bei Classics wurde durch

einen Rückgang bei Sport aufgehoben. In Euro ging der Umsatz von Reebok um 8% auf 1,687 Mrd. € zurück (2017: 1,843 Mrd. €).

**UMSATZWACHSTUM BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG**

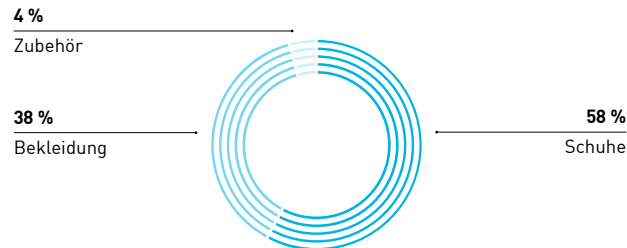
Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe stieg im Geschäftsjahr 2018 um 8%. Verantwortlich dafür waren das zweistellige Wachstum bei *Sport Inspired* sowie ein Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei *Sport Performance*. Dieser Anstieg war auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running zurückzuführen. Der Umsatz im Bereich Bekleidung wuchs auf währungsbereinigter Basis um 11%. Gründe dafür waren zweistellige Umsatzsteigerungen bei

Umsatzerlöse nach Produktbereichen<sup>1</sup> in Mio. € **57**

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	12.783	12.427	3%	8%
Bekleidung	8.223	7.747	6%	11%
Zubehör	910	1.044	-13%	-9%
<b>Gesamt</b>	<b>21.915</b>	<b>21.218</b>	<b>3%</b>	<b>8%</b>

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Umsatzerlöse nach Produktbereichen<sup>1</sup> in % der Umsatzerlöse **58**



<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

*Sport Inspired* sowie bei *Sport Performance*. Das Wachstum bei *Sport Performance* ist zweistelligen Zuwächsen in den Kategorien Training und Fußball zuzuschreiben. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Zubehör ging um 9% zurück. ■ **SIEHE GRAFIK 57**

**UMSATZKOSTEN BLEIBEN STABIL**

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Geschäftsjahr 2018 blieben die Umsatzkosten mit 10,552 Mrd. € relativ stabil (2017: 10,514 Mrd. €). Unser Geschäftswachstum und ungünstige Währungseffekte wurden durch niedrigere Beschaffungskosten aufgrund von Effizienzsteigerungen kompensiert.

**BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM 1,4 PROZENTPUNKTE**

Im Geschäftsjahr 2018 stieg das Bruttoergebnis um 6% auf 11,363 Mrd. € (2017: 10,703 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 1,4 Prozentpunkte auf 51,8% (2017: 50,4%). ■ **SIEHE GRAFIK 59** Diese Entwicklung ist

Bruttomarge<sup>1,2,3</sup> in % **59**

Jahr	Bruttomarge (%)
2018	51,8
2017	50,4
2016	49,2
2015	48,3
2014	47,6

<sup>1</sup> Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

auf die positiven Effekte eines besseren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix sowie auf niedrigere Beschaffungskosten zurückzuführen, die deutlich negative Währungseffekte mehr als kompensierten.

### LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE STEIGEN

Die Lizenz- und Provisionserträge stiegen auf währungsbereinigter Basis um 16 % und in Euro um 12 % auf 129 Mio. € (2017: 115 Mio. €).

### ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge stiegen 2018 um 188 % auf 48 Mio. € (2017: 17 Mio. €). Diese Entwicklung steht hauptsächlich im Zusammenhang mit höheren Erträgen aus Erstattungen von Zollabgaben und aus der Unterlizenzierung von Markenrechten.

### SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ ERHÖHEN SICH UM 0,5 PROZENTPUNKTE

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2018 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 5 % auf 9,172 Mrd. € (2017: 8,766 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf gestiegene Marketinginvestitionen zurückzuführen. **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 34, S. 230** Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,5 Prozentpunkte auf 41,9 % (2017: 41,3 %). **■ SIEHE GRAFIK 60** Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2018 auf 3,001 Mrd. € (2017: 2,724 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 10 % im Vergleich zum Vorjahr. Darin spiegeln sich hauptsächlich Aktivitäten im Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2018 sowie überproportionale Investitionen in unsere Marken und den Durchverkauf unserer Produkte wider. Im Verhältnis zum

### Sonstige betriebliche Aufwendungen<sup>1,2</sup> in % der Umsatzerlöse 60

2018	41,9
2017	41,3
2016	41,9
2015	42,6
2014	42,0

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

### Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen<sup>1,2</sup> in % der Umsatzerlöse 61

2018	13,7
2017	12,8
2016	13,0
2015	13,9
2014	13,2

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Umsatz erhöhten sich die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,9 Prozentpunkte auf 13,7 % (2017: 12,8 %).

**■ SIEHE GRAFIK 61** Die Vertriebsaufwendungen stiegen um 3 % auf 4,450 Mrd. € (2017: 4,307 Mrd. €). Investitionen in E-Commerce und die Logistikinfrastruktur wurden zum Teil durch eine effizientere Nutzung des Vertriebsnetzes aufgehoben. Im Verhältnis zum Umsatz blieben die Vertriebsaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr stabil. Die Verwaltungsaufwendungen blieben mit 1,576 Mrd. € ebenfalls stabil (2017: 1,568 Mrd. €), da Investitionen in digitale Systeme und IT durch Kontrolle der Betriebsgemeinkosten kompensiert wurden. Im Verhältnis zum Umsatz

gingen die Verwaltungsaufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 7,2 % zurück (2017: 7,4 %).

### EBITDA STEIGT UM 15 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 15 % auf 2,882 Mrd. € (2017: 2,511 Mrd. €).

**■ SIEHE GRAFIK 62** Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) stiegen 2018 um 8 % auf 486 Mio. € (2017: 452 Mio. €). Diese Entwicklung ist vor allem dem Anstieg der Sachanlagen zuzuschreiben. Gemäß IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2018 keine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

### EBITDA<sup>1,2,3</sup> in Mio. € 62

2018	2.882
2017	2.511
2016	1.953
2015	1.475
2014	1.283

1 EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen.  
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

## OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH UM 1,1 PROZENTPUNKTE

Das Betriebsergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 14 % auf 2,368 Mrd. € (2017: 2,070 Mrd. €). **■ SIEHE GRAFIK 63**

**Operative Marge** Dies entspricht einer Verbesserung der operativen Marge um 1,1 Prozentpunkte auf 10,8 % im Vergleich zum Vorjahreswert (2017: 9,8 %). **■ SIEHE GRAFIK 64** Verantwortlich dafür war im Wesentlichen die gestiegene Bruttomarge, die den investitionsbedingten Anstieg sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte.

+ 1,1 PP  
10,8 %

### Betriebsergebnis<sup>1,2,3,4</sup> in Mio. € 63

2018	2.368
2017	2.070
2016	1.582
2015	1.094
2014	961

- 1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
3 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.  
4 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

### Operative Marge<sup>1,2,3,4,5</sup> in % 64

2018	10,8
2017	9,8
2016	8,6
2015	6,5
2014	6,6

- 1 Operative Marge = (Betriebsergebnis / Umsatz) × 100.  
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
4 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.  
5 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

### Finanzergebnis in Mio. € 65

2018	10
2017	-47
2016	-46
2015	-21
2014	-48

## FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH

Die Finanzerträge erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 24 % auf 57 Mio. € (2017: 46 Mio. €). Die Finanzaufwendungen hingegen gingen um 50 % auf 47 Mio. € zurück (2017: 93 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen, niedrigere Zinsaufwendungen sowie positive Währungseffekte zurückzuführen. Infolgedessen beliefen sich die Nettofinanzerträge des Unternehmens auf 10 Mio. € im Vergleich zu Nettofinanzaufwendungen in Höhe von 47 Mio. € im Vorjahr. **■ SIEHE GRAFIK 65**

## STEUERQUOTE VERRINGERT SICH UM 1,2 PROZENTPUNKTE AUF 28,1 %

Ohne den im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekt ging die Steuerquote des Unternehmens 2018 um 1,2 Prozentpunkte auf 28,1 % zurück (2017: 29,3 %).

Einschließlich des im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekts verringerte sich die Steuerquote des Unternehmens um 4,9 Prozentpunkte auf 28,1 % (2017: 33,0 %).

## GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN STEIGT UM 20 % AUF 1,709 MRD. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekt, nahm um 20 % auf 1,709 Mrd. € zu (2017: 1,430 Mrd. €). **■ SIEHE GRAFIK 66** Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 20 % auf 8,46 € (2017: 7,05 €). **■ SIEHE GRAFIK 67** Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 21 % auf 8,45 € (2017: 7,00 €).

Gewinn aus fortgeführten  
Geschäftsbereichen  
+ 20 %  
1,709 Mrd. €

Einschließlich des im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekts erhöhte sich der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 26 % auf 1,709 Mrd. € (2017: 1,354 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 27 % auf 8,46 € (2017: 6,68 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 27 % auf 8,45 € (2017: 6,63 €).



Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging 2018 aufgrund des Rückkaufs von Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms um 4.689.889 Aktien auf 199.171.345 zurück. Dem standen die letzten Aktienumwandlungen im Zusammenhang mit der im Jahr 2012 begebenen Wandelanleihe des Unternehmens gegenüber. **■ SIEHE FINANZHIGHLIGHTS, S. 4** Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 201.759.012 (2017: 202.391.673).

**Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>1,2,3</sup> in Mio. €** **66**

2018		<b>1.709</b>
2017		1.430
2016		1.082
2015		720
2014		642

<sup>1</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>2</sup> 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

<sup>3</sup> 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

**Unverwässertes Ergebnis je Aktie<sup>1,2,3,4</sup> in €** **67**

2018		<b>8,46</b>
2017		7,05
2016		5,39
2015		3,54
2014		3,05

<sup>1</sup> Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>3</sup> 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

<sup>4</sup> 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

## VERLUST AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN HÖHE VON 5 Mio. €

Im Geschäftsjahr 2018 verzeichnete adidas einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 5 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Rockport Geschäftsbereich stand (2017: Verlust in Höhe von 254 Mio. €).

## AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN STEIGT UM 45 % AUF 1,702 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg ohne den im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekt um 45 % auf 1,702 Mrd. € (2017: 1,173 Mrd. €). Damit verbesserte sich das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen um 46 % auf 8,44 € (2017: 5,79 €), und das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 46 % auf 8,42 € (2017: 5,75 €).

Einschließlich des im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekts nahm der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 55 % auf 1,702 Mrd. € zu (2017: 1,097 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich um 56 % auf 8,44 € (2017: 5,42 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 57 % auf 8,42 € (2017: 5,38 €).

## BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

### AKTIVA

Zum 31. Dezember 2018 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 11% auf 15,612 Mrd. € (2017: 14,019 Mrd. €). Verantwortlich dafür war ein Anstieg der kurzfristigen und der langfristigen Vermögenswerte.

**■ SIEHE GRAFIK 68**

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 14% auf 9,813 Mrd. € zu (2017: 8,645 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 64% auf 2,629 Mrd. € (2017: 1,598 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde nur zum Teil durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit aufgehoben. Währungseffekte in Höhe von 29 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 7% auf 3,445 Mrd. € zurück

**Bilanzstruktur<sup>1</sup> in % der Bilanzsumme** **68**

	2018	2017 <sup>2</sup>
<b>Aktiva (in Mio. €)</b>	<b>15.612</b>	14.019
Flüssige Mittel		11,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		16,5
Vorräte		26,3
Anlagevermögen <sup>3</sup>		31,5
Sonstige Vermögenswerte		14,2

■ 2018 ■ 2017

<sup>1</sup> Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S.161.

<sup>2</sup> Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

<sup>3</sup> Anlagevermögen = Sachanlagen + Geschäfts- oder Firmenwerte + Markenrechte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.

(2017: 3,692 Mrd. €). ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 10, S. 188**, ■ **SIEHE GRAFIK 70** Währungsbereinigt verringerten sich die Vorräte um 5%. Diese Entwicklung spiegelt den Fokus des Unternehmens auf das strikte Management der Vorräte wider. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 4% auf 2,418 Mrd. € (2017: 2,315 Mrd. €). ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 186**, ■ **SIEHE GRAFIK 71** Währungsbereinigt nahmen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 5% zu. Hauptgrund dafür ist das Geschäftswachstum des Unternehmens im Geschäftsjahr 2018. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 38% auf 542 Mio. € (2017: 393 Mio. €). ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 187** Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf gestiegene beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 46% auf 725 Mio. € (2017: 498 Mio. €). Hauptgrund dafür ist die veränderte Bilanzierung nach IFRS 15, die zur Erfassung von Vermögenswerten für Rücklieferungen führte. ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 11, S. 188**

#### Bilanzstruktur<sup>1</sup> in % der Bilanzsumme 69

	2018	2017 <sup>2</sup>
<b>Passiva (in Mio. €)</b>	<b>15.612</b>	14.019
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,4	1,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14,7	14,1
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	10,3	7,0
Sonstige Verbindlichkeiten	33,8	35,0
Gesamtes Eigenkapital	40,8	42,9

■ 2018 ■ 2017

<sup>1</sup> Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 161.  
<sup>2</sup> Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 8% auf 5,799 Mrd. € (2017: 5,374 Mrd. €). Das Anlagevermögen erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres um 9% auf 4,798 Mrd. € (2017: 4,417 Mrd. €). Zugänge in Höhe von 854 Mio. € waren größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die Logistik- und IT-Infrastruktur des Unternehmens sowie auf die Erweiterung der Unternehmenszentrale in

#### Vorräte in Mio. € 70

2018	3.445
2017	3.692
2016	3.763
2015	3.113
2014	2.526

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

2018	2.418
2017	2.315
2016	2.200
2015	2.049
2014	1.946

#### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. € 72

2018	2.300
2017	1.975
2016	2.496
2015	2.024
2014	1.652

Herzogenaurach und positive Währungseffekte in Höhe von 58 Mio. € zurückzuführen. Den Zugängen standen Abschreibungen in Höhe von 494 Mio. € gegenüber. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen um 17% auf 256 Mio. € (2017: 219 Mio. €). ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 17, S. 192** Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg derivativer Finanzinstrumente zurückzuführen, die der vollständigen Absicherung des mit der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe verbundenen wirtschaftlichen Risikos dienen. Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 3% auf 651 Mio. € (2017: 630 Mio. €).

#### PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 9% auf 6,834 Mrd. € (2017: 6,291 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 51% auf 66 Mio. € zurück (2017: 137 Mio. €). Grund dafür waren Wandlungen der Wandelanleihe des Unternehmens in Aktien der adidas AG sowie niedrigere Bankverbindlichkeiten. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,300 Mrd. € um 16% über dem Vorjahresniveau (2017: 1,975 Mrd. €).

■ **SIEHE GRAFIK 72** Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 17%. Diese Entwicklung ist auf den Fokus des Unternehmens auf das effiziente Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals sowie auf verbesserte Bedingungen mit unseren Zulieferern zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten verringerten sich vor allem aufgrund niedrigerer negativer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 49% auf 186 Mio. € (2017: 362 Mio. €). ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 20, S. 194** Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 66% auf 1,232 Mrd. € (2017: 741 Mio. €). Hauptgrund dafür ist die veränderte Bilanzierung nach IFRS 15, die zu höheren Rückstellungen für Rücklieferungen führte. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum

Ende des Geschäftsjahres 2018 um 6% auf 2,305 Mrd. € (2017: 2,180 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren ein Anstieg der ausstehenden Rechnungen sowie höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 1% auf 477 Mio. € (2017: 473 Mio. €). **SIEHE ERLÄUTERUNG 23, S. 195**

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 41% auf 2,414 Mrd. € (2017: 1,711 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres um 64% auf 1,609 Mrd. € (2017: 983 Mio. €). Verantwortlich dafür war in erster Linie die Begebung der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe mit einem Volumen von 500 Mio. €. **SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 193** Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 358% auf 103 Mio. € (2017: 22 Mio. €). Hauptgrund dafür waren höhere Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing im Zusammenhang mit zwei Gebäuden an der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2018 um 60% auf 128 Mio. € (2017: 80 Mio. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich höhere Rückstellungen für Personal. Die langfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich aufgrund niedrigerer abgegrenzter Schulden für

**Eigenkapitalquote in % 73**

2018	40,8
2017 <sup>1</sup>	43,0
2016	42,6
2015	42,5
2014	45,3

Personal um 78% auf 19 Mio. € (2017: 85 Mio. €). **SIEHE ERLÄUTERUNG 22, S. 195**

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2018 auf 6,377 Mrd. € (2017: 6,032 Mrd. €). Diese Entwicklung ist dem im Geschäftsjahr 2018 erwirtschafteten Gewinn, gestiegenen Hedging-Rücklagen in Höhe von 231 Mio. € sowie der Wiederausgabe eigener Aktien in Höhe von 53 Mio. € zuzuschreiben. Einen gegenläufigen Effekt hatten der Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 1,021 Mrd. €, einschließlich Erwerbsnebenkosten, und die an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2017 gezahlte Dividende in Höhe von 528 Mio. €. Die Eigenkapitalquote des Unternehmens verringerte sich auf 40,8% (2017: 43,0%), da der Anstieg des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals durch eine Bilanzverlängerung mehr als aufgehoben wurde. **SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 200, SIEHE GRAFIK 73**

**OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL**

**Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital<sup>1,2,3</sup> in % der Umsatzerlöse 74**

2018	19,0
2017	20,4
2016	21,1
2015	20,5
2014	22,4

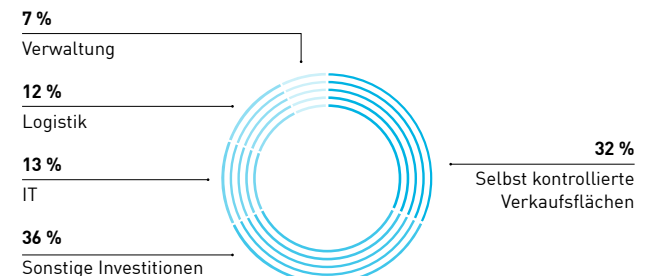
<sup>1</sup> Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital = Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals/4.  
<sup>2</sup> Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.  
<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider. Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Das operative kurzfristige Betriebskapital verringerte sich um 12% auf 3,563 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2018 (2017: 4,033 Mrd. €). Währungsbereinigt ging das operative kurzfristige Betriebskapital um 10% zurück. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 1,4 Prozentpunkte auf 19,0% zurück (2017: 20,4 %). Darin spiegeln sich das Umsatzwachstum der letzten zwölf Monate sowie der kontinuierliche Fokus des Unternehmens auf das strikte Management des kurzfristigen Betriebskapitals wider. **SIEHE GRAFIK 74**

**INVESTITIONSANALYSE**

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen stiegen im Geschäftsjahr 2018 um 5% auf 794 Mio. € (2017: 755 Mio. €). Die Investitionen aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhten sich um 6% auf 794 Mio. € (2017: 752 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen stiegen um 3% auf 699 Mio. € (2017: 681 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 96 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg um 29% gegenüber dem Vorjahr (2017: 74 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertmin-

**Investitionen nach Bereichen in % der Gesamtinvestitionen 75**

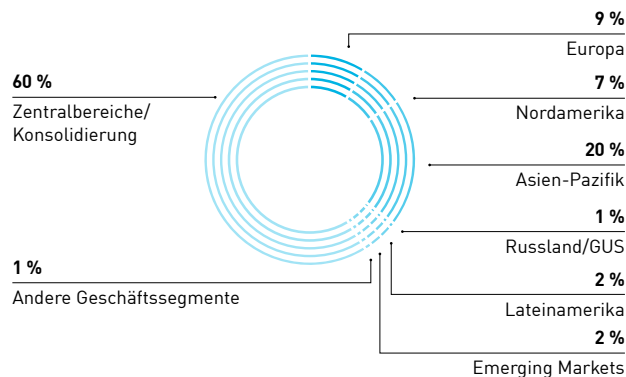


<sup>1</sup> Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

derung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich 2018 um 12% auf 470 Mio. € (2017: 421 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 32% der Gesamtinvestitionen aus (2017: 48%). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 13% bzw. 12% der Gesamtinvestitionen (2017: 13% bzw. 9%). Weitere 7% der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2017: 7%). Auf sonstige Initiativen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit der Erweiterung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach stehen, entfielen 36% der Gesamtinvestitionen (2017: 22%). **■ SIEHE GRAFIK 75** Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 60% der Großteil der Investitionen auf die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach (2017: 47%). Auf Asien-Pazifik entfielen 20% der Gesamtinvestitionen (2017: 21%), -folgt

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



von Europa mit 9% (2017: 10%), Nordamerika mit 7% (2017: 8%), Lateinamerika und Emerging Markets mit jeweils 2% (2017: 4% bzw. 3%) sowie Russland/GUS mit 1% (2017: 5%).

**■ SIEHE GRAFIK 76**

**LIQUIDITÄTSANALYSE**

Im Geschäftsjahr 2018 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 2,646 Mrd. € (2017: 1,648 Mrd. €).

**■ SIEHE FINANZ-HIGHLIGHTS, S. 4** Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 2,666 Mrd. € (2017: 1,641 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren der höhere Gewinn vor Steuern sowie der niedrigere Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital. Als gegenläufiger Effekt wirkten sich höhere Zahlungen für Ertragsteuern aus. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ging auf 636 Mio. € zurück (2017: 680 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit verringerte sich ebenfalls auf 636 Mio. € (2017: 676 Mio. €). Der Großteil der fortgeführten Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2018 bezog sich auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie Investitionen in IT-Systeme und die Erweiterung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 951 Mio. € (2017: jeweils 769 Mio. €). Dies ist vor allem auf den Rückkauf eigener Aktien und auf die an die Aktionäre gezahlte Dividende zurückzuführen, während sich Erlöse aus der Begebung einer Wandelanleihe und aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten gegenläufig auswirkten. Währungseffekte in Höhe von 29 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus. Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 1,031 Mrd. € auf 2,629 Mrd. € (2017: 1,598 Mrd. €). **■ SIEHE GRAFIK 78**

Zum 31. Dezember 2018 belief sich die Netto-Cash-Position auf 959 Mio. € (2017: Netto-Cash-Position von 484 Mio. €). Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 475 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung war der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, der Rückkauf von Aktien der adidas AG sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre gegenüber. Die Wandlung von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG trug ebenfalls zu dieser Verbesserung bei. **■ SIEHE TREASURY, S. 126** Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 auf -0,3 (2017: -0,2) und liegt damit innerhalb des mittelfristigen Zielkorridors des Unternehmens von unter 2.

**■ SIEHE GRAFIK 77**

Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA<sup>1,2</sup> in Mio. € **77**



<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.  
<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, wie im Kapitel ‚Internes Managementsystem‘ beschrieben, stieg im Geschäftsjahr 2018 primär aufgrund des niedrigeren operativen kurzfristigen Betriebskapitals um 110% auf 2,529 Mrd. € (2017: 1,202 Mrd. €). **■ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 112**

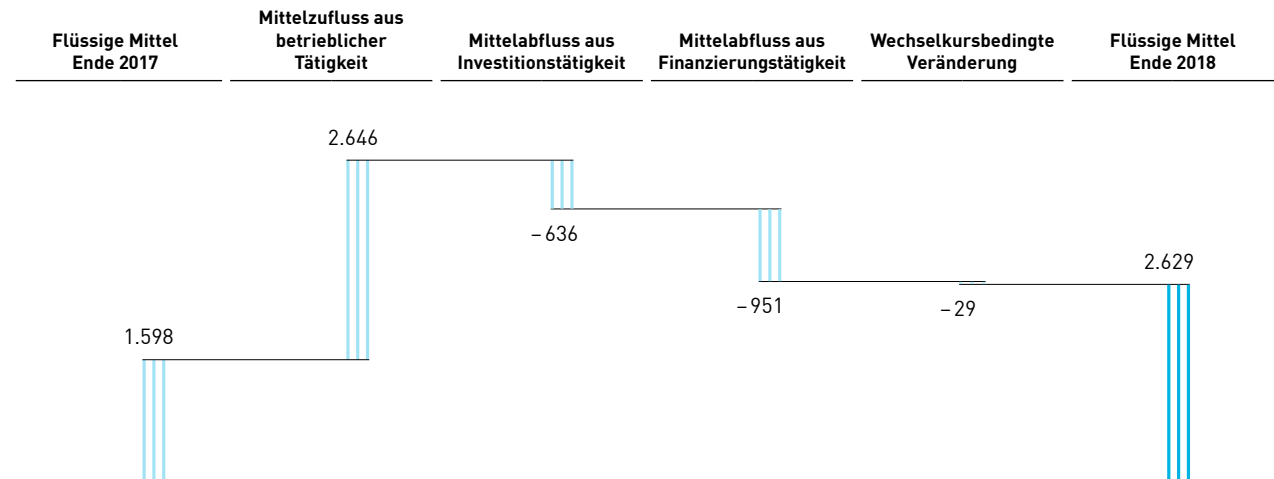


**AUSSERBILANZIELLE POSTEN**

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie operativen Leasingverträgen, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Das Unternehmen hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen, anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Zum 31. Dezember 2018 betragen die zukünftigen Mindestleasingzahlungen im Zusammenhang mit operativen Mietverträgen 2,984 Mrd. € (2017: 2,649 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 13% gegenüber dem Vorjahr. [SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 209](#) Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 11% auf 5,828 Mrd. € (2017: 5,255 Mrd. €). [SIEHE ERLÄUTERUNG 42, S. 239](#)

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

78



## TREASURY

### FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

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

### TREASURY-GRUNDSÄTZE UND -VERANTWORTLICHKEITEN

Die Treasury-Grundsätze des Unternehmens regeln die Vorgehensweise bei sämtlichen treasuryrelevanten Themen. Dazu zählen auch die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Anlagenmanagement, das Management von Währungs- und Zinsrisiken 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 treasuryrelevanten Themen vor. Alle wesentlichen Änderungen der Treasury-Grundsätze bedürfen der vorherigen Zustimmung des Treasury-Komitees.
- Die Treasury-Abteilung ist für spezifische zentralisierte Treasury-Transaktionen sowie für die Umsetzung unserer Treasury-Grundsätze weltweit verantwortlich.
- Auf Ebene der Tochtergesellschaften sind, sofern begründet und wirtschaftlich sinnvoll, die Geschäftsführer sowie die Finanzdirektoren vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten bei ihren jeweiligen Gesellschaften verantwortlich. Controllingfunktionen auf Unternehmensebene stellen sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens entsprechen.

### ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens sind generell unbesichert und ggf. mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochtergesellschaftsebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB+ von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating

einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 172](#) Nur in Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u. a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende *Cash-Pools*. [SIEHE GLOSSAR](#)

### MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2018 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

**Bestehende Kreditlinien in Mio. €** **79**

	2018	2017
Bilaterale Kreditlinien	2.215	2.251
Eurobonds	984	983
Wandelanleihe	-	31
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	484	-
<b>Gesamt</b>	<b>3.683</b>	<b>3.265</b>


**Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. €** **80**

	2018	2017
< 1 Jahr	1.475	1.601
1 bis 3 Jahre	980	381
3 bis 5 Jahre	771	746
> 5 Jahre	457	537
<b>Gesamt</b>	<b>3.683</b>	<b>3.265</b>


**Bilaterale Kreditlinien in Mio. €** **81**

	2018	2017
Fest zugesagt	987	1.055
Nicht fest zugesagt	1.228	1.196
<b>Gesamt</b>	<b>2.215</b>	<b>2.251</b>


**FINANZIELLE FLEXIBILITÄT**

Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens ist durch die Verfügbarkeit von Kreditlinien sichergestellt. Diese bestehen aus fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien bei verschiedenen Banken mit einer Restlaufzeit von bis zu neun Jahren. Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2017: 2,0 Mrd. €). Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien auf 2,215 Mrd. € (2017: 2,251 Mrd. €). Davon waren 2,008 Mrd. € ungenutzt (2017: 2,145 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 45 % bzw. 55 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2017: 47 % bzw. 53 %). [SIEHE GRAFIK 81](#) Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

**AUSSTEHENDE BONDS**

Das Unternehmen verfügt über zwei ausstehende Eurobonds, die beide im Jahr 2014 begeben wurden, sowie eine ausstehende eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die im Jahr 2018 begeben wurde. Eine im Jahr 2012 begebene Wandelanleihe wurde im Verlauf des Jahres 2018 vollständig gewandelt. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die am 5. September 2018 begebene eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,05 % und wird am 12. September 2023 fällig. [SIEHE UNSERE AKTIE S. 58](#), [SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 193](#), [SIEHE TABELLE 82](#)

**Emittierte Schuldscheindarlehen auf einen Blick in Mio. €** **82**

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

**ANSTIEG DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN**

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie den ausstehenden Eurobonds und der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 50 % auf 1,676 Mrd. € (2017: 1,120 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Begebung der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € zurückzuführen. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen, einschließlich der Eurobonds des Unternehmens, belief sich zum Ende des Jahres 2018 auf 1,469 Mrd. € (2017: 1,014 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 auf 207 Mio. € (2017: 106 Mio. €).

[SIEHE TABELLE 83](#)**Finanzierungsstruktur in Mio. €** **83**

	2018	2017
<b>Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>2.635</b>	<b>1.604</b>
Bankkredite	207	106
Eurobonds	984	983
Wandelanleihe	-	31
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	484	-
<b>Bruttofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>1.676</b>	<b>1.120</b>
<b>Netto-Cash-Position</b>	<b>959</b>	<b>484</b>

## FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN STABIL

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens blieb im Jahresverlauf 2018 stabil. Im Jahr 2019 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 66 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2018 Finanzinstrumente über einen Betrag von 137 Mio. € aus.

■ SIEHE GRAFIK 84

## Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. € 84

	2018	2017
< 1 Jahr	66	137
1 bis 3 Jahre	635	–
3 bis 5 Jahre	522	596
> 5 Jahre	453	387
<b>Gesamt</b>	<b>1.676</b>	<b>1.120</b>

■ 2018 ■ 2017

## NETTO-CASH-POSITION IN HÖHE VON 959 MIO. €

Zum 31. Dezember 2018 belief sich die Netto-Cash-Position auf 959 Mio. € (2017: Netto-Cash-Position von 484 Mio. €). Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 475 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. ■ SIEHE GRAFIK 85 Verantwortlich für diese Entwicklung war der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung an die Aktionäre und der Rückkauf von Aktien der adidas AG gegenüber.

## Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten<sup>1</sup> in Mio. € 85

2018	959
2017	484
2016	-103
2015	-460
2014	-185

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

## ZINSSATZ SINKT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens sank im Jahr 2018 auf 2,1 % (2017: 2,7 %). ■ SIEHE GRAFIK 86 Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Wandlung der Wandelanleihe in Aktien der adidas AG sowie einen Rückgang der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2018 97 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2017: 91 %), während 3 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinslich waren (2017: 9 %).

## Zinssatzentwicklung<sup>1</sup> in % 86

2018	2,1
2017	2,7
2016	2,3
2015	2,4
2014	3,1

<sup>1</sup> Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

## EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. ■ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79 Im Geschäftsjahr 2018 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 6,0 Mrd. US-\$ (2017: 6,6 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 3,8 Mrd. US-\$ auf den Euro (2017: 3,8 Mrd. €). 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 2018 war das Hedging für das Jahr 2019 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2020 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungs-Swaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 31, S. 210



## 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, Treasury, Steuern, Recht und Finanzen enthalten. Darüber hinaus ist die adidas AG für die Beteiligungsverwaltung verantwortlich.

### OPERATIVES GESCHÄFT UND KAPITALSTRUKTUR DER ADIDAS AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des Gesamtunternehmens. [SIEHE AUSBLICK, S. 139](#), [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#)

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2018 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 46 % der Bilanzsumme aus (2017: 49 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen

zudem 26 % der Aktivseite (2017: 35 %) sowie 45 % der Passivseite (2017: 48 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2018 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 2018 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

### GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

**Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB** **87**  
(Kurzfassung) in Mio. €

	2018	2017
Umsatzerlöse	4.128	3.732
<b>Gesamtleistung</b>	<b>4.128</b>	<b>3.732</b>
Sonstige betriebliche Erträge	516	503
Materialaufwand	-1.538	-1.292
Personalaufwand	-731	-692
Abschreibungen	-98	-91
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.282	-2.170
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>-5</b>	<b>-10</b>
Finanzergebnis	1.542	655
Steuern	-113	-96
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>1.424</b>	<b>549</b>
Gewinnvortrag	45	24
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-400	0
Einstellung in Kapitalrücklage	-9	0
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	-355	0
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>705</b>	<b>573</b>

**Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. €** **88**

	2018	2017
Lizenz- und Provisionserträge	1.900	1.809
adidas Deutschland	1.157	1.027
Ausländische Tochtergesellschaften	60	64
Zentrale Vertriebseinheit	319	209
Sonstige Umsatzerlöse	692	623
<b>Gesamt</b>	<b>4.128</b>	<b>3.732</b>

### UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 11 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 11 % auf 4,128 Mrd. € (2017: 3,732 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf höhere Umsätze von adidas Deutschland sowie auf gestiegene Umsätze der zentralen Vertriebseinheit zurückzuführen. [SIEHE TABELLE 88](#)

### ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE UM 3 %

Im Geschäftsjahr 2018 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 3 % auf 516 Mio. € (2017: 503 Mio. €) an. Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.

### ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 5 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 5 % auf 2,282 Mrd. €

(2017: 2,170 Mrd. €). [■ SIEHE TABELLE 87](#) Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Aufwendungen für Werbe- und Promotion-Kosten, gestiegene Aufwendungen im Bereich Wartungskosten und höhere sonstige Aufwendungen zurückzuführen, wogegen sich der Rückgang der Wertberichtigungen auf Forderungen gegenläufig auswirkte.

### ABSCHREIBUNGEN STEIGEN UM 8 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 8 % auf 98 Mio. € (2017: 91 Mio. €) vor allem infolge gestiegener Abschreibungen für Software.

### BETRIEBLICHES ERGEBNIS ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2018 wies die adidas AG ein negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 5 Mio. € aus (2017: negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 10 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 87](#) Hauptgrund dafür war der Anstieg des Materialaufwands, der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie des Personalaufwands, der die gestiegenen Umsatzerlöse ausglich.

### FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH

Das Finanzergebnis der adidas AG stieg im Jahr 2018 um 135 % auf 1,542 Mrd. € (2017: 655 Mio. €). Die Verbesserung ist auf höhere Dividendenerträge und höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen zurückzuführen.

### JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 113 Mio. € (2017: 96 Mio. €) belief sich der Jahresüberschuss 2018 auf 1,424 Mrd. € und lag damit um 159 % über dem Vorjahreswert (2017: 549 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 87](#)

## BILANZ

**Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. €** **89**

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	162	124
Sachanlagen	688	610
Finanzanlagen	4.361	4.308
<b>Anlagevermögen</b>	<b>5.211</b>	<b>5.042</b>
Vorräte	47	49
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.655	3.262
Flüssige Mittel, Wertpapiere	1.478	337
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>4.180</b>	<b>3.648</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	100	168
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	5	5
<b>Bilanzsumme</b>	<b>9.496</b>	<b>8.863</b>
<b>Passiva</b>		
Eigenkapital	2.634	2.704
Rückstellungen	699	624
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	6.163	5.535
<b>Bilanzsumme</b>	<b>9.496</b>	<b>8.863</b>

### BILANZSUMME ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 9,496 Mrd. € (2017: 8,863 Mrd. €) im Wesentlichen infolge einer Erhöhung bei den flüssigen Mitteln und Wertpapieren sowie dem Anlagevermögen. Einen gegenläufigen Effekt hatte der Rückgang bei den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen.

[■ SIEHE TABELLE 89](#)

### EIGENKAPITAL 3 % UNTER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 3 % auf 2,634 Mrd. € (2017: 2,704 Mrd. €).

[■ SIEHE TABELLE 89](#) Die Eigenkapitalquote sank auf 27,7 % (2017: 30,5 %).

### RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 12 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 stiegen die Rückstellungen um 12 % auf 699 Mio. € (2017: 624 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 89](#)

Der Anstieg resultierte in erster Linie aus gestiegenen Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften sowie höheren Marketingrückstellungen.

### VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 11 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2018 mit 6,163 Mrd. € um 11 % über dem Vorjahresniveau (2017: 5,535 Mrd. €). [■ SIEHE TABELLE 89](#) Der Anstieg resultierte in erster Linie aus dem Aufbau der Verbindlichkeiten bei den Wandelanleihen und gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber Banken, während sich der Rückgang der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen gegenläufig auswirkte.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG  
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB  
und § 289a Abs. 1 HGB sowie  
erläuternder Bericht

### MITTELZUFLUSS AUS DER BETRIEBLICHEN TÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1,696 Mrd. € (2017: 1,109 Mrd. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte vor allem aus dem gestiegenen Jahresüberschuss und der Zunahme bei den Wertpapieren des Umlaufvermögens sowie als gegenläufiger Effekt aus den gesunkenen Forderungen an verbundene Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 270 Mio. € (2017: 330 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 215 Mio. € und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 53 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 889 Mio. € (2017: 469 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung in Höhe von 528 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 874 Mio. € (2017: 337 Mio. €).

Die adidas AG verfügt über bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,4 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. [SIEHE TREASURY, S. 126](#)

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 2018), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“). Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2018 aufgrund der Einziehung von 8.800.000 eigenen Aktien und Kapitalherabsetzung mit Wirkung zum 22. Oktober 2018 reduziert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 10 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 AktG, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2018 besaß die adidas AG 1.244.841 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 200](#)

In den USA hat die adidas AG American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer adidas AG Aktie. [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 58](#)

### 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, insbesondere im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Zwischenberichten und Jahresabschlussberichten.

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

### **BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN**

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

### **AKTIEN MIT SONDERRECHTEN**

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

### **STIMMRECHTSKONTROLLE BEI BETEILIGUNGEN VON ARBEITNEHMERN AM KAPITAL**

Arbeitnehmer, die Aktien der adidas AG halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus. Die Aktien, die Mitarbeiter im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms erwerben, werden zentral von einem Dienstleister im Namen der teilnehmenden Mitarbeiter treuhänderisch gehalten. Solange die Aktien treuhänderisch gehalten werden, werden 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 ABERUFUNG DES VORSTANDS**

Die Bestimmung der konkreten Anzahl der Vorstandsmitglieder, ihre Bestellung und Abberufung sowie die Bestellung des Vorstandsvorsitzenden erfolgen gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat. Der Vorstand der adidas AG besteht grundsätzlich aus mindestens zwei Personen und derzeit aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie fünf weiteren Mitgliedern. Vorstandsmitglieder dürfen für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig. ■ [SIEHE VORSTAND, S. 22](#)

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

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

Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, so hat in dringenden Fällen das zuständige Gericht auf Antrag eines Beteiligten 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 7. Juni 2020 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 2017/II). Der Vorstand entscheidet mit Zustimmung des Aufsichtsrats über einen Ausschluss des Bezugsrechts. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die gegen Bareinlagen mit vereinfachtem Bezugsrechtsausschluss aus dem Genehmigten Kapital 2017/III 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 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 Beleg-schaftsaktienprogramme verwendet. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen („Berechtigte“) ausgegeben werden.

- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen.
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre ausschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der

anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die 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.

Die vorstehenden Ermächtigungen gelten grundsätzlich kumulativ. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 200](#)

#### Bedingtes Kapital

- Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 36.000.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren.

Der Vorstand hat am 14. März 2012 mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch zu machen, und hat am 21. März 2012 eine Wandelanleihe unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre begeben. Im Geschäftsjahr 2018 hat die Gesellschaft von ihrem Recht zur vorzeitigen Rückzahlung noch ausstehender Schuldverschreibungen Gebrauch gemacht. Damit ist die Wandelanleihe vollständig konvertiert bzw. zurückgezahlt, sodass aus dem Bedingten Kapital 2010 keine Aktien mehr ausgegeben werden können. Die Gesamtzahl der an die Inhaber der Teilschuldverschreibungen ausgegebenen Aktien belief sich auf insgesamt 6.139.227 Aktien.

Im Übrigen wurde die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 6. Mai 2010 mit Beschluss der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 aufgehoben.

- Des Weiteren ist das Grundkapital der Gesellschaft 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 Aktienantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe zugesagt oder übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat.

Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2014–2017 in den Geschäftsjahren 2016 und 2017 teilweise Gebrauch gemacht. Im Berichtsjahr hat der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, erneut ein mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm zu initiieren, und damit ein weiteres Mal von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien Gebrauch gemacht. Im Rahmen einer ersten Tranche (Gesamtdauer vom 22. März 2018 bis einschließlich 4. Dezember 2018) dieses Aktienrückkaufprogramms hat die adidas AG im Berichtsjahr 5.089.879 eigene Aktien über die Börse erworben. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 200](#)

- 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 Aktien erwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt.

Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 11. Mai 2021 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

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

#### **CHANGE OF CONTROL/ ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN**

Die wesentlichen Vereinbarungen der adidas AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels (Change of Control) stehen, betreffen die wesentlichen Finanzierungsvereinbarungen. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese, wie üblich, für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligestellung der Rückzahlung vor.

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

## GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas gliedert sein operatives Geschäft in folgende Geschäftssegmente: Europa (vormals Westeuropa), Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika, Emerging Markets (vormals Naher Osten), adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Die vier ehemaligen Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik wurden mit Wirkung zum 1. Januar 2018 zum Geschäftssegment Asien-Pazifik konsolidiert. Während die Geschäftssegmente Europa, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets separat berichtet werden, sind Nordamerika adidas und Nordamerika Reebok im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Jedes berichtspflichtige Segment umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Bereichen Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce im Zusammenhang mit dem Vertrieb und Verkauf von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhandelskunden und Endverbraucher. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

### EUROPA

Im Geschäftsjahr 2018 blieb der Umsatz im Marktsegment Europa auf währungsbereinigter Basis stabil. In Euro verringerte sich der Umsatz um 1 % auf 5,885 Mrd. € (2017: 5,932 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas blieb währungsbereinigt stabil. Die Umsatzsteigerung bei Sport Inspired wurde durch einen Rückgang im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Performance aufgehoben. Der Umsatz der Marke Reebok in Europa ging währungsbereinigt um 3 % zurück. Das Umsatzwachstum bei Classics im mittleren einstelligen Bereich wurde durch einen Rückgang im zweistelligen Bereich bei Sport aufgehoben. [SIEHE TABELLE 90](#)

#### Umsatz in Europa

**0 %**  
(währungsbereinigt)  
5,885 Mrd. €

#### Europa im Überblick in Mio. €

90

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	5.885	5.932	-1 %	0 %
Marke adidas	5.405	5.434	-1 %	0 %
Marke Reebok	480	499	-4 %	-3 %
Bruttomarge	47,7 %	45,7 %	2,0 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.176	1.192	-1 %	-
Operative Marge des Segments	20,0 %	20,1 %	-0,1 PP	-

Die Bruttomarge in Europa verbesserte sich um 2,0 Prozentpunkte auf 47,7 % (2017: 45,7 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die die deutlichen Auswirkungen negativer Währungseffekte mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,628 Mrd. € um 7 % über dem Vorjahresniveau (2017: 1,519 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 2,1 Prozentpunkte auf 27,7 % (2017: 25,6 %). Die operative Marge ging um 0,1 Prozentpunkte auf 20,0 % zurück (2017: 20,1 %). Die Verbesserung der Bruttomarge wurde durch den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz aufgehoben. Das Betriebsergebnis in Europa lag mit 1,176 Mrd. € um 1 % unter dem Vorjahresniveau (2017: 1,192 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 90](#)

#### NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 15 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 10 % auf 4,689 Mrd. € (2017: 4,275 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 17 % zu. Gründe dafür waren zweistellige Umsatzzuwächse bei Sport Inspired sowie bei Sport Performance, wobei das Wachstum bei Sport Performance auf zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running, Training und Fußball zurückzuführen ist. Der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika blieb auf währungsbereinigter Basis stabil. Zweistellige Zuwächse bei Classics wurden durch einen Rückgang im zweistelligen Bereich bei Sport aufgehoben. [SIEHE TABELLE 91](#)

#### Umsatz in Nordamerika

**+15 %**  
(währungsbereinigt)  
4,689 Mrd. €

#### Nordamerika im Überblick in Mio. €

91

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	4.689	4.275	10 %	15 %
Marke adidas	4.277	3.843	11 %	17 %
Marke Reebok	411	432	-5 %	0 %
Bruttomarge	41,2 %	39,5 %	1,7 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	698	468	49 %	-
Operative Marge des Segments	14,9 %	10,9 %	3,9 PP	-



Die Bruttomarge in Nordamerika verbesserte sich um 1,7 Prozentpunkte auf 41,2 % (2017: 39,5 %). Verantwortlich dafür waren ein besserer Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigere Beschaffungskosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 2 % auf 1,305 Mrd. € (2017: 1,280 Mrd. €). Diese Entwicklung ist größtenteils auf höhere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 2,1 Prozentpunkte auf 27,8 % zurück (2017: 29,9 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 3,9 Prozentpunkte auf 14,9 % (2017: 10,9 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika legte um 49 % auf 698 Mio. € zu (2017: 468 Mio. €). **■ SIEHE TABELLE 91**

### ASIEN-PAZIFIK

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 15 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Asien-Pazifik um 12 % auf 7,141 Mrd. € (2017: 6,403 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 16 % über dem Vorjahresniveau. Verantwortlich für diese Entwicklung waren zweistellige Umsatzzuwächse sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Das Wachstum bei Sport Performance war auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running zurückzuführen. Der Umsatz der Marke Reebok in Asien-Pazifik wuchs währungsbereinigt um 3 %. Grund dafür waren Umsatzsteigerungen im hohen einstelligen Bereich bei Classics, die zum Teil durch einen Rückgang im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport aufgehoben wurden. **■ SIEHE TABELLE 92**

#### Umsatz in Asien-Pazifik

**+15%**  
(währungsbereinigt)  
7.141 Mrd. €

#### Asien-Pazifik im Überblick in Mio. €

92

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	7.141	6.403	12 %	15 %
Marke adidas	6.805	6.067	12 %	16 %
Marke Reebok	336	337	0 %	3 %
Bruttomarge	56,2 %	55,7 %	0,5 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	2.339	2.115	11 %	-
Operative Marge des Segments	32,7 %	33,0 %	-0,3 PP	-

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik verbesserte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 56,2 % (2017: 55,7 %). Ein besserer Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigere Beschaffungskosten glichen die negative Auswirkung ungünstiger Währungseffekte mehr als aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,688 Mrd. € um 15 % über dem Vorjahresniveau (2017: 1,466 Mrd. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 0,7 Prozentpunkte auf 23,6 %. (2017: 22,9 %). Aufgrund höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, welche die Verbesserung der Bruttomarge mehr als aufhoben, verringerte sich die operative Marge um 0,3 Prozentpunkte auf 32,7 % (2017: 33,0 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik erhöhte sich um 11 % auf 2,339 Mrd. € (2017: 2,115 Mrd. €). **■ SIEHE TABELLE 92**

### RUSSLAND/GUS

Der Umsatz in Russland/GUS nahm trotz vieler Geschäftsschließungen im Jahr 2018 währungsbereinigt um 1 % zu.

#### Umsatz in Russland/GUS

**+1%**  
(währungsbereinigt)  
595 Mio. €

In Euro verringerte sich der Umsatz in Russland/GUS um 10 % auf 595 Mio. € (2017: 660 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas stieg währungsbereinigt um 5 %.

Sport Performance verzeichnete eine Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich, während der Umsatz von Sport Inspired stabil blieb. Verantwortlich für die Entwicklung bei Sport Performance war das außergewöhnliche Wachstum in der Kategorie Fußball infolge der im Rahmen der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2018 erzielten Umsätze. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS verringerte sich auf währungsbereinigter Basis aufgrund von Rückgängen bei Sport und in geringerem Umfang bei Classics um 8 %. **■ SIEHE TABELLE 93**

#### Russland/GUS im Überblick in Mio. €

93

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	595	660	-10 %	1 %
Marke adidas	446	478	-7 %	5 %
Marke Reebok	149	182	-18 %	-8 %
Bruttomarge	65,8 %	64,9 %	0,9 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	146	136	7 %	-
Operative Marge des Segments	24,6 %	20,6 %	4,0 PP	-

Die Bruttomarge in Russland/GUS verbesserte sich um 0,9 Prozentpunkte auf 65,8 % (2017: 64,9 %) – trotz eines ungünstigeren Preis- und Vertriebskanalmix und deutlich ungünstigerer Währungsentwicklungen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen insbesondere aufgrund

der niedrigeren Betriebsgemeinkosten um 16 % auf 245 Mio. € zurück (2017: 292 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 3,0 Prozentpunkte auf 41,2 % (2017: 44,3 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 4,0 Prozentpunkte auf 24,6 % (2017: 20,6 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS verbesserte sich um 7 % auf 146 Mio. € (2017: 136 Mio. €). [SIEHE TABELLE 93](#)

## LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 6 %. In Euro verringerte sich der Umsatz in Lateinamerika um 14 % auf 1,634 Mrd. € (2017: 1,907 Mrd. €). Die erstmalige

### Umsatz in Lateinamerika

**+ 6 %**  
(währungsbereinigt)  
**1,634 Mrd. €**

Anwendung der Hochinflationbilanzierung nach IAS 29 in Argentinien hatte negative Auswirkungen auf den Umsatz des Marktsegments Lateinamerika in Euro. Gleichzeitig hat sich die Anwendung der Hochinflationbilanzierung leicht positiv auf das währungsbereinigte Umsatzwachstum ausgewirkt. Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 8 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist auf eine Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich bei Sport Inspired zurückzuführen. Bei Sport Performance blieb der Umsatz trotz des zweistelligen Wachstums in der Kategorie Fußball stabil. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika verringerte sich aufgrund von Rückgängen im zweistelligen Bereich bei Sport und Rückgängen im mittleren einstelligen Bereich bei Classics um 12 %.

[SIEHE TABELLE 94](#)

Die Bruttomarge in Lateinamerika erhöhte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 44,9 % (2017: 42,1 %). Der sehr positive Effekt eines besseren Preismix und niedrigerer Beschaffungskosten wurde lediglich zum Teil durch deutlich negative Währungseffekte aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 15 % auf 454 Mio. € zurück (2017: 535 Mio. €). Verantwortlich dafür waren niedrigere Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,3 Prozentpunkte auf 27,8 % (2017: 28,1 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz und der höheren Bruttomarge verbesserte sich die operative Marge um 3,0 Prozentpunkte auf 17,1 % (2017: 14,0 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika erhöhte sich um 4 % auf 279 Mio. € (2017: 268 Mio. €). [SIEHE TABELLE 94](#)

### Lateinamerika im Überblick in Mio. €

94

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	1.634	1.907	- 14 %	6 %
Marke adidas	1.463	1.673	- 13 %	8 %
Marke Reebok	171	235	- 27 %	- 12 %
Bruttomarge	44,9 %	42,1 %	2,8 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	279	268	4 %	-
Operative Marge des Segments	17,1 %	14,0 %	3,0 PP	-

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 6 %. In Euro verringerte sich der Umsatz in Lateinamerika um 14 % auf 1,634 Mrd. € (2017: 1,907 Mrd. €). Die erstmalige Anwendung der Hochinflationbilanzierung nach IAS 29 in Argentinien hatte negative Auswirkungen auf den Umsatz des Marktsegments Lateinamerika in Euro. Gleichzeitig hat sich die Anwendung der Hochinflationbilanzierung leicht positiv auf das währungsbereinigte Umsatzwachstum ausgewirkt. Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 8 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist auf eine Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich bei Sport Inspired zurückzuführen. Bei Sport Performance blieb der Umsatz trotz des zweistelligen Wachstums in der Kategorie Fußball stabil. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika verringerte sich aufgrund von Rückgängen im zweistelligen Bereich bei Sport und Rückgängen im mittleren einstelligen Bereich bei Classics um 12 %.

## EMERGING MARKETS

Der Umsatz in Emerging Markets lag auf währungsbereinigter Basis um 3 % unter dem Vorjahresniveau. In Euro verringerte sich der Umsatz in Emerging Markets um 12 % auf 1,144 Mrd. € (2017: 1,300 Mrd. €). Der Umsatz

der Marke adidas ging aufgrund von Rückgängen im einstelligen Bereich bei Sport Inspired und in geringerem Umfang bei Sport Performance währungsbereinigt um 4 % zurück. Der Umsatz der Marke Reebok in Emerging Markets blieb auf

währungsbereinigter Basis stabil. Außergewöhnliche zweistellige Zuwächse bei Classics wurden durch einen Rückgang im hohen einstelligen Bereich bei Sport aufgehoben. [SIEHE TABELLE 95](#)

### Emerging Markets im Überblick in Mio. €

95

Die Bruttomarge in Emerging Markets verbesserte sich um 3,6 Prozentpunkte auf 52,8 % (2017: 49,2 %). Verantwortlich dafür waren ein verbesserter Preis- und Vertriebskanalmix und niedrigere Beschaffungskosten, die durch deutlich negative Währungseffekte zum Teil aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 9 % auf 286 Mio. € zurück (2017: 315 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Marketingaufwendungen sowie gesunkene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,7 Prozentpunkte auf 25,0 % (2017: 24,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 27,8 % (2017: 25,0 %). Verantwortlich dafür war die höhere Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte. Das Betriebsergebnis in Emerging Markets lag mit 318 Mio. € um 2 % unter dem Vorjahresniveau (2017: 325 Mio. €). [SIEHE TABELLE 95](#)

### Emerging Markets im Überblick in Mio. €

95

	2018	2017	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	1.144	1.300	- 12 %	- 3 %
Marke adidas	1.010	1.153	- 12 %	- 4 %
Marke Reebok	134	147	- 9 %	0 %
Bruttomarge	52,8 %	49,2 %	3,6 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	318	325	- 2 %	-
Operative Marge des Segments	27,8 %	25,0 %	2,8 PP	-

## AUSBLICK

Im Jahr 2019 ist damit zu rechnen, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben geringfügig verlangsamen wird. Dennoch dürfte die allgemeine Entwicklung ein positives Umfeld für die robuste Expansion der Sportartikelbranche bieten. Angesichts unseres umfassenden Angebots an innovativen Produkten, unserer intensiven Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken, der konsequenten Kontrolle der Lagerbestände und der Kostenbasis des Unternehmens rechnen wir im Jahr 2019 mit deutlichen Umsatz- und starken Gewinnverbesserungen. Wir erwarten, dass der Umsatz währungsbereinigt zwischen 5 % und 8 % wachsen wird. Die Bruttomarge wird unseren Prognosen zufolge auf einen Wert von etwa 52,0 % steigen, während sich die operative Marge um 0,5 bis 0,7 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 % verbessern wird. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne die Auswirkungen der Anwendung des neuen Reporting-Standards IFRS 16, um 10 % bis 14 % auf ein Niveau zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. € steigen wird.

### ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen. [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#) 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.

### VERLANGSAMUNG DES WELTWEITEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2019<sup>1</sup>

Das Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts dürfte sich 2019 geringfügig auf 2,9 % verlangsamen. Gründe dafür sind nicht zuletzt ein Rückgang der industriellen Aktivitäten und des Handels. Des Weiteren könnten sich anhaltende Handelskonflikte ausweiten und negative Folgen für die beteiligten Länder mit sich bringen, was letztlich negative globale Nebeneffekte hervorrufen kann. Gleichzeitig lässt die globale BIP-Wachstumsprognose nicht erkennen, dass sich das Wachstum in den Industrieländern und den Schwellenländern mit unterschiedlicher Dynamik entwickelt. In den Schwellenländern wird sich das Wachstum den Prognosen zufolge bei 4,2 % stabilisieren, da die rohstoffexportierenden Länder von der anhaltenden Stabilisierung der Preise für Öl und andere Rohstoffe profitieren dürften. Im Gegensatz dazu wird eine Verlangsamung des Wachstums in den Industrieländern auf 2,0 % prognostiziert. Gründe dafür sind eine erwartete allmähliche, fortgesetzte Straffung der Geldpolitik und zunehmende Kapazitätseinschränkungen. Weitere Abwärtsrisiken auf globaler Ebene sind unter anderem ein Anstieg der Fremdkapitalkosten sowie Turbulenzen an den Finanzmärkten. Darüber hinaus könnten fortgesetzter Handelsprotektionismus und geopolitische Konflikte Konsumentenvertrauen, Handel und Wachstum dämpfen.

### WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2019

Vorausgesetzt, dass es zu keinen wesentlichen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im mittleren einstelligen Prozentbereich im Jahr 2019 aus. Der weltweit größte Sportartikelmarkt, Nordamerika, wird absolut gesehen weiterhin der Wachstumstreiber der Sportartikelbranche sein. Gleichzeitig dürften die meisten Märkte weltweit weiterhin robuste Wachstumsraten erzielen. Die fortschreitende Urbanisierung sowie eine wachsende Mittelschicht in zahlreichen Schwellenländern werden den Prognosen zufolge weiter zum Wachstum der Branche beitragen. Für die Sportartikelbranche in den Industrieländern wird weiteres Wachstum prognostiziert. Dort dürften Lohnsteigerungen vor dem Hintergrund einer allgemein stabilen Arbeitsmarktsituation zu einem Anstieg der Konsumausgaben für Sportartikel führen. Darüber hinaus wird erwartet, dass die weltweit zunehmende sportliche Betätigung und das steigende Gesundheitsbewusstsein die Nachfrage nach Performance-Sportprodukten weiterhin ankurbeln werden. Außerdem wird prognostiziert, dass die Beliebtheit von Sportswear weiter steigen wird, da sich sportinspierte Bekleidung und Schuhe („Athleisure“ [SIEHE GLOSSAR](#)) zu einem wichtigen Bestandteil der allgemeinen Modelandschaft entwickelt haben, was die Nachfrage nach sportlichen Freizeit- und Activewear-Produkten vorantreiben wird. Die Kooperationen zwischen Sportswear-Marken und Influencern aus Bereichen außerhalb des Sports dürften sich intensivieren und verstärken. Innerhalb der Beschaffungskette dürften Innovationen wie die Anwendung neuer Fertigungsprozesse maßgeblich dazu beitragen, dass Sportmarken ihre Produkte noch schneller auf den Markt bringen. Da die Nachfrage der Konsumenten dadurch schneller und präziser bedient werden kann, wird diese Entwicklung

das Umsatzwachstum und die Entwicklung der Vorräte positiv beeinflussen. Auf Vertriebsseite dürfte der E-Commerce-Vertriebskanal – bereits jetzt ein wesentlicher Wachstumstreiber für die Branche – weiteren Zuwachs erhalten, da Investitionen in die digitale Transformation zunehmen werden. Auch für die Sportartikelbranche könnten sich die Risiken in Verbindung mit Handelsprotektionismus und geopolitischen Spannungen verstärken.

### WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT 2019 VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 5 % UND 8 %

Wir erwarten, dass der Umsatz im Geschäftsjahr 2019 währungsbereinigt zwischen 5 % und 8 % wachsen wird. [SIEHE TABELLE 96](#) Trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der globalen Konjunkturaussichten werden steigende Konsumausgaben die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die

steigende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein in den meisten Regionen. Darüber hinaus werden den Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen.

### WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT VORAUSSICHTLICH IN ALLEN MARKTSEGMENTEN

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2019 in allen Marktsegmenten wachsen wird. Während wir in Asien-Pazifik mit einem Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes im zweistelligen Bereich rechnen, erwarten wir in Nordamerika und Emerging Markets jeweils ein Wachstum im hohen einstelligen Bereich. In

Lateinamerika und Russland/GUS wird der währungsbereinigte Umsatz unseren Erwartungen zufolge im niedrigen einstelligen Bereich steigen. In Europa rechnen wir damit, dass wir im Verlauf des Jahres auf einen Wachstumspfad zurückkehren werden, und prognostizieren dort einen leichten Anstieg des Umsatzes auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2019. [SIEHE TABELLE 96](#)

### BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH VORAUSSICHTLICH

Wir erwarten, dass sich die Bruttomarge 2019 auf einen Wert von etwa 52,0 % verbessern wird. [SIEHE TABELLE 96](#) Die Bruttomarge wird von den positiven Effekten günstiger Währungseffekte sowie eines besseren Vertriebskanalmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung profitieren. Diese Verbesserungen werden durch einen weniger günstigen Preismix infolge selektiver Preisinvestitionen sowie durch den negativen Effekt steigender Lohnkosten in unseren Beschaffungsländern und höherer Rohstoffpreise größtenteils aufgehoben werden.

### OPERATIVE MARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 11,3 % UND 11,5 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2019 um 0,5 bis 0,7 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 11,3% und 11,5% steigen wird (2018: 10,8%). [SIEHE TABELLE 96](#) In Verbindung mit dem fortgesetzten Umsatzwachstum wird dies unseren Erwartungen zufolge zu einer Gewinnsteigerung im zweistelligen Prozentbereich führen. Wir gehen davon aus, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne die Auswirkungen der Anwendung des neuen Reporting-Standards IFRS 16, auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. € steigen wird. [SIEHE TABELLE 96](#) Dies entspricht einem erwarteten Anstieg um 10 % bis 14 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 1,709 Mrd. €.

#### Ausblick für 2019

%

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	
adidas	Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %
Europa <sup>1</sup>	Leichter Anstieg
Nordamerika <sup>1</sup>	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Asien-Pazifik <sup>1</sup>	Anstieg im zweistelligen Bereich
Russland/GUS <sup>1</sup>	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Lateinamerika <sup>1</sup>	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Emerging Markets <sup>1</sup>	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Bruttomarge	Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %
Operative Marge	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>2</sup>	Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 % auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	Leichter Anstieg
Investitionen	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

<sup>1</sup> Zusammengefasster Umsatz der Marken adidas und Reebok.

<sup>2</sup> 2019 ohne den negativen Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von etwa 35 Mio. € [basierend auf Leasingverträgen zum Stand 1. Januar 2019]; einschließlich dieses Effekts wird für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenwärtig ein Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. € erwartet.



### NEUER RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARD BEEINFLUSST AUSGEWIESENEN GEWINN

Im Jahr 2019 werden wir erstmals unter Anwendung von IFRS 16 bilanzieren. Durch den geänderten Ausweis der Verpflichtungen aus Leasingverträgen wird der ausgewiesene Gewinn beeinflusst. Basierend auf Leasingverträgen zum Stand 1. Januar 2019 wird die Anwendung des neuen Rechnungslegungsstandards unseren Erwartungen zufolge eine negative Auswirkung in Höhe von etwa 35 Mio. € auf den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen haben. Einschließlich dieses Rechnungslegungseffekts erwartet das Unternehmen gegenwärtig einen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. €. Dies entspricht einer Steigerung um 8% bis 12% im Vergleich zum Vorjahr (2018: 1,709 Mrd. €). [SIEHE ERLÄUTERUNG 01, S. 168](#)

### DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ ERHÖHT SICH LEICHT

Wir gehen davon aus, dass sich im Jahr 2019 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz leicht erhöhen wird. Diese Erhöhung basiert auf einem deutlich besser als erwarteten Wert von 19,0 % im Jahr 2018.

### INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON BIS ZU 900 MIO. €

Im Jahr 2019 werden die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von bis zu 900 Mio. € steigen (2018: 794 Mio. €). [SIEHE TABELLE 96](#) Investitionen werden sich vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok in den Bereichen E-Commerce und physischer Einzelhandel sowie auf Investitionen in die IT- und Logistikinfrastuktur des Unternehmens und den weiteren Ausbau hochmoderner Unternehmensstandorte in Herzogenaurach sowie in Portland, USA, konzentrieren.

### MANAGEMENT BEABSICHTIGT DIVIDENDE VON 3,35 € VORZUSCHLAGEN

Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2018, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die kurz- und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende von 3,35 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2017: 2,60 €). Dies bedeutet eine Ausschüttungsquote von 39,0% basierend auf dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2017: 37,0%). Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der langfristigen Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30% und 50% des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen an die Aktionäre vorsieht.

[SIEHE UNSERE AKTIE, S. 58](#)

## 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

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. Wir haben die Risiken in vier Hauptkategorien zusammengefasst: strategische, operative, rechtliche und Compliance-Risiken sowie finanzielle Risiken. Die Chancen werden in zwei Hauptkategorien eingeteilt: strategische und operative Chancen sowie finanzwirtschaftliche Chancen.

### RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. **|| SIEHE GRAFIK 97** Die 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 Aufsichts-

rat ist dafür zuständig, die Effektivität des Risikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit), die unabhängig von allen anderen Unternehmensbereichen arbeitet, gibt gegenüber Vorstand und Prüfungsausschuss regelmäßig eine objektive Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems des Unternehmens ab. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Unternehmensfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Richtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Unser Risiko- und Chancenmanagementsystem beruht auf Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom ‚Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission‘ (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben

wir unser System an die Struktur sowie die Unternehmens- und Managementkultur von adidas angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und systematisch berichtet. Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest.

Risiko- und Chancenmanagement ist eine unternehmensweite Aufgabe, in die wichtige Erkenntnisse sowohl des Vorstands als auch des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

- **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser unternehmensweites Netz an Risikoverantwortlichen (mindestens alle Manager, die direkt an den Vorstand berichten, inklusive der Geschäftsführer unserer Märkte) sorgt für eine effektive Identifikation („Bottom up“) von Risiken und Chancen. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von Risiken und Chancen zu unterstützen, hat die Risikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risikobereiche erstellt. Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung.

adidas Risiko- und Chancenmanagementsystem

97



Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Unternehmenskultur, Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.

— **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt sowohl in den Zuständigkeitsbereich des Vorstands („top down“) als auch der Risikoverantwortlichen („Bottom up“), die beim Bewertungsprozess von der Risikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden. Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in drei Kategorien ein: gering, moderat und groß (bisher: marginal, gering, moderat, signifikant, groß). Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nicht-finanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens. Zu den

**Bewertungskategorien der Risiken**

Eintrittswahrscheinlichkeit	Wesentliche Risiken				
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					
<b>Finanzielle Äquivalente<sup>1</sup></b>	1 – 10 Mio. €	10 – 35 Mio. €	35 – 60 Mio. €	60 – 100 Mio. €	> 100 Mio. €
<b>Qualitative Äquivalente</b>	Nahezu keine Medienberichterstattung.  Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern.  Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.	Begrenzte lokale Medienberichterstattung.  Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern.  Gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inklusive Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).	Lokale und begrenzte nationale Medienberichterstattung.  Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern.  Inhaftierung von Mitarbeitern als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.	Mehrere Wochen nationale und begrenzte internationale Medienberichterstattung.  Schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.  Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.	Mehr als ein Monat umfangreiche internationale Medienberichterstattung.  Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.  Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Einsetzen eines Monitors und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.
	<b>Mögliche Auswirkung</b>				

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Groß

<sup>1</sup> Basierend auf dem Gewinn.

eingesetzten nicht-finanziellen Größen zählen das Ausmaß der Medienberichterstattung, die sich auf die Reputation des Unternehmens, das Image unserer Marken und unsere Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt, das Ausmaß eines Personenschadens und das Ausmaß rechtlicher Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für handelnde Einzelpersonen. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: < 15 %, 15 % – 30 %, 30 % – 50 %, 50 % – 85 % und > 85 %.

■ SIEHE GRAFIK 98

Um eine umfassende Perspektive und eine möglichst frühzeitige Identifikation zu gewährleisten sowie die Einleitung entsprechender Maßnahmen sicherzustellen, wird bei der Risiko- und Chancenbewertung zusätzlich der Zeitraum berücksichtigt, in dem die Zielerreichung des Unternehmens frühestens beeinflusst werden kann. Kurzfristige Risiken und Chancen können bereits im laufenden Geschäftsjahr einen Einfluss auf die Zielerreichung haben, mittelfristige Risiken und Chancen würden die Zielerreichung im darauffolgenden Geschäftsjahr beeinflussen und langfristige Risiken bzw. Chancen würden sich erst ab dem übernächsten Geschäftsjahr auf die Zielerreichung auswirken.

Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettoisiko 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 Nettoisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen Risiken im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung. Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risikoeinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden stetig verbessern. Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen hinsichtlich Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und möglicher damit verbundener Risiken untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Unternehmens- sowie auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Initiativen. Anders als bei der Risikobewertung existiert bei der Chancenbewertung nur die Nettoperspektive.

— **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder

Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen.

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

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess, der weltweit durch eine unternehmensweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird:

1. Die Risikoverantwortlichen müssen dem zentralen Risikomanagement Risiken melden, deren potenzielle Bruttoauswirkung bei 10 Mio. € oder darüber liegt oder deren Nettoauswirkung mit 1 Mio. € oder höher eingeschätzt wird (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Risikoverantwortlichen sind außerdem dazu angehalten, sämtliche Chancen mit einer möglichen Auswirkung von 1 Mio. € oder höher zu berichten.
2. Die zentrale Risikomanagementabteilung fasst die gemeldeten Risiken bzw. Chancen zusammen, aggregiert diese und stellt jedem Vorstandsmitglied für seinen jeweiligen Verantwortungsbereich einen konsolidierten unternehmensweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen hervorgehoben. Jedes Vorstandsmitglied prüft die berichteten Risiken und Chancen seines eigenen Verantwortungsbereichs und



hat die Möglichkeit, eine Beurteilung für seinen eigenen Verantwortungsbereich abzugeben.

3. Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Beurteilung der Vorstandsmitglieder als auch die von den Risikoverantwortlichen gemeldeten wesentlichen Risiken und Chancen enthält. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.
4. Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit ausgewählten Führungskräften des Unternehmens geteilt wird.
5. Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken oder Chancen bzw. neu identifizierten Risiken oder Chancen mit einer Nettobewertung von moderat oder groß erfolgt die Berichterstattung an die Risikomanagementabteilung und den Vorstand auch ad hoc außerhalb der regulären halbjährlichen Routinemeldung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

### COMPLIANCE-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. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Als global tätiges Unternehmen mit rund 57.000 Beschäftigten ist sich adidas jedoch auch bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk von adidas wird vom Chief Compliance Officer des Unternehmens verantwortet. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Managern und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken jährlich systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Unternehmenseinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch.

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

- qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
- das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,
- den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken,

- durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.

Der adidas Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct), der weltweit und für sämtliche Unternehmensbereiche Gültigkeit hat, gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor und ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Der Verhaltenskodex ist auf unserer Website und im Intranet verfügbar. [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex) Im Jahr 2018 haben wir die Nutzerfreundlichkeit des Verhaltenskodex verbessert und das Design überarbeitet. Wir haben auch fünf Compliance-Richtlinien zu einer nutzerfreundlichen Compliance-Richtlinie zusammengefasst, die Themen wie Bestechung und Korruption, Geschenke und Entertainment, Betrug und Diebstahl, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Interessenkonflikte, Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen und Consequence Management behandelt. Der Verhaltenskodex und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren.

- **Vorbeugen:** Die Grundlage unseres CMS ist die Akzeptanz sowie die Implementierung von Richtlinien des Unternehmens wie dem Fair-Play-Verhaltenskodex, der Compliance-Richtlinie sowie der Datenschutzrichtlinie. Es erfolgen gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften und der Compliance-Abteilung. Zudem finden verpflichtende Trainings für alle Mitarbeiter weltweit als Bestandteil des Onboarding-Prozesses sowie im regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus statt. Im Jahr 2018 haben wir das Online-Training zum Verhaltenskodex aktualisiert. Dieses haben mehr als 18.000 Mitarbeiter absolviert. Knapp 18.000 Mitarbeiter haben unsere internetbasierte Schulung ‚Vermeidung von Betrug und Diebstahl‘ abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir vor Ort Compliance-Seminare mit Vorstandsmitgliedern, leitenden Führungskräften sowie neu beförderten und rekrutierten leitenden Führungskräften weltweit durchgeführt, um die Richtungsvorgabe hinsichtlich Compliance von oben sowie von der

Mitte weiter zu betonen. Wir überwachen sorgfältig die Zahl der abgeschlossenen Schulungen und aktualisieren unser internetbasiertes Schulungsangebot fortlaufend.

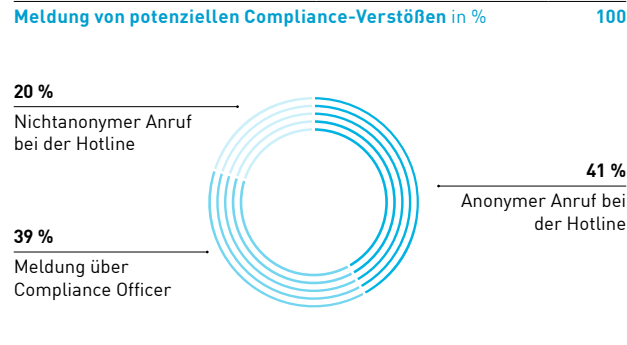
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, haben wir Whistleblowing-Verfahren eingeführt. Mitarbeiter können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihren Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager oder lokale Compliance-Beauftragte, den zuständigen Personalmanager oder den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline-, Website- oder E-Mail-Service melden. Die Fair-Play-Hotline, an die Bedenken anonym gemeldet werden können, kann jederzeit und weltweit angerufen werden.
- **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager sowie einem globalen Netzwerk

lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2018 wurden insgesamt 410 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2017: 419). [SIEHE GRAFIK 99](#), [SIEHE GRAFIK 100](#) Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen in der Vergangenheit dazu genutzt werden, um das CMS

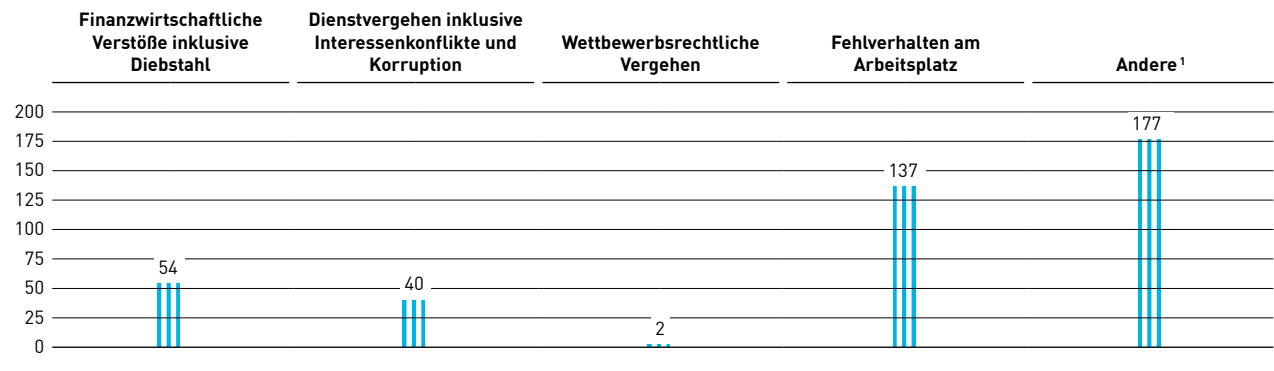
fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, wo erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können.

Im Jahr 2018 haben wir die adidas Compliance-Organisation und -Aktivitäten gestärkt. Wir haben die Zusammenarbeit mit anderen Governance-Funktionen, wie z.B. Internal Audit, Internal Controls und Risk Management, optimiert.

Der Leiter unserer Rechtsabteilung und der Chief Compliance Officer berichten 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 2018 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. [J](#)



Potenzielle Compliance-Verstöße **99**



<sup>1</sup> Beinhaltet u. a. Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.

### **BESCHREIBUNG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IM HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGS- PROZESS 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 angemessenem Maße 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, Steuerung, 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 angemessenem Maße sicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen

rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Policies and Internal Controls) sowie durch die interne Revisionsabteilung (Internal Audit). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende beurteilt zudem der externe Abschlussprüfer die Effektivität ausgewählter interner Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen). Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Effektivität von ICoFR. Aufgrund der Einschränkungen von ICoFR kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von ICoFR gewährleistet werden.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vier-Augen-Prinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen jedes Quartal schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder von einem adidas Shared Service Center durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren größtenteils 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.

## Übersicht Unternehmensrisiken

101

	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2017)	Eintritts- wahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2017)
<b>Strategische Risiken</b>				
Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Mittel	↓ (Signifikant)	30 % – 50 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Signifikant		< 15 %	
Wettbewerbsrisiken	Mittel		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken durch Technologiewandel	Mittel	↓ (Hoch)	15 % – 30 %	
<b>Operative Risiken</b>				
Geschäftspartnerrisiken	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Signifikant		< 15 %	
Projektrisiken	Signifikant		< 15 %	
Lagerbestandsrisiken	Mittel	↓ (Hoch)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Personalrisiken	Mittel	↓ (Hoch)	< 15 %	
<b>Rechtliche und Compliance-Risiken</b>				
Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Hoch		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Risiken von Betrug und Korruption	Signifikant		< 15 %	
Datenschutzrisiken	Hoch	↓ (Signifikant)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
<b>Finanzrisiken</b>				
Währungsrisiken	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Ausfallrisiken	Signifikant		< 15 %	

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 Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Zeitraum 2019 bis 2021 als relevant ansehen. Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage, Geschäftspartnerrisiken und Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen erachten wir dabei unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik als wesentlich. Die Darstellung der Risiken weicht gegenüber dem Vorjahr insofern leicht ab, als dass wir die finanziellen und nichtfinanziellen Größen zur Beurteilung der potenziellen Auswirkung angepasst haben. Die Übersicht der Unternehmensrisiken zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken. [SIEHE TABELLE 101](#)

## STRATEGISCHE RISIKEN

## Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage

Um in der Sportartikelindustrie erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, fortlaufend neue, innovative Schuhe und Textilien zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist es unerlässlich, Änderungen bei Konsumentennachfrage bzw. Konsumententrends vorherzusehen und umgehend darauf zu reagieren. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Für den Erfolg unserer Marken stellt es daher ein kritisches Risiko dar, die Konsumentennachfrage nicht vorhersehen zu können oder Produkte zu entwickeln und anzubieten, die nicht den Geschmack unserer Konsumenten treffen, insbesondere vor dem Hintergrund unserer Strategie, den Fokus auf wesentliche Produktfamilien zu setzen. [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 69](#) Aufgrund durchschnittlicher Vorlaufzeiten von zwölf bis 18 Monaten besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht schnell genug auf Änderungen der Konsumentennachfrage reagieren. Noch kritischer ist das Risiko, neue Konsumtrends dauerhaft zu verpassen



oder das potenzielle Ausmaß der Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es zentrale Aufgabe aller unserer Markenorganisationen 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 die Markenloyalität zu erhöhen. Im Rahmen unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung bei adidas messen wir fortlaufend den *Net Promoter Score (NPS)* [SIEHE GLOSSAR](#) und streben an, ein besseres Verständnis für Konsumentenerwartungen zu erlangen. [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 69](#) Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends zu erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus hilft uns die direkte Kommunikation mit unseren Konsumenten über soziale Netzwerke oder unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. Unsere auf Schnelligkeit ausgerichteten Programme helfen uns bei der Risikobewältigung, da wir bei Änderungen der Konsumentennachfrage schneller reagieren können. [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 63](#) Wir versuchen Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere Promotion-Partnerschaften für Produkteinführungen von wichtigen Produktfa-

milien effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. Unser innovatives, auf dem Prinzip der Zusammenarbeit basierendes Modell Open Source ermöglicht es uns, die Erkenntnisse externer Partner zunutze zu machen, um Konsumentennachfrage, Markenattraktivität, Marktanteil und Profitabilität zu stärken.

### Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Der Einzelhandel hat sich in den letzten Jahren fortlaufend gewandelt. Konsumenten erwarten ein vollständiges Einkaufserlebnis über verschiedene Vertriebskanäle hinweg. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an diesen Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine stärkere Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z.B. Einkaufszentren, könnte sowohl Umsatzrückgänge in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lagerräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen. Wenn 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. Anpassungen unserer Segmentierungs-, Laden- und Vertriebskanalstrategien könnten zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden und Franchise-Partner führen. Ein unausgewogenes Portfolio eigener Geschäfte (z.B. zu viele Geschäfte in bestimmten Märkten oder zu viele Geschäfte eines bestimmten Formats) oder

ungeeignete Standorte könnten eine Umsatzentwicklung, die schwächer ist als erwartet, sowie eine niedrigere Profitabilität nach sich ziehen. adidas hat klare Vertriebsrichtlinien und -anweisungen definiert und eingeführt, um diese Risiken zu mindern. So versuchen wir, Überdistribution von Produkten in einem bestimmten Vertriebskanal zu vermeiden. 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, wie z.B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Darüber hinaus werden neue Geschäfte auf der Grundlage eines einheitlichen und unternehmensweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet, das weltweite Best-Practice-Ansätze berücksichtigt. 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. Unsere Omni-Channel-Initiativen ermöglichen es uns, von Erkenntnissen über alle Vertriebskanäle hinweg zu profitieren und Kannibalisierung zu vermeiden. [SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 76](#)

### Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Turbulenzen an den Finanzmärkten und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z.B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, 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. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z.B. Handelsbeschrän-

kungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit) mögliche Umsatzausfälle oder Kosten-erhöhungen nach sich ziehen. Beispielsweise könnte der Brexit zu Unsicherheit bei Unternehmen und Konsumenten führen und zusätzlichen Verwaltungsaufwand infolge veränderter regulatorischer Rahmenbedingungen in wichtigen Bereichen wie dem freien Güterverkehr oder der Arbeitnehmerfreizügigkeit nach sich ziehen. Der andauernde Handelskonflikt zwischen den USA und China könnte eine Erhebung zusätzlicher Zölle zur Folge haben, die sich auch auf die Sportschuh- und Textilindustrie auswirken könnten. Darüber hinaus könnte dieser Konflikt auch erhebliche Konsequenzen für das Wirtschaftswachstum haben, nicht nur in zwei Schlüsselmärkten des Unternehmens, sondern weltweit.

Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt adidas eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen entwickelten Märkten und Schwellenländern an. Wir beobachten zudem 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. Beispielsweise haben wir vorausschauend unsere Lieferkette und unsere Logistik angepasst, indem wir unsere Lagerkapazität im Vereinigten Königreich erhöht und den Importanteil aus der Europäischen Union verringert haben, um den Markt im Vereinigten Königreich nach dem Brexit bestmöglich beliefern zu können und das Risiko von Liefer-

schwierigkeiten infolge möglicherweise erschwerter Zollabfertigungsprozesse zu minimieren. 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.

#### Wettbewerbsrisiken

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. Preiskämpfen am Markt oder Bieterkämpfen um Promotion-Partnerschaften, führen. So kann ein anhaltender Preiskampf in unseren Schlüsselmärkten 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.

Um die Wettbewerbsrisiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, statt nur auf sie reagieren zu müssen. Dieser Ansatz ermöglicht uns bei Bedarf eine frühzeitige Anpassung unserer Vertriebs- und Marketingaktivitäten (z.B. Produkteinführungen, ausgewählte Preisanpassungen). Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns

dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. [SIEHE INNOVATION, S. 84](#) Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem DFB oder James Harden einzugehen. Zudem wollen wir unser Portfolio durch neue Partner wie Paulo Dybala oder Cardi B auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

#### Risiken durch Technologiewandel

Der schnelle technische Fortschritt hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens. Technologien wie 3D-Druck, Augmented Reality und künstliche Intelligenz haben Auswirkungen darauf, wie Produkte und Dienstleistungen entwickelt, angeboten, erlebt und ausgetauscht werden. Wenn wir es versäumen, technologische Veränderungen rechtzeitig vorherzusehen, zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte sich dies negativ auf das Geschäftsmodell des Unternehmens auswirken, unsere Wettbewerbsposition auf dem Markt verschlechtern sowie das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele nachhaltig beeinträchtigen.

Um dieses Risiko zu mindern, haben wir mit der ‚Digital Leadership Group‘ ein funktionsübergreifendes Gremium ins Leben gerufen, das technologische Trends identifiziert und bewertet sowie die Einführung neuer Technologien koordiniert. Wir haben Prozesse zur Erkennung und zum Management des Lebenszyklus von Technologien etabliert, die uns eine fortlaufende Beurteilung des Technologieumfelds sowie einen frühzeitigen Ersatz überholter Technologien ermöglichen. Darüber hinaus setzen wir auf Partnerschaften mit Technologie- und Wirtschaftsführern in aller Welt, wie z.B. BASF, Carbon oder Oechsler, um stets über die neuesten Entwicklungen informiert zu bleiben. [SIEHE INNOVATION, S. 84](#)

**OPERATIVE RISIKEN****Geschäftspartnerrisiken**

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z. B. Athleten, kreativen Partnern, Innovationspartnern, Einzelhandelspartnern, Zulieferern oder Dienstleistern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

So könnten beispielsweise Verletzungen von Einzelsportlern oder schlechte Leistungen gesponserter Mannschaften oder Athleten deren Attraktivität für Konsumenten mindern und eine geringere Attraktivität unserer Marken und so niedrigere Umsätze zur Folge haben. Das Versäumnis, gute Beziehungen zu Einzelhändlern aufzubauen und zu pflegen, könnte erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Großhandelsaktivitäten und damit auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens haben. Der Verlust wichtiger Kunden in Schlüsselmärkten infolge eines unzureichenden Customer-Relationship-Managements würde sich in beträchtlichen Umsatzausfällen niederschlagen. 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 ebenfalls 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 Zulieferern oder Dienstleistern zu pflegen. Die Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, Kunden oder Dienstleistern 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 Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Athleten, Vereinen, Verbänden oder anderen 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, bestehend aus Einzelsportlern, Vereinsteam, Verbänden oder auch Dachverbänden in einer Vielzahl von Sportarten, sowie Persönlichkeiten der Unterhaltungsindustrie oder Influencern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität einzelner Partner. Um eine gegenseitige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit unseren Einzelhandelspartnern aufzubauen und zu pflegen, unterstützen wir unsere Einzelhandelspartner und stellen ihnen verkaufsfördernde Instrumente zur Verfügung. Customer-Relationship-Management ist nicht nur für unsere Vertriebsmitarbeiter eine Hauptaufgabe, sondern hat auch für die leitenden Führungskräfte sowie die obere Managementebene höchste Bedeutung. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2018

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. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von *Single Sourcing*). [SIEHE GLOSSAR](#)

**IT- und Cybersicherheitsrisiken**

Diebstahl, eine ungewollte Veröffentlichung, Manipulation oder fehlende Verfügbarkeit wichtiger Informationen (z. B. Konsumentendaten, Mitarbeiterdaten, Produktdaten) 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. Schwere System- oder Anwendungsausfälle oder Bedrohungen der Informationssicherheit in unserer Infrastruktur oder der unserer Geschäftspartner könnten zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen oder eine negative Auswirkung auf wesentliche Daten haben.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitäts-Pläne und stellt die Einhaltung maßgeblicher IT-Richtlinien sicher. Darüber hinaus unterhält unsere IT-Organisation ein umfangreiches Programm zur Informationssicherheit. Die Steuerung der Informationssicherheit, die Datensicherheit, die Ausgestaltung der Sicherheitsarchitektur, das Kontinuitätsmanagement und unsere Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeiter reflektieren gängige Industriestandards, um das Unternehmen angemessen zu schützen.

**Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle**

adidas ist externen Risiken wie beispielsweise Naturkatastrophen, ungünstigen oder extremen Wetterverhältnissen, Epidemien, Feuer, Unfällen und böswilligen Handlungen ausgesetzt. Derartige Ereignisse können zu Sachschäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Unternehmens oder seiner Zulieferer sowie an unterwegs befindlicher Ware oder zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten

führen. Zusätzlich könnte ein solches Ereignis die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter gefährden.

Um negative Auswirkungen zu minimieren, haben wir Versicherungen für Schäden an Gebäuden und Betriebsunterbrechungen abgeschlossen und implementieren vorbeugende Maßnahmen (z. B. Feuerlöschanlagen in Gebäuden) und Notfallpläne zur schnellen Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit. Wir arbeiten mit zuverlässigen Zulieferern und Logistik-anbietern zusammen, die hohe Sicherheitsstandards garantieren. Durch globale und lokale Richtlinien und die Einführung standardisierter Prozesse und Systeme für das Sicherheitsmanagement stärken wir unsere Sicherheitsmaßnahmen weltweit.

**Projektrisiken**

Der Konzern investiert fortlaufend in neue Projekte, z. B. die Entwicklung, Einführung und Expansion von IT-Systemen und Logistikzentren oder den Bau von neuen Geschäftsgebäuden. Auf diese Weise versuchen wir, weiteres Wachstum und Effizienzsteigerungen wirksam zu unterstützen. Ineffizientes Projektmanagement kann zu Verspätungen bei der Durchführung von wichtigen Projekten führen und höhere Ausgaben verursachen. Unangemessene Projektplanung und -steuerung können ebenso zu Ineffizienz, Verspätungen oder Störfällen führen wie Fehler bei der Umsetzung und damit höhere Kosten und Umsatzeinbußen bewirken. Ebenfalls könnten unsachgemäße Projektleitung sowie fehlende Priorisierung und Überwachung des Projektportfolios in nicht optimale Ressourcenallokation und unerwünschte Projektergebnisse münden.

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 recht-

zeitig 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 Personal) hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir erforderliche Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen vorfinden.

**Lagerbestandsrisiken**

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge bis zu neun Monate vor der Auslieferung platzieren, ist adidas Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Eine Überschätzung der Nachfrage kann Überkapazitäten in unseren Zulieferfabriken verursachen, Überproduktion zur Folge haben und so Überbestände sowohl für das Unternehmen als auch im Markt verursachen. Dies könnte sich möglicherweise negativ auf unsere Ergebnisse auswirken, beispielsweise durch Retouren, Überalterung der Vorräte, zusätzliche Lagerräumungsverkäufe oder eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital. In ähnlicher Weise kann eine Unterschätzung der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point of Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde adidas Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. Dies könnte der Loyalität gegenüber unseren Marken sowie unserem Ruf schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus zusätzlichen Kosten, z. B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.



Um diese Risiken zu mindern, steuern wir aktiv unsere Vorratsbestände, z. B. durch ständige Bestandskontrollen sowie Zentralisierung von Vorratshaltung und Lagerräumungsverkäufen. [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 112](#) Darüber hinaus arbeitet der Bereich Global Operations an einer fortlaufenden Erhöhung von Agilität und Flexibilität unseres Planungsumfelds, um die Vorlaufzeiten zu verkürzen. Dadurch sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen. [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79](#) In diesem Zusammenhang gibt uns die strategische Priorität ‚Schnelligkeit‘ die Möglichkeit, schnell auf die Nachfrage zu reagieren, um frische und attraktive Konzepte hervorzubringen, die dem Konsumenten bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden können. [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 63](#)

### 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 leistungsorientierte Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeiter erfolgreich zu führen sowie innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur beizubehalten, die Vielfalt und Inklusion fördert, und für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine ineffiziente, ungleichmäßige Ressourcenverteilung für bestimmte Geschäftsaktivitäten könnte zu einem geringeren Mitarbeiterengagement führen. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen sowie die Unfähigkeit, hoch talentierte und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und zu halten, stellen deshalb Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens dar. Ist die Vergütung für das Management sowie für die Mitarbeiter unattraktiv bzw.

nicht wettbewerbsfähig, könnten sich diese Risiken weiter verschärfen. Zudem könnten unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen und die unzureichende Dokumentation von geschäftsrelevantem Wissen zu einem Verlust von Schlüsselkompetenzen führen.

Unsere Mitarbeiterstrategie, als essenzieller Teil unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘, zielt darauf ab, diese Risiken zu mindern. Um Personalbestand und Ressourcenzuweisung 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 strategischen Personalmanagementprozess implementiert. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings, um der Wunscharbeitgeber unserer Branche zu sein und so die richtigen Talente für uns zu gewinnen und sie dauerhaft im Unternehmen zu halten. Wir haben eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, haben wir unser *Leadership Framework* [SIEHE GLOSSAR](#) entwickelt und eingeführt, das die konkreten Verhaltensweisen erläutert, die wir von unseren Führungskräften erwarten. Unser weltweites Programm zur Nachfolgeregelung ermöglicht uns, eine starke Auswahl interner Talente zu haben, die für wichtige Führungspositionen infrage kommen, was somit das Nachfolgerisiko verringert. Darüber hinaus stärken wir die Mitarbeiterbindung dadurch, dass wir unseren Mitarbeitern attraktive Programme zur Führungskräfteentwicklung und Weiterbildung sowie weltweite Karrierechancen bieten. Eine Vielzahl von Initiativen, wie z. B. unsere Schulung zum Thema Gender Intelligence ‚BIG Deal‘, fördert Vielfalt und Inklusion. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme soll eine langfristige Mitarbeiterbindung zusätzlich unterstützt werden. [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

### RECHTLICHE UND COMPLIANCE-RISIKEN

#### Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen

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.

Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf die Beratung durch Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück. Wir beobachten Veränderungen in der Gesetzgebung stets sehr genau, um die notwendigen Anforderungen hinsichtlich Zöllen und Steuern zu erfüllen. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung, Zollabteilung oder Steuerabteilung hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Zudem arbeiten wir weltweit eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits die erforderlichen Zulassungen für Produkte zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können.

**Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen**

Unsere populären Marken, die weitgehend auf Technologie- und Designinnovationen beruhen, sind häufig von Fälschungen und Nachahmungen durch Dritte betroffen.

Wir sind bemüht, Umsatzeinbußen und die potenzielle Schädigung des Markenimages, die aus dem Verkauf von gefälschten Produkten entstehen, zu mindern. Zu diesem Zweck sichert sich das Unternehmen umfassend rechtlich ab (in der Regel durch Eintragung von Markenrechten) und arbeitet eng mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und unternehmensexternen Juristen zusammen. Wir haben außerdem die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten Zulieferern verstärkt.

**Risiken von Betrug und Korruption**

Es besteht die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählt auch das Risiko von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten bzw. Bestechung und Korruption.

Unser Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk hilft uns dabei, diesen Risiken proaktiv zu begegnen. Es ermöglicht uns außerdem, betrügerisches oder korruptes Verhalten zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren oder derartiges Verhalten vorzubeugen. 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 in 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.

**Datenschutzrisiken**

Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz. Verstöße gegen diese Gesetze und Bestimmungen könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen. Beispielsweise könnten Verstöße gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU Bußgelder in Höhe von bis zu 4 % des Jahresumsatzes nach sich ziehen. Außerdem könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken verloren geht.

Um diese Risiken zu mindern, haben wir eine globale Richtlinie zum Datenschutzmanagement eingeführt, welche die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung personenbezogener Daten vorgibt. Zusätzlich haben wir eine globale Richtlinie zur Datenlöschung implementiert, welche die Löschung von personenbezogenen Daten bei adidas regelt. Diese Richtlinien gelten für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegeln auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser globaler Datenschutzbeauftragter und die globale Datenschutzabteilung etablieren außerdem ein Überwachungs- und Berichtssystem zur Einhaltung der Datenschutzstandards. Sie beraten kontinuierlich bei deren Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an. Zudem arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen.

**FINANZRISIKEN****Währungsrisiken**

adidas ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Risiken entstehen insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. [SIEHE ERLÄUTERUNG 31, S. 210](#)

adidas unterhält ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. [SIEHE TREASURY, S. 126](#)

**Ausfallrisiken**

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. [SIEHE ERLÄUTERUNG 31, S. 210](#) adidas ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei.

Wir prüfen die Bonität unserer Kunden und definieren Forderungsobergrenzen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien.

Normalerweise ist es Tochtergesellschaften von adidas ausschließlich erlaubt, mit Banken zusammenzuarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. [SIEHE TREASURY, S. 126](#) Wir überprüfen monatlich die Credit-Default-Swap-Prämien unserer Partnerbanken und übertragen bei Überschreitung einer definierten Schwelle die finanziellen Vermögenswerte auf Banken, die innerhalb des Limits liegen.

## ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf Chancen, die wir für das Unternehmen im Zeitraum 2019 bis 2021 als wesentlich erachten. Die Darstellung der Chancen in diesem Bericht weicht gegenüber dem Vorjahr insofern leicht ab, als dass wir die finanziellen und nicht-finanziellen Größen zur Beurteilung der potenziellen Auswirkung angepasst haben. Die Einschätzung ist in der Übersicht der Unternehmenschancen dargestellt. [SIEHE TABELLE 102](#)

### STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

#### Organische Wachstumschancen

**Vertriebsstrategie:** Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Dazu gehören auch der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten, die Optimierung unseres Partnernetzwerks in unserem Großhandelsgeschäfts mit einem gezielten Fokus auf Partner, die den Konsumenten das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten, das Management von Verkaufs-

### Übersicht Unternehmenschancen

102

	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2017)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2017)
<b>Strategische und operative Chancen</b>				
Organische Wachstumschancen	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Hoch		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen	Hoch		> 85 %	
<b>Finanzwirtschaftliche Chancen</b>				
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Signifikant		15 % – 30 %	

flächen bei wichtigen Partnern (sowohl im stationären als auch im digitalen Handel) sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen. [SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 76](#)

**Produktportfolio:** Wir sind davon überzeugt, dass es weiteres Potenzial für eine positive Umsatz- und Gewinnentwicklung gibt, wenn wir uns weiter auf Produktfamilien in Verbindung mit einem konsequenten Produktlebenszyklus-Management sowie einer erstklassigen Distribution konzentrieren. Darüber hinaus könnte die weitere Optimierung der Kollektionen und Preisstruktur dazu führen, dass wir Umsatzzuwächse und Gewinnsteigerungen erreichen, die besser als erwartet sind. Wir sehen weiterhin ungenutzte Umsatzpotenziale bei kommerzielleren Preispunkten. Der weitere Ausbau unseres Geschäfts mit Produkten für Frauen könnte zu Zuwächsen bei Marktanteilen und Umsatz sowie weiteren Verbesserungen der Profitabilität führen.

**Wichtige Sportereignisse:** Große Sportereignisse wie die nächsten Olympischen Sommerspiele in Tokio bieten adidas eine ideale Plattform, vor einem weltweiten Publikum seine

Stärken als Sportmarke zu präsentieren und seine Rolle als Innovationsführer unter Beweis zu stellen. Darüber hinaus bietet ein großes Sportereignis auch immer eine wirtschaftliche Chance im Land des Gastgebers, das üblicherweise von einem erhöhten Touristenaufkommen und damit höheren Konsumentenausgaben profitiert. Daher sehen wir im Zusammenhang mit großen Sportereignissen das Potenzial für zusätzliches Umsatzwachstum und folglich eine bessere Gewinnentwicklung.

#### Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen

**Datenanalyse:** Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles ‚Data & Analytics‘-Team gegründet, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Der fortlaufende Ausbau unserer bestehenden Fähigkeiten, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, könnte Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. Infolgedessen sehen wir die Chance, in unserer Geschäftstätigkeit schneller und effizienter zu werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis

der Konsumentenvorlieben erhöhen, den Umsatz von Produkten, die wir zum vollen Preis verkaufen, steigern, Rabatte reduzieren sowie das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu einer besseren Umsatz- und Gewinnentwicklung führen.

**Prozessoptimierung:** Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essenzieller Bedeutung, um eine hohe Profitabilität und Kapitalrendite zu gewährleisten. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz unserer Prozesse sowie zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Unternehmens bei Weitem noch nicht ausgeschöpft haben. Daher werden wir uns künftig weiter darauf fokussieren, unsere Prozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Dies gehen wir insbesondere mit unserer Initiative ‚ONE adidas‘ an. [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 63](#)

### **Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen**

Legislative sowie regulatorische Veränderungen, z.B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen (z.B. zwischen der EU und Vietnam), könnten zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen. Veränderungen bei lokalen Steuer- oder Zollvorschriften (z.B. niedrigere Besteuerung privater Einkommen, niedrigere Zollsätze) könnten zu erhöhten Konsumausgaben führen und damit eine positive Auswirkung auf unsere Umsätze haben oder auch zusätzliche Kosteneinsparungen für uns generieren.

### **FINANZWIRTSCHAFTLICHE CHANCEN**

#### **Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten**

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Unsere Treasury-Abteilung verfolgt daher die Entwicklungen auf den Finanzmärkten genau, um Chancen zu identifizieren und zu nutzen. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in Euro, die funktionale Währung des Unternehmens, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens positiv beeinflussen. [SIEHE](#)

[TREASURY, S. 126](#)



# 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 aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2018 hat das Unternehmen starke operative und finanzielle Ergebnisse erzielt. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel haben die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch globale Trends wie die wachsende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung. ■ **SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 116** Die anhaltende Markendynamik, die durch die Einführung innovativer Produkte und inspirierende Marketingkampagnen unterstützt wurde, sowie die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ haben im Verlauf des Jahres zu deutlichen Umsatzsteigerungen und starken Profitabilitätsverbesserungen geführt. Im November 2018 haben wir unsere Umsatzprognose aufgrund einiger unternehmensspezifischer Schwächen in unserem Heimatmarkt Europa leicht nach unten angepasst. Gleichzeitig konnten wir jedoch unsere Prognose für die Gewinnentwicklung erhöhen. Die Profitabilitätssteigerung, die besser war als erwartet, ist hauptsächlich auf die starke Verbesserung der Bruttomarge zurückzuführen, die die hohe Qualität unseres Umsatzwachstums verdeutlicht. ■ **SIEHE TABELLE 103**

Im Geschäftsjahr 2018 legte der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 8% zu. Verantwortlich dafür waren vor allem zweistellige Umsatzzuwächse in Nordamerika und Asien-Pazifik. In Europa und Emerging Markets fiel das Umsatzwachstum geringer aus als ursprünglich erwartet. Damit lag die Steigerung im unteren Bereich unserer ursprünglichen Prognose eines währungsbereinigten Umsatzanstiegs von etwa 10%. Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,4 Prozentpunkte auf 51,8% und lag damit deutlich über unserer ursprünglichen Prognose eines Anstiegs um bis zu 0,3 Prozentpunkte. Gründe dafür waren die positiver als erwarteten Effekte eines besseren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die die deutlich negativen Währungseffekte mehr als kompensierten. Die operative Marge stieg um 1,1 Prozentpunkte auf einen Wert von 10,8% und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 0,5 und 0,7 Prozentpunkten. Verantwortlich dafür war größtenteils die gestiegene Bruttomarge, die den Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz haben entgegen unserer ursprünglichen Prognose eines leichten Rückgangs zugenommen. Dies war auf zusätzliche Investitionen in Initiativen in den Bereichen Marketing und Skalierbarkeit zurückzuführen, die durch die Entwicklung der Bruttomarge, die besser war als erwartet, finanziert wurden. Infolgedessen stieg der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 20% auf 1,709 Mrd. €, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017, und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 13% und 17%. ■ **SIEHE GEWINN- UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 117**

Zum Jahresende 2018 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 19,0%. Diese Entwicklung bedeutet einen deutlichen Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von

20,4%, während wir in unserer ursprünglichen Prognose von einer weitgehend stabilen Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr ausgegangen waren. Die besser als ursprünglich erwartete Entwicklung ist hauptsächlich auf die erfolgreichen Maßnahmen des Unternehmens zum strikteren Management des kurzfristigen Betriebskapitals zurückzuführen. Die Investitionen beliefen sich im Jahr 2018 auf 794 Mio. € und blieben damit hinter unserer Prognose von etwa 900 Mio. € zurück. Hauptgrund dafür war die Anzahl von Geschäftseröffnungen im Jahresverlauf, die niedriger ausfiel als ursprünglich erwartet. Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit Initiativen der Marken adidas und Reebok im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen zur weiteren Stärkung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowohl im E-Commerce als auch im physischen Einzelhandel sowie zur Stärkung der Präsenz in Franchise-Stores und der Shop-in-Shop-Präsentation. Weitere Investitionsbereiche waren u.a. die Logistikinfrastruktur und die IT-Systeme sowie der weitere Ausbau der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach.

■ **SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG, S. 121**

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachen wir auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (KPIs). ■ **SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 112** Im Geschäftsjahr 2018 hat sich unser Net Promoter Score (NPS) weiter verbessert, was die Stärke unserer Marken verdeutlicht. ■ Auch hinsichtlich unserer Marktanteile sehen wir weiterhin eine starke Entwicklung in denjenigen Kategorien und Märkten, die im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans als Fokusbereiche identifiziert wurden. In Nordamerika und China, zwei unserer Fokusbereiche, verzeichneten wir erneut eine sehr positive Entwicklung und konnten unsere Marktanteile in diesen Regionen weiter ausbauen. ■ Darüber hinaus erhielt unser Unternehmen auch sehr positive Anerkennung für den konsequenten Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit. Im Jahr 2018 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Zum 19. Mal in Folge wurde

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS-  
ENTWICKLUNG, RISIKEN UND  
CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH  
DAS MANAGEMENT

die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die erste globale Aktienindexfamilie, die die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit führenden Unternehmen analysiert und bewertet. So erhielt adidas die Auszeichnung ‚Gold Class‘ für hervorragende Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit und erzielte im Sektor ‚Textilien, Bekleidung & Luxusgüter‘ branchenbeste Bewertungen in Kategorien wie z.B. Menschenrechte, Beschaffungsketten-

management, Innovationsmanagement und Ökoeffizienz. **■ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95** Da wir der Überzeugung sind, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dafür ist, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, haben wir 2018 ‚People Pulse‘, unseren Ansatz und unsere Systemplattform zur vierteljährlichen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, vollständig in das Unternehmen weltweit eingebettet. Mit Teilnehmerquoten zum Jahresende hin, die unsere angestrebte

Mindestteilnehmerquote übertroffen haben, hat People Pulse wesentlich an Zugkraft gewonnen. **■ SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87** **▬** Darüber hinaus konnten wir trotz einiger Herausforderungen im nordamerikanischen Markt den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte insgesamt auf einem weiterhin sehr guten Niveau halten. Im Jahr 2018 blieb die OTIF-Kennzahl im Vergleich zum Vorjahr stabil. **■ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 79**

### Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

103

	2017 Ergebnisse <sup>1</sup>	2018 Ursprüngliche Ziele <sup>1,2</sup>	2018 Aktualisierte Ziele <sup>1,3</sup>	2018 Ergebnisse <sup>1</sup>	2019 Ausblick
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	16 %	Anstieg in Höhe von etwa 10 %	Anstieg in Höhe von 8 % bis 9 %	8 %	Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %
Bruttomarge	50,4 %	Anstieg um bis zu 0,3 PP	Anstieg um bis zu 1,0 PP	51,8 % 1,4 PP	Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>4</sup> (in % der Umsatzerlöse)	41,3 %	Rückgang gegenüber Vorjahr	Rückgang gegenüber Vorjahr	41,9 % 0,5 PP	–
Betriebsergebnis (in Mio. €)	2.070	Anstieg in Höhe von 9 % bis 13 %	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %	2.368 14 %	–
Operative Marge	9,8 %	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP	Anstieg um etwa 1,0 PP	10,8 % 1,1 PP	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>5,6</sup> (in Mio. €)	1.430	Anstieg in Höhe von 13 % bis 17 %	Anstieg in Höhe von 16 % bis 20 %	1.709 20 %	Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 % auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>5</sup> (in €)	7,05	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %	Anstieg in Höhe von 15 % bis 19 %	8,46 20 %	–
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	20,4 %	Etwa auf Vorjahresniveau	Etwa auf Vorjahresniveau	19,0 % – 1,4 PP	Leichter Anstieg
Investitionen <sup>7</sup> (in Mio. €)	752	Etwa 900 Mio. €	Etwa 900 Mio. €	794 6 %	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Wie am 14. März 2018 veröffentlicht.

<sup>3</sup> Wie am 7. November 2018 veröffentlicht.

<sup>4</sup> Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.

<sup>5</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>6</sup> 2019 ohne den negativen Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von etwa 35 Mio. € (basierend auf Leasingverträgen zum Stand 1. Januar 2019); einschließlich dieses Effekts wird für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenwärtig ein Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. € erwartet.

<sup>7</sup> Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

### EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unser Risk Management Team aggregiert alle Risiken und Chancen, die von den Risikoverantwortlichen und unseren Vorstandsmitgliedern im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet werden. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und entsprechend dem Vorstand berichtet. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. **■ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142** Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sehen wir keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird dadurch bestätigt, dass wir bisher unseren Finanzierungsbedarf jederzeit gewährleisten konnten. Das Unternehmen hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert.

Aufgrund dieser Veränderungen hat sich das Gesamtrisiko-  
profil des Unternehmens unserer Überzeugung nach im Ver-  
gleich zum Vorjahr leicht verbessert.

### EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2015 stellte das Unternehmen ‚Creating the New‘,  
seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020, vor. Dieser legt  
die strategischen Initiativen und Ziele bis 2020 fest. Diese  
Strategie zielt darauf ab, die Attraktivität unserer Marken zu  
erhöhen. Dadurch sollen Umsatz und Gewinn in den kom-  
menden Jahren weiter gesteigert werden. Unsere Erfolge seit  
2016, gemessen an unseren finanziellen und nichtfinanziellen  
KPIs, sind eine direkte Folge der konsequenten Umsetzung  
von ‚Creating the New‘. Wir werden uns daher auch weiterhin  
darauf konzentrieren, unseren strategischen Geschäftsplan  
voranzutreiben und diesen gleichzeitig, wo immer nötig, noch  
genauer abzustimmen.

Im März 2017 haben wir zusätzliche Initiativen gestartet, mit  
dem Ziel, Umsatz und Gewinn noch schneller als ursprüng-  
lich prognostiziert zu steigern. Dadurch stellen wir sicher,  
dass sich unsere Dynamik in den kommenden Jahren fort-  
setzt, was deutliche Verbesserungen von Umsatz und Profitabi-  
lität bis 2020 zur Folge haben wird. Infolgedessen haben wir  
unsere Finanzziele für 2020 angehoben. Wir gehen davon aus,  
dass bis 2020 der währungsbereinigte Umsatz im Vergleich  
zu den Ergebnissen des Geschäftsjahres 2015 jährlich um  
durchschnittlich 10 % bis 12 % wachsen wird. Wir erwarten,  
dass sich unsere Marken in diesem Zeitraum besser entwi-  
ckeln werden als die Sportartikelbranche insgesamt und  
dadurch ihre Marktanteile erhöhen werden. In Verbindung mit  
dem erwarteten Anstieg der Bruttomarge und operativen Ver-  
besserungen werden wir so unsere Profitabilität deutlich

steigern. Infolgedessen wird der Gewinn aus fortgeführten  
Geschäftsbereichen unseren Erwartungen zufolge schneller  
wachsen als der Umsatz. Im März 2017 waren wir noch von  
einem durchschnittlichen Anstieg im Fünfjahreszeitraum um  
jährlich 20 % bis 22 % ausgegangen. Angesichts der starken  
operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017  
erhöhten wir im März 2018 erneut unser langfristiges Profitabi-  
litätsziel. Infolgedessen rechnen wir mit einem durch-  
schnittlichen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten  
Geschäftsbereichen um 22 % bis 24 % pro Jahr. [SIEHE UNTER-  
NEHMENSSTRATEGIE, S. 63](#)

Angesichts steigender Konsumausgaben, der wachsenden  
Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) sowie des  
erhöhten Gesundheitsbewusstseins in den meisten Regionen  
erwarten wir weitere Verbesserungen des Umsatzes im  
Geschäftsjahr 2019. Wir gehen davon aus, dass unser umfas-  
sendes Angebot an neuen Produkten in Verbindung mit  
unseren Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken den  
Umsatzanstieg fördern werden. Darüber hinaus werden  
unseren Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die  
Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kon-  
trollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren  
eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum  
beitragen. In Verbindung mit der strikten Kontrolle der Lager-  
bestände und dem konsequenten Kostenmanagement erwar-  
ten wir im Jahr 2019 erneut eine Verbesserung der Profitabi-  
lität. Wir rechnen damit, dass der Gewinn, unterstützt durch  
eine weitere Verbesserung der Bruttomarge und der operati-  
ven Marge, im Jahr 2019 deutlich steigen wird. [SIEHE AUS-  
BLICK, S. 139](#) Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für  
das Jahr 2019 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirt-  
schaftlichen Umfeld realistisch sind.

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung  
der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt,  
dass wir im Jahr 2019 weitere Verbesserungen von Umsatz  
und Gewinn erzielen können. Allerdings stellen die anhal-  
tende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Aus-  
blicks und der Verbraucherstimmung sowohl in entwickelten  
Ländern als auch in Schwellenländern sowie die fortwährend  
hohe Währungsvolatilität ein Risiko für die Erreichung der  
genannten Ziele dar. [SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND  
BRANCHE, S. 116](#) Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2018  
und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es  
keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer  
Änderung der Prognose veranlassen würden.



@4

# KONZERN AB SCHLUSS

Konzernbilanz	161
Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	163
Konzerngesamtergebnisrechnung	164
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	165
Konzernkapitalflussrechnung	166
Konzernanhang	168
Erläuterungen zur Konzernbilanz	186
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	229
Sonstige Erläuterungen	235
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	242
Anteilsbesitz	244
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	249
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	250
Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	255



# KONZERNBILANZ

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG<sup>1</sup> in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017 <sup>2</sup>	Veränderung in %	1. Jan. 2017 <sup>2</sup>
<b>Aktiva</b>					
Flüssige Mittel	06	2.629	1.598	64,5	1.510
Kurzfristige Finanzanlagen	07	6	5	5,3	5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	08	2.418	2.315	4,4	2.200
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	09	542	393	38,1	729
Vorräte	10	3.445	3.692	-6,7	3.763
Forderungen aus Ertragsteuern	38	48	71	-32,3	98
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	11	725	498	45,6	580
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	12	-	72	-100,0	-
<b>Kurzfristige Aktiva</b>		<b>9.813</b>	<b>8.645</b>	<b>13,5</b>	<b>8.886</b>
Sachanlagen	13	2.237	2.000	11,8	1.915
Geschäfts- oder Firmenwerte	14	1.245	1.220	2,0	1.412
Markenrechte	15	844	806	4,7	1.108
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	15	196	154	27,0	167
Langfristige Finanzanlagen	16	276	236	16,9	194
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	17	256	219	16,9	96
Latente Steueransprüche	38	651	630	3,4	732
Sonstige langfristige Vermögenswerte	18	94	108	-13,5	94
<b>Langfristige Aktiva</b>		<b>5.799</b>	<b>5.374</b>	<b>7,9</b>	<b>5.718</b>
<b>Aktiva</b>		<b>15.612</b>	<b>14.019</b>	<b>11,4</b>	<b>14.604</b>

<sup>1</sup> IFRS 9 and IFRS 15 werden seit dem 1. Januar 2018 erstmals angewendet. Mit Ausnahme bestimmter Anforderungen für Sicherheitsinstrumente wurden keine Vergleichszahlen angepasst.

<sup>2</sup> Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## KONZERNBILANZ

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG<sup>1</sup> in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017 <sup>2</sup>	Veränderung in %	1. Jan. 2017 <sup>2</sup>
<b>Passiva</b>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	19	66	137	-51,5	636
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.300	1.975	16,5	2.496
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	20	186	362	-48,6	201
Ertragsteuern	38	268	424	-36,8	402
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	21	1.232	741	66,2	573
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	22	2.305	2.180	5,7	2.023
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	23	477	473	1,0	434
<b>Kurzfristige Passiva</b>		<b>6.834</b>	<b>6.291</b>	<b>8,6</b>	<b>6.765</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	19	1.609	983	63,7	982
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	24	103	22	357,7	22
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	25	246	298	-17,3	355
Latente Steuerschulden	38	241	190	26,8	289
Sonstige langfristige Rückstellungen	21	128	80	60,2	44
Langfristige abgegrenzte Schulden	22	19	85	-77,7	120
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	26	68	53	29,2	46
<b>Langfristige Passiva</b>		<b>2.414</b>	<b>1.711</b>	<b>41,1</b>	<b>1.859</b>
Grundkapital		199	204	-2,3	201
Sonstige Rücklagen		123	-29	n.a.	743
Gewinnrücklagen		6.054	5.858	3,4	5.053
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	27	<b>6.377</b>	<b>6.032</b>	<b>5,7</b>	<b>5.997</b>
Nicht beherrschende Anteile	29	-13	-15	15,3	-17
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>		<b>6.364</b>	<b>6.017</b>	<b>5,8</b>	<b>5.980</b>
<b>Passiva</b>		<b>15.612</b>	<b>14.019</b>	<b>11,4</b>	<b>14.604</b>

<sup>1</sup> IFRS 9 and IFRS 15 werden seit dem 1. Januar 2018 erstmals angewendet. Mit Ausnahme bestimmter Anforderungen für Sicherheitsinstrumente wurden keine Vergleichszahlen angepasst.

<sup>2</sup> Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	Veränderung
Umsatzerlöse	40	21.915	21.218	3,3 %
Umsatzkosten		10.552	10.514	0,4 %
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>11.363</b>	<b>10.703</b>	<b>6,2 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		51,8 %	50,4 %	1,4 PP
Lizenz- und Provisionserträge		129	115	12,0 %
Sonstige betriebliche Erträge	33	48	17	187,9 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	13, 15, 34	9.172	8.766	4,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		41,9 %	41,3 %	0,5 PP
Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen		3.001	2.724	10,2 %
(in % der Umsatzerlöse)		13,7 %	12,8 %	0,9 PP
Vertriebsaufwendungen		4.450	4.307	3,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		20,3 %	20,3 %	0,0 PP
Verwaltungsaufwendungen		1.576	1.568	0,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,2 %	7,4 %	-0,2 PP
Übrige betriebliche Aufwendungen		105	130	-19,7 %
(in % der Umsatzerlöse)		0,5 %	0,6 %	-0,1 PP
Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte		41	37	12,0 %
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>2.368</b>	<b>2.070</b>	<b>14,4 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		10,8 %	9,8 %	1,1 PP
Finanzerträge	36	57	46	24,1 %
Finanzaufwendungen	36	47	93	-49,6 %
<b>Gewinn vor Steuern</b>		<b>2.378</b>	<b>2.023</b>	<b>17,6 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		10,9 %	9,5 %	1,3 PP
Ertragsteuern	38	669	668	0,1 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		28,1 %	33,0 %	-4,9 PP
<b>Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>		<b>1.709</b>	<b>1.354</b>	<b>26,2 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		7,8 %	6,4 %	1,4 PP
Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	04	5	254	-98,2 %
<b>Gewinn</b>		<b>1.704</b>	<b>1.100</b>	<b>55,0 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		7,8 %	5,2 %	2,6 PP
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn</b>		<b>1.702</b>	<b>1.097</b>	<b>55,1 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		7,8 %	5,2 %	2,6 PP
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-6,1 %</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	39	8,46	6,68	26,7 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	39	8,45	6,63	27,4 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	39	8,44	5,42	55,6 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	39	8,42	5,38	56,5 %

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG<sup>1</sup> in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
<b>Gewinn nach Steuern</b>		<b>1.704</b>	<b>1.100</b>
<b>Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern <sup>2</sup>	25	- 13	23
Nettoverlust aus Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (IFRS 9), netto nach Steuern	31	- 8	-
<b>Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>		<b>- 21</b>	<b>23</b>
<b>Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind</b>			
Nettogewinn/-verlust aus der Absicherung von Cashflows und Nettoinvestitionen in einem ausländischen Geschäftsbetrieb, netto nach Steuern	31	232	- 375
Nettogewinn aus Cost-of-Hedging-Rücklage, netto nach Steuern – Optionen	31	3	1
Nettoverlust aus Cost-of-Hedging-Rücklage, netto nach Steuern – Termingeschäfte	31	- 10	-
Umgliederungen von Währungsumrechnungsdifferenzen bei Verlust des maßgeblichen Einflusses		- 4	15
Währungsumrechnungsdifferenzen		- 49	- 481 <sup>3</sup>
<b>Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind</b>		<b>171</b>	<b>- 840</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		<b>150</b>	<b>- 818</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>1.855</b>	<b>282</b>
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		1.851	278
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		4	4

<sup>1</sup> IFRS 9 und IFRS 15 werden seit dem 1. Januar 2018 erstmals angewendet. Mit Ausnahme bestimmter Anforderungen für Sicherheitsinstrumente wurden keine Vergleichszahlen angepasst.

<sup>2</sup> Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.

<sup>3</sup> Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.



# KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG<sup>1</sup> in Mio. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungs-umrechnungs-differenzen	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen	Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte	Übrige Rücklagen <sup>2</sup>	Gewinnrücklagen	Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
<b>31. Dezember 2016</b>		<b>201</b>	<b>838</b>	<b>-52</b>	<b>146</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-182</b>	<b>5.521</b>	<b>6.472</b>	<b>-17</b>	<b>6.455</b>
IFRS-9-Transition-Effekt, netto nach Steuern	31					-6			6	-		-
Korrekturen nach IAS 8, netto nach Steuern	03								-475	-475		-475
<b>1. Januar 2017</b>		<b>201</b>	<b>838</b>	<b>-52</b>	<b>146</b>	<b>-6</b>	<b>-</b>	<b>-182</b>	<b>5.053</b>	<b>5.997</b>	<b>-17</b>	<b>5.980</b>
Sonstiges Ergebnis				-468 <sup>3</sup>	-375	1		23	-1	-819	1	-818
Gewinn									1.097	1.097	3	1.100
<b>Gesamtergebnis</b>				<b>-468</b>	<b>-375</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>1.096</b>	<b>278</b>	<b>4</b>	<b>282</b>
Ausgabe eigener Aktien durch die Wandlung der Wandelanleihe	27	3	46						180	229		229
Rückerwerb eigener Aktien	27	-0							-73	-73		-73
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	-0							-15	-15		-15
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	0							19	20		20
Dividendenzahlung									-405	-405	-1	-406
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	28								2	2		2
<b>31. Dezember 2017</b>		<b>204</b>	<b>884</b>	<b>-520</b>	<b>-229</b>	<b>-5</b>	<b>-</b>	<b>-159</b>	<b>5.858</b>	<b>6.032</b>	<b>-15</b>	<b>6.017</b>
IFRS-9-Transition-Effekt, netto nach Steuern	31				-6		6		3	3	-0	3
IFRS-15-Transition-Effekt, netto nach Steuern	32								-25	-25	-0	-25
<b>1. Januar 2018</b>		<b>204</b>	<b>884</b>	<b>-520</b>	<b>-234</b>	<b>-5</b>	<b>6</b>	<b>-159</b>	<b>5.836</b>	<b>6.011</b>	<b>-15</b>	<b>5.996</b>
Sonstiges Ergebnis				-54	231	3	-10	-21		149	1	150
Gewinn									1.702	1.702	3	1.704
<b>Gesamtergebnis</b>				<b>-54</b>	<b>231</b>	<b>3</b>	<b>-10</b>	<b>-21</b>	<b>1.702</b>	<b>1.851</b>	<b>4</b>	<b>1.855</b>
Ausgabe eigener Aktien durch die Wandlung der Wandelanleihe	27	0	3						27	30		30
Rückerwerb eigener Anteile	27	-5							-996	-1.001		-1.001
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	-0							-19	-19		-19
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27	0							22	23		23
Dividendenzahlung									-528	-528	-1	-530
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	28								11	11		11
<b>31. Dezember 2018</b>		<b>199</b>	<b>887</b>	<b>-574</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>-180</b>	<b>6.054</b>	<b>6.377</b>	<b>-13</b>	<b>6.364</b>

<sup>1</sup> IFRS 9 und IFRS 15 werden seit dem 1. Januar 2018 erstmals angewendet. Mit Ausnahme bestimmter Anforderungen für Sicherheitsinstrumente wurden keine Vergleichszahlen angepasst.

<sup>2</sup> Rücklagen für Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), Aktienoptionspläne und den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen.

<sup>3</sup> Angepasst gemäß IAS 8 in Höhe von 57 Mio. €, siehe Erläuterung 03.

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
<b>Betriebliche Tätigkeit:</b>			
Gewinn vor Steuern		2.378	2.023
<b>Anpassungen für:</b>			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	13, 14, 15, 34, 36	490	484
Wertaufholungen	33	-3	-1
Unrealisierte Währungsgewinne, netto		-10	-75
Zinserträge	36	-24	-25
Zinsaufwendungen	36	42	62
Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		9	17
Sonstige nicht zahlungswirksame Verluste	33, 34	17	3
Auszahlungen für die externe Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen (CTA)		-90	-30
Erlöse aus der vorzeitigen Beendigung von Promotion- und Werbeverträgen	05, 33	-	76
<b>Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen</b>		<b>2.808</b>	<b>2.534</b>
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-209	-477
Abnahme/Zunahme der Vorräte		180	-216
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		741	422
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern</b>		<b>3.520</b>	<b>2.263</b>
Zinszahlungen		-40	-65
Zahlungen für Ertragsteuern		-815	-556
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		<b>2.666</b>	<b>1.641</b>
Mittelabfluss/Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-20	6
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>2.646</b>	<b>1.648</b>

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

## Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
<b>Investitionstätigkeit:</b>			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-96	-74
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		2	0
Erwerb von Sachanlagen		-611	-678
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		13	2
Erlöse aus dem Abgang von Vermögenswerten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	12	71	-
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe	12	18	6
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen abzüglich erworbener flüssiger Mittel		-	174
Erlöse aus dem Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen		-0	-0
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-56	-132
Erhaltene Zinsen		24	25
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		<b>-636</b>	<b>-676</b>
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-	-4
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-636</b>	<b>-680</b>
<b>Finanzierungstätigkeit:</b>			
Einzahlungen aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten		141	-
Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe	19	518	-
Auszahlungen aus dem Erwerb eines Finanzinstruments zur Absicherung einer Wandelanleihe	19	-35	-
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-2	-2
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	27	-528	-405
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-1	-1
Rückerwerb eigener Aktien	27	-1.000	-85
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		-22	-15
Einzahlungen aus der Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		19	13
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	19	9	-
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	19	-49	-273
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		<b>-951</b>	<b>-769</b>
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-	-0
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-951</b>	<b>-769</b>
<b>Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>			
Zunahme des Finanzmittelbestands		-29	-111
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres		1.031	88
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	06	1.598	1.510
<b>Finanzmittelbestand am Ende der Periode</b>	06	<b>2.629</b>	<b>1.598</b>

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNANHANG

Die adidas AG (im Folgenden auch ‚die Gesellschaft‘) ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und Mutterunternehmen des adidas Konzerns mit Sitz in der Adi-Dassler-Str. 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland, und im Handelsregister beim Amtsgericht Fürth eingetragen (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 Freizeitartikeln.

## 01 » GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2018 umfasst die adidas AG und ihre Tochterunternehmen und wird in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) zum 31. Dezember 2018 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 sind für Geschäftsjahre, die am 1. Januar 2018 beginnen, in Kraft und wurden für diesen Konzernabschluss erstmals angewendet:

- **IFRS 2 Amendment – Classification and Measurement of Share-Based Payment Transactions (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):** Die Änderung enthält Klarstellungen für die Bilanzierung von anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich, die eine Leistungsbedingung beinhalten, für die Klassifizierung von anteilsbasierten Vergütungen, die einen Nettoausgleich für einzubehaltende Steuern vorsehen, sowie für die Behandlung der Klassifizierung der anteilsbasierten Vergütungen bei Modifizierungen der Vertragsbedingungen. Das Unternehmen bilanziert anteilsbasierte Vergütungen mit Bar-

ausgleich, die eine Leistungsbedingung beinhalten, entsprechend den klargestellten Regelungen. Zusätzlich hat adidas zurzeit keine anteilsbasierten Vergütungen, die einen Nettoausgleich für einzubehaltende Steuern vorsehen, und nimmt keine regelmäßigen Modifizierungen der Vertragsbedingungen für anteilsbasierte Vergütungen vor. Aufgrund dessen hatte diese Änderung keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

- **IFRS 4 Amendment – Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):** Die Änderung adressiert die temporären Bilanzierungsauswirkungen der unterschiedlichen Zeitpunkte des Inkrafttretens von IFRS 9 ‚Finanzinstrumente‘ und IFRS 4 ‚Versicherungsverträge‘. Das Unternehmen besitzt keine Versicherungsverträge, die gemäß IFRS 4 bilanziert werden. Aufgrund dessen hatte diese Änderung keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **IFRS 9 Financial Instruments (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):** Der neue Standard schreibt Regelungen für die Bilanzierung von Finanzinstrumenten vor und ersetzt den bisherigen Standard IAS 39 ‚Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung‘. Insbesondere schreibt IFRS 9 neue Klassifizierungsmethoden für finanzielle Vermögenswerte vor, die eine Auswirkung auf die Klassifizierung und darauffolgende Darstellung bestimmter finanzieller Vermögenswerte des Unternehmens haben. Der Standard schafft die folgenden Kategorien für Finanzinstrumente gemäß IAS 39 ab: ‚Bis Veräußerung gehalten‘, ‚Kredite und Forderungen‘ und ‚Als zur Veräußerung gehalten‘. Stattdessen werden finanzielle Vermögenswerte beim erstmaligen Ansatz unter IFRS 9 wie folgt klassifiziert und bewertet: ‚Fortgeführte Anschaffungskosten‘, ‚Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (Eigenkapital)‘, ‚Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (Schulden)‘ und ‚Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert‘. Im Gegensatz dazu erfolgt die Klassifizierung und Bewertung

finanzieller Verbindlichkeiten nach IFRS 9 weitgehend unverändert gegenüber den Bilanzierungsvorschriften nach IAS 39.

Die entsprechende Klassifizierung basiert grundsätzlich auf dem Geschäftsmodell zur Steuerung des jeweiligen finanziellen Vermögenswerts oder einer Gruppe von finanziellen Vermögenswerten und den Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme. Für Eigenkapitalinstrumente, die nicht als zur Veräußerung gehalten werden, gestattet IFRS 9 optional die Bewertung ‚Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert‘ im sonstigen Ergebnis. Diese Option ist unwiderruflich beim erstmaligen Ansatz zu wählen und wird auf Einzelfallebene ausgeübt. Wenn diese Eigenkapitalinstrumente veräußert oder abgeschrieben werden, werden die bis zu diesem Zeitpunkt nicht realisierten Gewinne und Verluste aus diesen Instrumenten in die Gewinnrücklagen umgebucht und nicht in der Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung gezeigt.

Des Weiteren führt der Standard ein neues Modell zur Ermittlung von Wertberichtigungen in Bezug auf Finanzinstrumente, Vertragsvermögenswerte, Forderungen aus Leasingverhältnissen, Kreditzusagen und Finanzgarantien sowie überarbeitete Anforderungen in Bezug auf Sicherungsgeschäfte ein. Der Standard verlangt nicht nur eine Berücksichtigung von historischen Daten, sondern auch die Berücksichtigung von zukünftigen Erwartungen und Prognosen für die Bilanzierung von Wertberichtigungen (‚zu erwartende Kreditverluste‘-Modell).

adidas hat für Übergangszwecke die modifizierte rückwirkende Methode angewendet und Vergleichsinformationen für vorhergehende Perioden hinsichtlich der Änderungen der Einstufung und Bewertung (einschließlich der Wertminderung) grundsätzlich nicht angepasst. Vergleichsinformationen für vorhergehende Perioden wurden lediglich für die retrospektive Anwendung von Anforderungen an spezifische Sicherungsgeschäfte angepasst. Änderungen der Methoden zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften



wurden prospektiv angewendet, mit Ausnahme des ‚Cost-of-Hedging‘-Ansatzes (Zeitwert) für Optionen. Alle zum 31. Dezember 2017 nach IAS 39 designierten Sicherungsbeziehungen erfüllten zum 1. Januar 2018 die Kriterien für die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften nach IFRS 9 und werden daher als fortlaufende Sicherungsbeziehungen betrachtet. Die Bestimmung des Geschäftsmodells, in dessen Rahmen ein finanzieller Vermögenswert gehalten wird und die Bestimmung von bestimmten als Finanzanlagen gehaltenen Eigenkapitalinvestments, die nicht zu Handelszwecken gehalten werden, als ‚Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert‘, sind auf Grundlage der Tatsachen und Umstände vorgenommen worden, die zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung bestanden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den Kategorien, der Behandlung von finanziellen Verbindlichkeiten und Hedging-Instrumenten sowie Wertberichtigungsmethoden gemäß IFRS 9. [SIEHE ERLÄUTERUNG 02](#) Weitere Informationen zu den Änderungen und Effekten aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 9 zum 1. Januar 2018 sind in den jeweiligen Erläuterungen enthalten. [SIEHE ERLÄUTERUNGEN 02, 06, 07, 08, 09, 16, 17, 19, 20, 24, 31 UND 36](#)

— **IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers einschließlich Amendments to IFRS 15: Effective Date of IFRS 15 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):**

Dieser neue Standard zur Umsatzrealisierung ersetzt die bisherigen Vorschriften zur Erfassung von Umsatzerlösen nach IFRS, darunter IAS 18 ‚Umsatzerlöse‘, IAS 11 ‚Fertigungsaufträge‘ und IFRIC 13 ‚Kundenbindungsprogramme‘ und legt ein umfassendes Rahmenkonzept für sämtliche Teilaspekte der Ertragserfassung fest. IFRS 15 stellt ein ganzheitliches Fünf-Stufen-Modell für die Bilanzierung von Umsatzerlösen aus Verträgen mit Kunden bereit.

Die Bilanzierung der Umsatzerlöse erfolgt gemäß IFRS 15 bei Übertragung der Verfügungsmacht auf den Kunden, während die Umsatzrealisierung gemäß IAS 18 bei Über-

gang der Risiken und Chancen auf den Kunden vorgenommen wurde. adidas hat festgestellt, dass die Umsatzrealisierung bei Kontrollübergang mit der bisherigen Praxis unter IAS 18 vergleichbar ist. Es wurde zudem festgestellt, dass Kundenanreize wie Mengenrabatte, kooperative Werberabatte, Platzierungsgebühren für Produkte sowie Verpflichtungen des Unternehmens, die Kosten der Lieferung an den Kunden zu bezahlen, keine separaten Leistungsverpflichtungen gemäß IFRS 15 hervorrufen. Gemäß IAS 18 wurden vertraglich vereinbarte Kundenanreize als Rabatte gebucht und über das Geschäftsjahr abgegrenzt. Kundenanreize, die nicht vertraglich vereinbart sind, sowie faktische Versprechen von adidas gegenüber Kunden, die keinen Rabattcharakter besitzen, sind als Marketing und Point-of-Sale-Aufwendungen verbucht worden. Nach IFRS 15 werden Kundenanreize nun grundsätzlich als Minderung der Umsatzerlöse bilanziert, es sei denn, adidas erhält von seinem Kunden als Gegenleistung für die Zahlung an den Kunden eine eigenständig abgrenzbare Leistung.

Gemäß IAS 18 hat adidas Umsatz im Zusammenhang mit erwarteten Rücklieferungen auf der Grundlage von Erfahrungswerten abgegrenzt. adidas hat vormals eine Rückstellung für Rücklieferungen auf Nettobasis in Höhe der Bruttomarge (d. h. in Höhe der Differenz zwischen Bruttoumsatzerlösen und Umsatzkosten) für verkaufte Produkte, von denen erwartet wird, dass sie zurückgegeben werden, angesetzt. IFRS 15 erfordert eine Bruttobilanzierung der Rückstellung für Rücklieferungen. Aufgrund dessen wird ein Vermögenswert für den Anspruch auf Rückgabe der Waren bilanziert.

Der Zeitpunkt und die Höhe von Erträgen aus der umsatzbasierten Auslizenzierung von Markenrechten ist der vorherigen Vorgehensweise gemäß IAS 18 ähnlich. Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten entstehen aufgrund von Auslizenzierungsverträgen mit fester Vergütung. Mit Ausnahme der separaten Darstellung der Ver-

tragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten in der Konzernbilanz erfordert IFRS 15 keine weiteren Änderungen der Darstellungsweise in der Konzernbilanz oder der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung.

adidas hat die modifizierte rückwirkende Methode (auch ‚Kumulative Methode‘ genannt) für den Übergang auf IFRS 15 angewendet. Dabei wird der kumulative Effekt aus der Erstanwendung von IFRS 15 in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2018 dargestellt. Dementsprechend wurden die für 2017 dargestellten Vergleichsinformationen nicht angepasst, sondern sind nach den im Geschäftsjahr 2017 geltenden Vorschriften für die Umsatzrealisierung bilanziert worden.

Zudem hat adidas die in der zum 1. Januar 2018 in Kraft getretenen IFRS-15-Änderung ‚Clarifications to IFRS 15‘ angebotene praktische Erleichterung bezüglich Vertragsmodifikationen für den Übergang auf IFRS 15 angewendet. Diese Erleichterung ist nur für die modifizierte rückwirkende Methode anwendbar. Mit Anwendung dieser Änderung hat adidas die Effekte sämtlicher Vertragsänderungen, die vor dem Erstanwendungszeitpunkt entstanden sind, im Rahmen der erstmaligen Anwendung von IFRS 15 als kumulierten Effekt zum 1. Januar 2018 bilanziert. Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den quantitativen Auswirkungen aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 15. [SIEHE ERLÄUTERUNG 32](#)

— **IAS 40 Amendment – Transfers of Investment Property (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):**

Diese Änderung stellt Leitlinien für den Transfer – in oder aus – dem Bestand der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien klar. Das Unternehmen hat keine als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

— **IFRIC 22 – Foreign Currency Transactions and Advance Consideration (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):**

Diese neue Interpretation stellt die Bilanzierung von Geschäftsvorfällen, die den Erhalt oder die

Zahlung von Gegenleistungen in fremder Währung beinhalten, klar. Die Interpretation schreibt vor, dass der Zeitpunkt der Transaktion für Zwecke der Bestimmung des Wechselkurses von erhaltenen oder geleisteten Vorauszahlungen der Zeitpunkt der erstmaligen Erfassung ist. adidas rechnet nicht-monetäre Posten (wie z. B. Vorauszahlungen) bereits mit dem Wechselkurs zum Zeitpunkt der erstmaligen Erfassung um. Diese Interpretation hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

- **Improvements to IFRSs (2014–2016) – Amendments to IFRS 1 and IAS 28 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):** Diese Verbesserungen beinhalten Änderungen zu IFRS 1 und IAS 28. Die Änderungen zu IFRS 1 haben die befristeten Ausnahmen gestrichen, und die Änderungen zu IAS 28 geben eine Klarstellung bezüglich der Möglichkeit, dass qualifizierende Unternehmen (wie z. B. Wagniskapitalgesellschaften) eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture entweder mit der Equity-Methode oder zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Veränderungen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung beim erstmaligen Ansatz bewerten dürfen. Diese Verbesserungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden vom Konzern für gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des EU-Inkrafttretens 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 2018 beginnende Geschäftsjahre übernommen worden sind, sind bei der Erstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 16 Leases (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2019):** Der neue Standard ersetzt die Vorschriften von IAS 17 Leasingverhältnisse und die diesbezüglichen Interpretationen des IFRIC 4 ‚Feststellung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält‘, SIC-15 ‚Operating-Leasingverhältnisse – Anreize‘ und SIC-27 ‚Beurteilung des wirtschaftlichen Gehalts von Transaktionen in der rechtlichen Form von Leasingverhältnissen‘. IFRS 16 schafft die nach IAS 17 geforderte Klassifizierung von Leasingverträgen in Operating-Leasing- und Finanzierungsleasing-Verhältnisse für Leasingnehmer ab und ersetzt sie durch ein einheitliches Bilanzierungsmodell, nach dem Leasingnehmer verpflichtet sind, für Leasingverträge mit einer Laufzeit von mehr als zwölf Monaten ein Nutzungsrecht (‚Right-of-Use Asset‘) und eine entsprechende Leasingverbindlichkeit anzusetzen. Im Gegensatz dazu behält IFRS 16 die Regeln bei der Leasinggeberbilanzierung gemäß IAS 17 primär bei. adidas wird IFRS 16 zum 1. Januar 2019 anwenden und den Übergang auf IFRS 16 gemäß der modifizierten rückwirkenden Methode ohne Anpassung der Vergleichsinformationen und unter Anwendung der unten genannten Erleichterungsvorschriften vornehmen. adidas hat die folgenden Kategorien von Leasingverträgen, in denen adidas als Leasingnehmer fungiert, identifiziert: Grundstücke und Gebäude, technische Anlagen und Maschinen, Möbel und Einrichtungsgegenstände, Kraftfahrzeuge, Computer-Hardware, Werbeflächen und Sonstige Anlagen. Das Unternehmen hat Immobilienleasingverträge in einem globalen Immobilienleasingverwaltungssystem erfasst, das relevante Informationen aus diesen Verträgen vorhält. Zudem hat adidas ein Leasingsystem zur Speicherung von Nicht-Immobilienleasingverträgen erfolgreich eingeführt, das auch benutzt wird, um die Bewertung und Bilanzierung von allen Leasingverträgen gemäß IFRS 16 durchzuführen.

Das Unternehmen wird die Option, Leasingverträge für Leasinggegenstände mit geringem Wert (d. h. der Wert des zugrunde liegenden Vermögenswerts im Neuzustand beträgt nicht mehr als 5.000 €) und kurzer Laufzeit (weniger als zwölf Monate) nicht anzusetzen, ausüben. Dies wird für die entsprechenden Leasingverträge in einer Bilanzierungsmethode analog zum bisherigen Operating-Leasing gemäß IAS 17 resultieren.

Gemäß dem in IFRS 16.4 angebotenen Wahlrecht für Leasingnehmer hat adidas entschieden, Leasingverträge für Software aus dem Anwendungsbereich des neuen Standards auszuschließen. Stattdessen werden Leasingverträge für Software gemäß IAS 38 bilanziert.

IFRS 16 bietet dem Leasingnehmer die Wahl, Leasingzahlungen mit Zahlungen für Nicht-Leasingkomponenten in die Berechnung der Leasingverbindlichkeit und des Nutzungsrechts nach Klassen der zugrunde liegenden Vermögenswerte einzubeziehen. adidas wird dieses Wahlrecht für alle Vermögenswertkategorien mit Ausnahme von Immobilien ausüben. Für Leasingverträge, die bislang als Operating-Leasing gemäß IAS 17 klassifiziert werden, wird die Leasingverbindlichkeit zum Erstanwendungszeitpunkt als Barwert der noch ausstehenden Leasingzahlungen, diskontiert mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz (falls der dem Leasingverhältnis zugrunde liegende Zinssatz nicht verfügbar ist), angesetzt. Der Vermögenswert für das Nutzungsrecht wird erstmals zum 1. Januar 2019 in Höhe der Leasingverbindlichkeit angesetzt unter Anwendung des Wahlrechts, anfängliche direkte Kosten von der Bewertung der Nutzungsrechte zum Erstanwendungszeitpunkt auszuschließen.

Der neue Standard wird zum Erstanwendungszeitpunkt wesentliche Auswirkungen auf die Konzernbilanz haben. adidas verfügt weltweit über eine wesentliche Zahl von Operating-Leasingverträgen, die sich hauptsächlich auf die mehr als 2.300 angemieteten Einzelhandelsgeschäfte

sowie die angemieteten Bürogebäude und Lagerhäuser beziehen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 30](#)

Als Teil des unternehmensweiten Implementierungsprojekts hat adidas eine Analyse durchgeführt, anhand derer erwartet wird, dass zum Erstanwendungszeitpunkt von IFRS 16 und aufgrund der Anwendung der oben erwähnten praktischen Erleichterung ein Erstansatz der Nutzungsrechte und der Leasingverbindlichkeiten von ca. 2,5 Mrd. € erfolgen wird.

Die Aufwendungen für Leasingverhältnisse werden künftig als lineare Abschreibungen für die Nutzungsrechte und als Zinsaufwendungen durch die Aufzinsung der Leasingverbindlichkeiten mittels der Effektivzinsmethode dargestellt. Fixe Zahlungen hinsichtlich Operating-Lease-Verhältnissen, die gemäß IAS 17 im Aufwand erfasst worden sind, werden gemäß IFRS 16 eliminiert. Basierend auf den Leasingverträgen zum Stand 1. Januar 2019 werden diese Änderungen schätzungsweise zu einer Verringerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von ca. 35 Mio. € im Jahr 2019 führen.

Aufgrund der zukünftigen Darstellung der Leasingzahlungen als Finanzaktivitäten gemäß IFRS 16 werden die Zahlungsflüsse aus betrieblicher Tätigkeit ansteigen, während die Zahlungsflüsse aus Finanzierungstätigkeit entsprechend abnehmen werden.

- **IFRS 9 Amendment – Prepayment Features with Negative Compensation (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2019):** Die Änderung beinhaltet zusätzliche Anleitungen zur Klassifizierung von finanziellen Vermögenswerten mit symmetrischen Kündigungsklauseln gemäß IFRS 9 und stellt die bilanzielle Behandlung von finanziellen Verbindlichkeiten nach einer Modifizierung klar. Laut der Auswertung nach IFRS 9 hat adidas keine finanziellen Vermögenswerte mit symmetrischen Kündigungsklauseln. Zusätzlich erwartet das Unternehmen zurzeit keine Modifikationen der finanziellen Verbindlichkeiten. Aufgrund

dessen wird diese Änderung voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

- **IFRIC 23 – Uncertainty over Income Tax Treatments (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2019):** Diese neue Interpretation ist auf Ertragsteuern im Anwendungsbereich von IAS 12 ‚Ertragsteuern‘ anzuwenden und stellt die Bilanzierung von Unsicherheiten bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung klar. Diese Interpretation ist im Fall von Unsicherheiten bezüglich der Bestimmung von zu versteuerndem Gewinn/steuerlichem Verlust, steuerlichen Wertansätzen, ungenutzten Verlustvorträgen, ungenutzten Steuergutschriften und Steuersätzen gemäß IAS 12 anzuwenden. Sie wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind vom IASB verabschiedet worden. Da diese noch nicht verpflichtend in der EU anzuwenden sind, sind sie beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 3 Amendment – Definition of a Business (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2020):** Die Änderung liefert zusätzliche Hilfestellung bei der Bestimmung, ob ein Unternehmen einen Geschäftsbetrieb oder eine Gruppe von Vermögenswerten erworben hat. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IFRS 10 and IAS 28 Amendment – Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: auf unbestimmte Zeit verschoben):** Die Änderung klärt Unstimmigkeiten zwischen IFRS 10 und IAS 28 in Bezug auf den Verkauf oder die Übertragung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

- **IFRS 17 – Insurance Contracts (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2021):** Der neue Standard bestimmt den Ansatz, die Bewertung, die Darstellung sowie die Anhangangaben für bestimmte Versicherungsverträge, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens beeinflussen. Im Anwendungsbereich des Standards liegen Versicherungsverträge, die das Unternehmen ausstellt, Rückversicherungsverträge, die das Unternehmen hält, sowie vom Unternehmen ausgegebene Kapitalanlageverträge mit ermessensabhängiger Überschussbeteiligung. IFRS 17 ersetzt IFRS 4 ‚Versicherungsverträge‘, der vom Unternehmen aktuell nicht angewendet wird. Aufgrund dessen wird diese Änderung voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 1 and IAS 8 Amendments – Definition of Material (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2020):** Die Änderung stellt die Definition von ‚wesentlich‘ klar und vereinheitlicht die Definition aus dem Conceptual Framework mit den Rechnungslegungsstandards. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 19 Amendment – Plan Amendment, Curtailment or Settlement (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019):** Die Änderung verlangt, dass der laufende Dienstzeitaufwand und die Nettozinsen für das restliche Geschäftsjahr unter Verwendung der aktuellen versicherungsmathematischen Annahmen, die zum Zeitpunkt der Änderung, Kürzung oder Abgeltung des leistungsorientierten Versorgungsplans gültig sind, zu ermitteln sind. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 28 Amendment – Long-term Interests in Associates and Joint Ventures (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019):** Diese Änderung stellt klar, dass IFRS 9 ‚Finanzinstrumente‘ inklusive der Anforderungen bezüglich Wertminderungen auf langfristig gehaltene Anteile an assoziierten Unternehmen oder Gemeinschafts-

unternehmen, die Teil der Nettoinvestition in diese assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen ausmachen, aber die nicht nach der Equity-Methode bilanziert werden, anzuwenden ist. adidas hat keine langfristig gehaltenen Anteile an assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen, die Teil der Nettoinvestition in diese assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen ausmachen, aber die nicht nach der Equity-Methode und nicht ab dem 1. Januar 2018 nach IFRS 9 bilanziert werden. Aufgrund dessen wird diese Änderung voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

- **Improvements to IFRSs (2015–2017) – Amendments to IFRS 3, IFRS 11, IAS 12 and IAS 23 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019):** Diese Verbesserungen beinhalten Ergänzungen zu IFRS 3, die definieren, dass ein Unternehmen, das die Beherrschung über einen Geschäftsbetrieb, an dem es zuvor im Rahmen einer gemeinsamen Tätigkeit (Joint Operation) beteiligt war, erlangt, den bislang gehaltenen Anteil neu zu bewerten hat. Die Ergänzungen zu IFRS 11 sehen vor, dass ein Unternehmen den bisher gehaltenen Anteil an einer gemeinsamen Tätigkeit (Joint Operation) nicht neu bewertet, wenn sie gemeinschaftliche Führung (Joint Control) erlangt. Die Änderungen zu IFRS 3 und IFRS 11 würden nur eine mögliche Auswirkung haben in dem Fall, dass die oben genannten Transaktionen in dem Jahr der Erstanwendung stattfinden. Die Ergänzungen zu IAS 12 stellen klar, dass ertragsteuerliche Effekte aus Dividendenzahlungen in gleicher Weise zu berücksichtigen sind wie die Erträge, auf denen die Dividenden beruhen. Das heißt, sie sind im Gewinn oder Verlust zu erfassen, es sei denn, die Dividende beruht auf Erträgen, die direkt im sonstigen Ergebnis (other comprehensive income) oder sonstigen Eigenkapital erfasst wurden. adidas erwartet keine Auswirkungen aus dieser Änderung. Die Ergänzungen zu IAS 23 erläutern, dass, wenn ein qualifizierender Vermögenswert für seine beabsichtig-

te Nutzung oder zum Verkauf fertiggestellt wurde, die ausstehenden Fremdkapitalkosten nicht mehr in der Berechnung der Kapitalisierungsrate für den jeweiligen qualifizierenden Vermögenswert zu berücksichtigen sind, sondern in der allgemeinen Kapitalisierungsrate für Finanzverbindlichkeiten. Zurzeit aktiviert adidas Fremdkapitalkosten für einen qualifizierenden Vermögenswert. Die Änderungen an IAS 23 werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden gewisse Bilanzposten wie Finanzinstrumente, derivative Finanzinstrumente und Planvermögen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, erfolgen die Angaben in Millionen Euro (Mio. €). Aufgrund von kaufmännischen Rundungsregeln kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren.

## 02 » ZUSAMMENFASSUNG WESENTLICHER RECHNUNGSLEGUNGSGRUNDSÄTZE

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

### Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und ihre sämtlichen direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird. Beherrschung liegt vor, wenn adidas schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei

dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen zum 31. Dezember 2018 bzw. zum 31. Dezember 2017 stellt sich wie folgt dar:

### Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen

	2018	2017
<b>1. Januar</b>	<b>129</b>	<b>143</b>
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	-	3
Davon: neu gegründet	-	3
Davon: erworben	-	-
Entkonsolidierte/veräußerte Tochterunternehmen	-1	-17
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	-	-
<b>31. Dezember</b>	<b>128</b>	<b>129</b>

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 II beigefügt. [SIEHE ANTEILSBESITZ, S. 244](#) Diese Aufstellung umfasst Informationen über Namen, Sitz, Währung und Eigenkapital aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.



Im Rahmen der Erstkonsolidierung werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten wird, falls aktivisch, als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt oder, falls passivisch, nach einer Neubestimmung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten erfolgswirksam vereinnahmt.

Erwerbe von weiteren Anteilen an Tochterunternehmen, bei denen Kontrolle bereits vorhanden ist, 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 die wichtigsten Folgebewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

Finanzielle Vermögenswerte werden nach IFRS 9 klassifiziert und bilanziert. Alle Ankäufe und Veräußerungen von finanziellen Vermögenswerten werden beim erstmaligen Ansatz zum Handelstag erfasst und zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Finanzielle Vermögenswerte werden für die Folgebewertung als zu fortgeführten Anschaffungskosten, als er-

### Übersicht ausgewählter Folgebewertungsgrundsätze

Bilanzposten	Folgebewertungsgrundsatz	Folgebewertungsgrundsatz IAS 39
<b>Aktiva</b>		
Flüssige Mittel	Nennwert	Nennwert
Flüssige Mittel (Investitionen in Geldmarktfonds)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Nennwert
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vertragsvermögenswerte	Impairment-only-Ansatz	
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert	
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten	
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten	
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz	
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):		
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten	
Mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz	
Finanzielle Vermögenswerte	Siehe separate Tabelle	Siehe separate Tabelle
<b>Passiva</b>		
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten/Rückstellungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Barausgleich	Beizulegender Zeitwert	
Vertragsverbindlichkeiten	Erwarteter Erfüllungsbetrag	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:		
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien	
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag	
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	

folgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrumente), als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrumente) oder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet klassifiziert.

Ein finanzieller Vermögenswert ist zu fortgeführten Anschaffungskosten zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und er nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertet ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten, und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts führen zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag darstellen.

Ein Schuldinstrument ist erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind: 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, und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen führen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag darstellen.

Beim erstmaligen Ansatz kann ein Unternehmen unwiderruflich die Wahl treffen, bei der Folgebewertung die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Eigenkapitalinstruments, das nicht zu Handelszwecken gehalten wird, im sonstigen Ergebnis zu erfassen. Dieses Wahlrecht wird auf Basis der einzelnen Eigenkapitalinstrumente durchgeführt.

Alle finanziellen Vermögenswerte, die nicht zu fortgeführten Anschaffungskosten und 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 umklassifiziert.

Die Folgebewertung von finanziellen Vermögenswerten ist wie folgt:

#### Übersicht Folgebewertungsgrundsätze von finanziellen Vermögenswerten gemäß IFRS 9

IFRS-9-Kategorie	Folgebewertungsgrundsatz	Folgebewertung
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Vermögenswerte werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Nettogewinne und -verluste inklusive Zinsen und Dividenden werden in der Gewinn- und -Verlust-Rechnung gezeigt.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Fortgeführten Anschaffungskosten	Vermögenswerte werden in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert abzüglich Wertminderungsaufwendungen unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode. Zinsergebnis und Währungsgewinne und -verluste werden in der Gewinn- und -Verlust-Rechnung gezeigt. Bei Ausbuchung werden Gewinne und Verluste in der Gewinn- und -Verlust-Rechnung gezeigt.	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument)	Vermögenswerte werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Zinsergebnis auf Basis der Effektivzinsmethode, Währungsgewinne und -verluste und 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.	Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrumente)	Vermögenswerte werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Dividenden werden als Gewinn in der Gewinn- und -Verlust-Rechnung gezeigt, außer die Dividende repräsentiert eindeutig eine Rückzahlung der Investition. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt und können nicht umgegliedert werden.	Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis

## Übersicht Folgebewertungsgrundsatz sonstiger finanzieller Vermögenswerte gemäß IAS 39

IAS-39-Kategorie	Folgebewertungsgrundsatz	Folgebewertung
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	Vermögenswerte werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Nettogewinne und -verluste inklusive Zinsen und Dividenden werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Bis zur Endfälligkeit zu halten	Vermögenswerte werden in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert abzüglich Wertminderungsaufwendungen unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode. Zinsergebnis und Währungsgewinne und -verluste werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt. Bei Ausbuchung werden Gewinne und Verluste in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt.	Fortgeführte Anschaffungskosten
Kredite und Forderungen	Vermögenswerte werden in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert abzüglich Wertminderungsaufwendungen unter Berücksichtigung der Effektivzinsmethode. Zinsergebnis und Währungsgewinne und -verluste werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt. Bei Ausbuchung werden Gewinne und Verluste in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt.	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zur Veräußerung verfügbar	Vermögenswerte werden zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Nettogewinne und -verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt. Dividenden und Wertminderungsaufwendungen werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Zur Veräußerung verfügbar	Vermögenswerte, die auf Inputfaktoren basieren, die direkte oder indirekte beobachtbare Marktdaten darstellen und nicht quotierte Marktpreise. Diese Vermögenswerte werden in der Folge zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen und Forderungen aus Dividenden gezeigt.	Anschaffungskosten

## 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 Jahresendkurs am Bilanzstichtag in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam 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 Aufwendungen und Erträge 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	
	2018	2017	2018	2017
USD	1,1813	1,1266	1,1450	1,1993
GBP	0,8847	0,8754	0,8945	0,8872
JPY	130,4030	126,2381	125,8500	135,0100
CNY	7,8051	7,6116	7,8584	7,8365
RUB	73,9202	65,5601	79,5438	69,0799

#### Hochinflation

Um Änderungen in der Kaufkraft zum Bilanzstichtag zu reflektieren, werden die Buchwerte von nicht-monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, auf Anteilseigner entfallendem Eigenkapital und Sonstigem Ergebnis von Tochtergesellschaften in Hochinflationländern in die am Bilanzstichtag gültige Maßeinheit umgerechnet. ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 37** 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 (z. B. Nettoveräußerungswert oder beizulegender Zeitwert sowie monetäre Posten) bewertet sind, erforderlich, da diese im Bestand befindliche, zu erhaltende oder zu zahlende Geldmittel oder Posten darstellen.

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 entsprechend einschlägigen IFRSs.

#### 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 worden ist.

Wenn ein Geschäftsbereich als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn- und Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahres so angepasst, als ob der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahres an so klassifiziert worden wäre.

#### Derivative Finanzinstrumente

adidas setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Warentermingeschäfte sowie Zinsswaps und kombinierte Zins- und Währungsswaps zur Absicherung seiner Wechselkurs-, Rohstoffpreis- und Zinsrisiken ein. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden keine Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Handelszwecken abgeschlossen.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz bei Zugang und in der Folge ebenfalls mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Die 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. In der Hedge-Beziehung 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 bestimmt und geeignet sind und die sich nach Maßgabe von IFRS 9 als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen.



adidas macht in Bezug auf designierte Cashflow-Hedges vom Wahlrecht der Anwendung von ‚Cost of Hedging‘ Gebrauch. 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 ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung auswirkt.

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. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die diese Bedingungen nicht erfüllen, werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung ausgewiesen. Ist das Sicherungsinstrument beispielsweise ein Derivat (z.B. ein Devisentermingeschäft) oder ein Fremdwährungskredit, werden tatsächliche Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits mit Ausnahme des Fremdwährungs-Basis-Spreads im Eigenkapital ausgewiesen.

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 ‚Dollar Offset Method‘ oder der ‚Hypothetical Derivative Method‘.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisen- und Warentermingeschäften 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 Gegenparteisiko.

#### 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 finanzieller Vermögenswerte und der vertraglichen Zahlungsströme. Investitionen in Geldmarktfonds enthalten andere Zahlungsströme als Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Betrag. Aufgrund dessen werden diese Investitionen erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Transaktionspreis erfasst, der den Betrag der vom Unternehmen erwarteten Gegenleistung für Warenlieferungen oder Serviceleistungen an Kunden darstellt, ohne 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 finanzieller Vermögenswerte und den Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme. Sonstige finanzielle Vermögenswerte, deren Zahlungsströme ausschließlich aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen, werden in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell zur Steuerung der finanziellen Vermögenswerte klassifiziert. Finanzielle Vermögenswerte, die innerhalb eines Geschäftsmodells gehalten werden, das vorsieht, den Vermögenswert bis zur Endfälligkeit zu halten, um die vertraglichen Zahlungsströme zu vereinnahmen, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. adidas zeigt hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen in dieser Kategorie.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, die weder innerhalb eines Geschäftsmodells gehalten werden, dessen Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten, noch in einem Geschäftsmodell, dessen Zielsetzung sowohl in der Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme als auch in dem Verkauf der Vermögenswerte besteht, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich Schuldscheine und Earn-out-Komponenten.

**Langfristige Finanzanlagen**

Ankäufe und Veräußerungen von langfristigen Finanzanlagen werden beim erstmaligen Ansatz zum Handelstag erfasst und zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Langfristige Finanzanlagen, die unter IAS 39 als zur Veräußerung verfügbar klassifiziert und erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bilanziert wurden, werden jetzt in finanzielle Vermögenswerte und Eigenkapitalinstrumente nach IFRS 9 wie folgt aufgeteilt:

Schuldinstrumente werden basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und vertraglicher Zahlungsströme klassifiziert. Nur finanzielle Vermögenswerte, die im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten werden, dessen Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten und wo die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts zu festgelegten Zeitpunkten Zahlungsströme generieren, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag darstellen, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. adidas klassifiziert bestimmte Kredite in dieser Kategorie. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte, die diese beiden 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. Beim erstmaligen Ansatz kann ein Unternehmen unwiderruflich die Wahl treffen, bei der Folgebewertung die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Eigenkapitalinstrumentes, das weder zu Handelszwecken gehalten wird noch eine bedingte Gegenleistung, die von einem Erwerber im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses darstellt, im sonstigen Ergebnis zu erfassen.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis, 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 Standard-

bewertungsmethode ermittelt, die der Durchschnittsmethode entspricht. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, Fertigungslöhne und angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich, basierend auf dem Alter bzw. den voraussichtlichen Umsatzerlösen der Artikel, ermittelt.

**Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten**

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten sind primär langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, von denen erwartet wird, dass sie 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. Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten 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 bringen, 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 bedeutenden Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben.

Grundstücksähnliche Rechte werden mit dem geringeren Wert aus beizulegendem Zeitwert und Barwert der Mindestleasingzahlungen bilanziert und über die vertraglich geregelte Mietlaufzeit planmäßig abgeschrieben.

Die voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauern sind wie folgt:

### Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von Sachanlagen

	Jahre
Grundstücke	unbegrenzt
Grundstücksähnliche Rechte	50 – 99
Bauten und Einbauten	20 – 50 <sup>1</sup>
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 – 5
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen	2 – 10 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Oder, falls geringer, die Mietlaufzeit/Nutzungsdauer. Siehe Erläuterung 29.

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 von langfristigen Vermögenswerten (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 der Kosten der Veräußerung (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. Diese entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Bei Vorliegen eines Wertminderungsaufwands in einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten müssen zuerst der Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts, der der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet ist, und danach 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 werden. Bei der Zuordnung eines Wertminderungsaufwands wird der Buchwert eines einzelnen Vermögenswerts nicht unter seinen beizulegenden Zeitwert herabgesetzt. Der Betrag eines Wertminderungsaufwands, der andernfalls dem Vermögenswert zugeordnet worden wäre, wird anteilig den anderen Vermögenswerten der zahlungsmittelgenerierenden Einheit bzw. Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet.

Der Wertminderungstest der Markenrechte mit unbestimmter Nutzungsdauer wird auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich zum 30. September auf Wertminderung überprüft.

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. Für alle weiteren wertgeminderten Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur erfolgswirksam aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen worden ist. Die Wertaufholungsobergrenze 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 entsprechend IFRS 9 ‚Financial Instruments‘ angesetzt. Der Standard verlangt nicht nur eine Berücksichtigung von historischen Daten, sondern auch die Berücksichtigung von zukünftigen Erwartungen und Prognosen für die Bilanzierung von Wertberichtigungen („erwartete Kreditverluste“-Modell).

adidas wendet die vereinfachte Methode an und berücksichtigt die über die Laufzeit zu erwartenden Kreditverluste der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen („Lifetime Expected Credit Losses“). Für die Berechnung der Pauschalwertberichtigung werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit ähnlichen Ausfallrisikoeigenschaften, basierend auf deren geografischen Regionen und makroökonomischen Kennziffern, in verschiedene Portfolios eingestuft. Historische Muster für das Zahlungsverhalten und die Altersstruktur der Forderungen werden individuell für jedes Portfolio analysiert, um die Ausfallwahrscheinlichkeit zu ermitteln. Diese wird zusätzlich um zukunftsbezogene Faktoren angepasst, die im Wesentlichen von den Prämien für Risikoausfallversicherungen („Credit Default Swap“ [CDS]) der jeweiligen Länder, in denen adidas operativ tätig ist, abgeleitet werden. Die adjustierte Ausfallwahrscheinlichkeit („Probability of Default“) wird in Verbindung mit der Ausfallverlustquote („Loss Given Default“) und dem im Risiko stehenden Betrag („Exposure at Default“) als Prozentsatz angewendet, um den zu erwartenden Kreditverlust („Expected Credit Loss“) für jedes Portfolio und jede Altersstruktur der Forderungen zu ermitteln. Die Prozentsätze werden regelmäßig überprüft, um zu gewährleisten, dass die aktuellsten Kreditrisiken reflektiert sind. Bei einem eindeutigen Nachweis der Minderung der Kreditwürdigkeit eines Kunden erfolgt eine detaillierte Analyse des Kreditrisikos, und eine angemessene

Einzelwertberichtigung wird für diesen Kunden berücksichtigt. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gelten als ausgefallen, wenn erwartet wird, dass der Schuldner seinen Kreditverpflichtungen gegenüber adidas nicht nachkommen kann.

Flüssige Mittel, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, unterliegen der allgemeinen Methode der Wertberichtigungsanforderungen gemäß IFRS 9. adidas wendet eine Ausnahme für die Mehrzahl der flüssigen Mittel an, da diese Investitionen ein geringes Ausfallrisiko haben, das auf dem Bonitätsgrad der entsprechenden Geschäftspartner basiert. adidas hat diesen Bonitätsgrad als BBB+ oder höher definiert. Ein signifikanter Anstieg des Ausfallrisikos für flüssige Mittel wird unterstellt, wenn diese mehr als 30 Tage überfällig sind. adidas beobachtet das Ausfallrisiko der flüssigen Mittel unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage, externer Bonitätsprüfungen und/oder der Prämien für Risikoausfallversicherungen („Credit Default Swap“ [CDS]) anderer Finanzinstitute sowie anhand von festgelegten Grenzwerten. Die Kalkulation des zu erwartenden Verlusts für flüssige Mittel basiert auf Ausfallwahrscheinlichkeit und Realisierungsquoten abgeleitet von CDS 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, beinhalten hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen.

Der objektive Nachweis einer beeinträchtigten Bonität von finanziellen Vermögenswerten beinhaltet z.B. signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners/Emittenten, Hinweise auf einen 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 die 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 Vertragsvermögenswerten‘ gezeigt, wohingegen Wertminderungsaufwendungen für alle anderen finanziellen Vermögenswerte unter Finanzaufwendungen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt werden.

Vor dem 1. Januar 2018 wurden Wertminderungsaufwendungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen unter IAS 39 auf Basis des Modells der eingetretenen Kreditverluste ermittelt. Die Verlustraten, die für die Ermittlung der Wertminderungsaufwendungen benutzt wurden, bezogen sich auf den Status der Überfälligkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Im Vergleich zum jetzigen Ansatz nach IFRS 9 gab es unter IAS 39 keine Unterscheidung zwischen verschiedenen Portfolios für Vermögenswerte. Des Weiteren haben diese keine zukunftsgerichteten Annahmen reflektiert, sondern basierten auf Erfahrungen in der Vergangenheit.

**Leasing**

Bei Finanzierungsleasingverträgen werden die wesentlichen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit einem Vermögenswert auf den Leasingnehmer übertragen. Zu Beginn eines Finanzierungsleasingverhältnisses werden der jeweilige Vermögenswert sowie eine entsprechende Verbindlichkeit in Höhe des beizulegenden Zeitwerts des Vermögenswerts oder, sofern niedriger, in Höhe des Barwerts der Mindestleasingzahlungen angesetzt. Für die Folgebewertung werden die Mindestleasingzahlungen in die Finanzierungskosten und den Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt. Die Finanzierungskosten werden während der Laufzeit des Leasingverhältnisses so verteilt, dass eine konstante periodische Verzinsung der verbleibenden Restschuld erzielt wird. Zudem

werden Abschreibungen und eventuelle Wertminderungsaufwendungen für den Vermögenswert berücksichtigt. Die Abschreibungen erfolgen über die Laufzeit des Leasingverhältnisses oder, sofern kürzer, über die Nutzungsdauer des Vermögenswerts.

Bei Operating-Leasingverträgen werden die Mietaufwendungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses verteilt.

### 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 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.

Sobald die Aktivierungsvoraussetzungen gemäß IAS 38 ‚Immaterielle Vermögenswerte‘ kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert.

Es werden nachfolgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

#### Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Markenrechte	Unbegrenzt <sup>1</sup>
Software	5–7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5–15
Internetseiten	2

<sup>1</sup> Für Ausnahmen siehe Erläuterung 15.

### 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 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 der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten bei erstmaliger Erfassung 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 zur Zahlung von erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Dazu gehören auch an Mitarbeiter 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. 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 Beiträge zu beitragsorientierten Plänen werden bei ihrer Fälligkeit als Aufwand in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

#### Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz durch das Eintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse, die nicht vollständig unter der Kontrolle von adidas stehen, noch bestätigt 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 42](#)

#### Eigene Aktien

Bei einem Rückerwerb eigener Aktien wird das geleistete Entgelt, das direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der Kapitalrücklage ausgewiesen. Falls eigene Aktien verkauft oder erneut ausgegeben werden sollten, wird der Nominalbetrag der Aktien dem Grundkapital zugerechnet und der den Nominalbetrag übersteigende Betrag der Kapitalrücklage zugeführt.

#### Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten

Vertragsvermögenswerte und -verbindlichkeiten werden im Zusammenhang mit Erlösen aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken adidas und Reebok sowie verschiedener anderer Marken an Dritte angesetzt. Die Vertragsvermögenswerte repräsentieren das Recht des Unternehmens auf Gegenleistung für Rechte, die adidas auf einen Dritten übertragen hat. Vertragsverbindlichkeiten stellen die Verpflichtung des Unternehmens dar, Rechte an einen Dritten

zu übertragen, für die adidas von dem Dritten bereits eine Gegenleistung erhalten hat. Die Folgebewertung der Vertragsvermögenswerte folgt dem Impairment-only-Ansatz für finanzielle Vermögenswerte im Anwendungsbereich von IFRS 9. Vertragsverbindlichkeiten werden zum erwarteten Erfüllungsbetrag angesetzt.

#### Erlöse

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern werden erfasst, wenn adidas die entsprechende Leistungsverpflichtung, durch Übertragung der Güter an den Kunden, erfüllt hat. Die Güter gelten zu dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde die Verfügungsgewalt über die Güter erlangt, als übertragen. Dieser Zeitpunkt ist abhängig von den individuellen Vertragsbedingungen (Lieferbedingungen).

Die Höhe der zu erfassenden Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistungen unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Rabatten.

Die Kunden des Unternehmens besitzen unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß vertraglichen Vereinbarungen die Möglichkeit, Waren gegen gleichartige oder andere Produkte umzutauschen oder gegen Gutschrift zurückzugeben. Beträge für erwartete Rücklieferungen werden auf Grundlage von Erfahrungswerten bezüglich der Rücklieferungsquoten und -zeiträume über eine Rückstellung für Rücklieferungen von den Umsätzen abgegrenzt. Der Vermögenswert für das Recht auf Rückerhalt der vom Kunden zurückgegebenen Waren wird mit dem ursprünglichen 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 bei-

spielsweise Rabatte für 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 und -optionen sowie Verpflichtungen der Übernahme der Transportkosten an den Kunden 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 sowie weiterer Markenrechte 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 die 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 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 Promotionsverträge, 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 gebucht.

Eine Ausnahme von der erfolgswirksamen Erfassung bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

### Zuwendungen der öffentlichen Hand

adidas erhält erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand in Form von Zuschüssen, Subventionen und Prämien von lokalen, nationalen und internationalen Regierungsbehörden, wie beispielsweise der Bundesrepublik Deutschland, der Europäischen Union und dem Freistaat Bayern.

Erfolgsbezogene 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.

Erfolgsbezogene Zuwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen.

### Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen adidas tätig ist, ermittelt.

Das Unternehmen ermittelt latente Steuern für sämtliche temporäre Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für den Erstansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts zu erfassen, berechnet adidas keine latenten Steuern auf diese.

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 Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

### Anteilsbasierte Vergütung

Die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen für Mitarbeiter mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente werden mit dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung unter Verwendung eines angemessenen Bewertungsmodells ermittelt. [SIEHE ERLÄUTERUNG 28](#) Dieser Aufwand wird über den Zeitraum, in dem die Dienstzeit abgeleistet wird und, wenn anwendbar, die Leistungsbedingungen erfüllt sind (der Erdienungszeitraum), in den Personalaufwendungen mit einem zugehörigen Anstieg im Eigenkapital (Gewinnrücklagen) verbucht. Die bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit an jedem Abschlussstichtag für Transaktionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfassten kumulierten Aufwendungen geben die Höhe der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, wieder, basierend auf der Laufzeit des Erdienungszeitraums und der bestmöglichen vom Unternehmen vorgenommenen Einschätzung.

Dienst- und marktunabhängige Leistungsbedingungen werden bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts am Tag der Gewährung nicht berücksichtigt. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung dieser Bedingungen für die bestmögliche vom Unternehmen vorgenommene Einschätzung zur Ermittlung der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, geschätzt. Im Falle einer angepassten Einschätzung kann es sogar zu einem Ertrag in der Gewinn- und Verlust-Rechnung für die Berichtsperiode kommen, da es die Veränderung in den kumulierten Aufwendungen vom Anfang bis zum Ende dieser Periode reflektiert.

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, sind grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Güter oder Dienstleistungen zu bewerten. 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 Schuld mit dem beizulegenden Zeitwert der Schuld. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

### Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert es, Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben, zu treffen. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Darunter fallen insbesondere Geschäfts- oder Firmenwerte **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 14**, Markenrechte **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 15**, sonstige Rückstellungen **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 21**, Pensionen **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 25**, Derivate **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 31**, latente Steuern **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 38** sowie Prozess- und sonstige rechtliche Risiken **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 42**. Ermessensentscheidungen sind auch im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

### 03 » KORREKTUREN NACH IAS 8

Die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) hat den Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2016 und den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2016 einer Prüfung nach § 342b Abs. 2 Satz 3 Nr. 3 HGB (stichprobenartige Prüfung) unterzogen. Die zuständige Kammer kam zu dem Ergebnis, dass der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 fehlerhaft ist:

„Die Werthaltigkeit der Marke Reebok mit einem Buchwert von 1,47 Mrd. € konnte anhand der vorgelegten Dokumentation durch das Unternehmen per 31. Dezember 2016 nicht nachgewiesen werden. Obgleich Verluste von rund 150 Mio. € und Restrukturierungen Anhaltspunkte für eine Wertminderung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Reebok mit der Marke Reebok als wesentlichstem Vermögenswert bilden, wurde keine Werthaltigkeitsprüfung auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Reebok-Geschäftseinheiten durchgeführt. Dies verstößt gegen IAS 36.12 i. V. m. IAS 36.22, IAS 36.66 f. und § 238 HGB.

Die Gesellschaft hat einen Wertminderungstest für den immateriellen Vermögenswert der Marke durchgeführt, indem der beizulegende Zeitwert der Marke Reebok auf Basis ersparter Lizenzentgelte (Methode der Lizenzpreisanalogie) ermittelt wurde. Der Bewertung liegt die Annahme stark steigender Umsätze zugrunde und es wird eine seit Erwerb unveränderte Lizenzrate von 4,5 % herangezogen, obwohl seit Erwerb der Marke in 2006 die Umsatzziele nachhaltig verfehlt und die Profitabilitätsziele regelmäßig nicht erreicht wurden. Die Verwendung nicht marktgerechter Inputfaktoren und die angewandte Bewertungstechnik führen daher im vorliegenden Sachverhalt insgesamt nicht zur zuverlässigsten Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes der Marke Reebok. Dies verstößt gegen IFRS 13.2, IFRS 13.9, IFRS 13.61 ff. und IFRS 13.69 sowie IAS 36.105.“

Der Vorstand akzeptierte nach eingehender Prüfung des Sachverhalts das Ergebnis der Prüfung. Die Fehlerfeststellung hat zu einer retrospektiven Korrektur des Konzernabschlusses 2016 nach IAS 8.41 ff. geführt.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Auswirkungen aller durchgeführten Korrekturen:

**Korrektur der Eröffnungsbilanz (IFRS) der adidas AG zum 1. Januar 2017 in Mio. €**

	31. Dez. 2016 (wie berichtet)	Korrektur IAS 8	Eröffnungsbilanz 1. Jan. 2017 <sup>1</sup>
<b>Aktiva</b>			
<b>Kurzfristige Aktiva</b>	<b>8.886</b>	<b>-</b>	<b>8.886</b>
Markenrechte	1.680	572	1.108
<b>Langfristige Aktiva</b>	<b>6.290</b>	<b>572</b>	<b>5.718</b>
<b>Aktiva</b>	<b>15.176</b>	<b>572</b>	<b>14.604</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Kurzfristige Passiva</b>	<b>6.765</b>	<b>-</b>	<b>6.765</b>
Latente Steuerschulden	387	97	289
<b>Langfristige Passiva</b>	<b>1.957</b>	<b>97</b>	<b>1.859</b>
Grundkapital	201	-	201
Sonstige Rücklagen	749	-	749
Gewinnrücklagen	5.521	475	5.047
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	<b>6.472</b>	<b>475</b>	<b>5.997</b>
Nicht beherrschende Anteile	-17	-	-17
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>	<b>6.455</b>	<b>475</b>	<b>5.980</b>
<b>Passiva</b>	<b>15.176</b>	<b>572</b>	<b>14.604</b>

<sup>1</sup> Ohne Transition-Effekt gemäß IFRS 9.

Während der Wertminderungstest des Markenrechts Reebok ursprünglich auf Basis des beizulegenden Zeitwerts unter Anwendung der Methode der Lizenzpreisanalogie durchge-

führt wurde, führte adidas erneut für das Geschäftsjahr 2016 einen Wertminderungstest unter Verwendung des Nutzungswertkonzepts auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Einheiten durch. Das Markenrecht Reebok wurde insofern als ‚Corporate Asset‘ (gemeinschaftlich genutzter Vermögenswert) klassifiziert und anteilig den Reebok Märkten auf Basis geplanter Umsätze zugeordnet. Zur Erfüllung der Anforderungen aus der Fehlerfeststellung der DPR wurden die für den Wertminderungstest notwendigen Planungen für die regionalen Reebok Märkte erstmals zum 1. Januar 2017 erstellt, da die Steuerungs- und Planungslogik im Konzern bis Ende 2016 keine derartigen Informationen für die Reebok Märkte vorsah und diese rückwirkend nicht mehr erstellt werden können.

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 in den Geschäftsjahren 2016 und 2017 sind: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik. Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten auf neun. Die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten angewendeten Diskontierungszinssätze liegen in einer Bandbreite von 6,6 % bis 11,2 %.

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und reflektiert insgesamt für die Reebok Märkte ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren einstelligen

gen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Reebok Märkten. 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 künftigen Steuerzahlungen basieren auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Reebok Märkte. Cashflows über den Detailplanungszeitraum der jeweiligen Reebok Märkte hinaus werden mit einer stetigen Wachstumsrate von 1,7 % hochgerechnet. Diese Wachstumsrate übersteigt nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristige durchschnittliche Wachstumsrate des Geschäftsfelds, in dem die jeweiligen Reebok Märkte tätig sind.

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 der jeweiligen Reebok Märkte. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Reebok Märkte wider.

Insgesamt ergab sich rückwirkend für das Geschäftsjahr 2016 eine Wertminderung der Marke Reebok in Höhe von 572 Mio. €, und der Buchwert des Markenrechts Reebok zum 31. Dezember 2016 (wie berichtet) in Höhe von 1.470 Mio. € wurde entsprechend nach IAS 8 auf 898 Mio. € zum 31. Dezember 2016 korrigiert. Latente Steuern in Verbindung mit dem Markenrecht Reebok wurden entsprechend um 97 Mio. € reduziert.

Eine Anpassung des Diskontierungszinssatzes um 1,0 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um 15 % hätte zu einem zusätzlichen Wertberichtigungsbedarf von ca. 90 Mio. € bzw. ca. 100 Mio. € geführt.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungszinssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen bzw. -aufholungen der Marke Reebok führen.

Für das Geschäftsjahr 2017 wurde rückwirkend ein Wertminderungstest auf Basis der entsprechenden Gruppen von Zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten durchgeführt. In diesem Zusammenhang bestand weder ein zusätzlicher Wertminderungs- noch ein Wertaufholungsbedarf des Reebok Markenrechts für das Geschäftsjahr 2017.

Die Korrekturen nach IAS 8 zum 1. Januar 2017 haben sich auf den 31. Dezember 2017 wie folgt ausgewirkt: Das Markenrecht Reebok hat sich gegenüber dem zum 31. Dezember 2017 berichteten Buchwert um 503 Mio. € gemindert, die passiven latenten Steuern um 85 Mio. € und das Eigenkapital somit um 417 Mio. €. Änderungen der Korrekturen gegenüber dem 1. Januar 2017 ergeben sich ausschließlich aus Währungsumrechnungsdifferenzen.

#### 04 » AUFGEBEBENE 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 2018 bezieht sich hauptsächlich auf den Verlust aus dem operativen Geschäft in Höhe von 5 Mio. € (2017: Verlust in Höhe von 254 Mio. €). Dies ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zugerechnet worden.

#### 05 » VERKÄUFE VON TOCHTERUNTERNEHMEN SOWIE VERMÖGENSWERTEN UND SCHULDEN

Im Geschäftsjahr 2018 gab es keine Veräußerungen.

Die Veräußerung des TaylorMade Geschäfts wurde am 2. Oktober 2017 abgeschlossen. Der gesamte Kaufpreis betrug 425 Mio. US-\$ bestehend aus 200 Mio. US-\$ in bar, einem Schuldschein in Höhe von 100 Mio. US-\$ und Earn-out-Komponenten in Höhe von 125 Mio. US-\$. 2017 erhielt adidas einen vorläufigen Kaufpreis in Höhe von 155 Mio. US-\$ in bar, bei dem die Bar-Komponente in Höhe von 200 Mio. US-\$ aufgrund des niedrigeren geschätzten Nettobetriebsvermögens im Vergleich zum Ziel-Nettobetriebsvermögen und den übertragenen flüssigen Mitteln angepasst wurde. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die seit dem 10. Mai 2017 aufgrund des Vorhandenseins konkreter Veräußerungsabsichten als zur Veräußerung klassifiziert gehalten wurden, wurden somit zum 2. Oktober 2017 aus der Konzernbilanz ausgebucht. Anfang 2019 wurde eine Vereinbarung mit dem Käufer über das finale Nettobetriebsvermögen sowie andere Gegenstände des Vertrags erreicht. Dies hatte weder einen materiellen Effekt auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung noch auf die Konzernbilanz.

Die Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts wurde am 1. September 2017 mit einem vorläufigen Kaufpreis in Höhe von 76 Mio. US-\$ in bar zuzüglich eines Schuldscheins in Höhe von 40 Mio. US-\$ abgeschlossen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die seit dem 30. Juni 2017 aufgrund des Vorhandenseins konkreter Veräußerungsabsichten als zur Veräußerung klassifiziert gehalten wurden, wurden somit zum 1. September 2017 aus der Konzernbilanz ausgebucht. Im Geschäftsjahr 2018 gab es keine nachgelagerten materiellen Effekte aus der Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

#### 06 » 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 zeigt adidas keine Wertminderungsaufwendungen für diese finanziellen Vermögenswerte.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu flüssigen Mitteln. [SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#)

#### 07 » KURZFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert („at Fair Value through Profit or Loss“) klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen handelbare Wertpapiere.

#### 08 » FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US-Dollar, Euro sowie chinesischer Renminbi und setzen sich wie folgt zusammen:



## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	Pauschalwertberichtigung				Einzelwertberichtigung	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
	noch nicht fällig	Überfällig 31–90 Tage	Überfällig > 90 Tage		Gesamt	Gesamt	Gesamt
	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.069	341	32	32	138	2.612	2.484
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	0,8 %	3,6 %	31,2 %	64,7 %	96,5 %	7,4 %	6,8 %
Wertberichtigungen	-17	-12	-10	-21	-133	-193	-169
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>2.052</b>	<b>328</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>2.418</b>	<b>2.315</b>

## Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	2018	2017
<b>Wertberichtigungen am 1. Januar nach IAS 39</b>	<b>169</b>	<b>177</b>
Transition-Effekt bei erster Anwendung von IFRS 9	5	-
<b>Wertberichtigungen am 1. Januar nach IFRS 9</b>	<b>174</b>	<b>-</b>
Nettoneubewertung der Wertberichtigungen	25	7
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	-4	-9
Währungsumrechnungseffekte	-1	-7
Sonstige Veränderungen	-0	0
<b>Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>193</b>	<b>169</b>

Eine Erhöhung der Wertberichtigung resultierte im Wesentlichen aus dem Anstieg des Brutto-Forderungsbestands infolge der Umsatzsteigerung.

Im Geschäftsjahr 2018 bestanden keine wesentlichen Salden von ausgebuchten Forderungen, die einer Vollstreckungstätigkeit unterliegen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Kreditrisiken.

■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#)

**09 » SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE**

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

## Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Währungsoptionen	19	12
Devisentermingeschäfte	200	98
Kautionen	56	44
Übrige	268	239
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>542</b>	<b>393</b>

Der Posten ‚Übrige‘ beinhaltet hauptsächlich einen gesicherten Schuldschein in Höhe von 26 Mio. € (2017: 31 Mio. €), der Teil der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts ist, sowie Kreditkarten- und ähnliche Forderungen. Dieser gesicherte Schuldschein wird mit der Finalisierung des Verkaufs von Mitchell & Ness im Jahr 2019 fällig.

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte beinhalten kumulierte Wertberichtigungen in Höhe von 3 Mio. € (2017: 51 Mio. €). Die Verluste aus Wertberichtigungen beziehen sich hauptsächlich auf Wertberichtigungen für Kautionen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#)

**10 » VORRÄTE**

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte in Mio. €

	31. Dez. 2018			31. Dez. 2017		
	Brutto-wert	Wert-berich-tigungen	Netto-wert	Brutto-wert	Wert-berich-tigungen	Netto-wert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	2.588	- 117	2.471	2.716	- 132	2.584
Unterwegs befindliche Ware	966	-	966	1.103	-	1.103
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7	-	7	5	-	5
Unfertige Erzeugnisse	0	-	0	0	-	0
<b>Vorräte</b>	<b>3.562</b>	<b>- 117</b>	<b>3.445</b>	<b>3.824</b>	<b>- 132</b>	<b>3.692</b>

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von fertigen Erzeugnissen und Handelswaren von Lieferanten in Asien an Tochterunternehmen in Europa, Asien sowie Nord- und Lateinamerika.

**11 » SONSTIGE KURZFRISTIGE  
VERMÖGENSWERTE**

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Abgrenzungsposten	242	261
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	124	146
Recht auf Rückholung zurückgegebener Waren	258	-
Übrige	107	99
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto</b>	<b>731</b>	<b>506</b>
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	- 6	- 8
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto</b>	<b>725</b>	<b>498</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten. Mit der Anwendung von IFRS 15 werden Vermögenswerte im Zusammenhang mit Produkten, die mit dem Recht auf Rückgabe verkauft werden, auf Grundlage der erwarteten Retouren erfasst.

Zum 31. Dezember 2018 beinhaltet die Zeile ‚Übrige‘ Vertragsvermögenswerte in Höhe von 10 Mio. €.

**12 » VERMÖGENSWERTE/VERBINDLICHKEITEN  
UND VERÄUSSERUNGSGRUPPEN KLASSIFIZIERT  
ALS ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTEN**

Am 31. Dezember 2018 wurden keine Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten berichtet.

Am 31. Dezember 2017 haben die Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten ein Gebäude von Reebok International Ltd. in Höhe von 72 Mio. € enthalten. Die Transaktion wurde im März 2018 finalisiert.

Zum 31. Dezember 2017 wurden Wertminderungsaufwendungen (vor Transaktionskosten) in Höhe von 1 Mio. € im Betriebsergebnis erfasst.

**13 » SACHANLAGEN**

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

Sachanlagen in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	1.408	1.242
Technische Anlagen und Maschinen	357	288
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.817	1.721
	<b>3.582</b>	<b>3.251</b>
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	- 1.824	- 1.629
	<b>1.758</b>	<b>1.622</b>
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	480	378
<b>Sachanlagen, netto</b>	<b>2.237</b>	<b>2.000</b>

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2018 und 2017 betragen 409 Mio. € bzw. 358 Mio. €. [SIEHE ERLÄUTERUNG 34](#)

Es wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Betriebs- und Geschäftsausstattung vorliegen. Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte wird die Betriebs- und Geschäftsausstattung in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest, bei dem der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet wird, unterzogen. Die in den Geschäftsjahren 2018 und 2017 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 19 Mio. € bzw. 13 Mio. € und betrafen hauptsächlich andere Anlagen, die Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Bauten und Einbauten (vor allem im Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten), bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließen wird. [SIEHE ERLÄUTERUNG 34](#) Im Geschäftsjahr 2018 wurden Zuschreibungen in Höhe von 3 Mio. € (2017: 1 Mio. €) vorgenommen.

Der Anstieg im Posten ‚In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto‘ resultierte hauptsächlich aus Investitionen in die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie aus immateriellen Vermögenswerten.

Darüber hinaus wurden Fremdkapitalkosten in Höhe von 3 Mio. € (2017: 1 Mio. €) für die Errichtung von qualifizierten Vermögenswerten bei der adidas AG mit einem Finanzierungskostensatz von 1,3 % (2017: 1,3 %) aktiviert.

Details hierzu enthält Anlage I des Konzernabschlusses. [SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 242](#)

## 14 » 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. 2018	31. Dez. 2017
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.642	1.604
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-396	-383
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte, netto</b>	<b>1.245</b>	<b>1.220</b>

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 2018 und 2017 25 Mio. € bzw. -78 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 zahlungs-

mittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und reflektiert insgesamt für die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. 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 zukünftigen Steuerzahlungen basieren auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen vierjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2017: 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 Diskontierungs-

sätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Gruppe von Zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider.

In Anlehnung an die mit Wirkung zum 1. Januar 2018 geänderte Berichterstattung für Managementzwecke, in der die ehemaligen vier Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik zu einem Markt Asien-Pazifik zusammengeführt wurden, reduzierte sich die Anzahl der Gruppen von Zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Geschäftsjahr 2018 von zwölf auf neun.

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.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte sind der neuen Zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet worden. Die Zusammenlegung der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgte im ersten Quartal 2018 durch Aggregation der Geschäfts- oder Firmenwerte, die bisher den ehemals vier einzelnen Märkten zugeordnet waren, auf den neuen Markt Asien-Pazifik.

Aufgrund der Änderung der Zusammensetzung der Geschäftssegmente des Unternehmens und der damit verbundenen Gruppen von Zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurde im ersten Quartal 2018 überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert waren. In diesem Zusammenhang bestand kein Wertminderungsbedarf.

Im Rahmen des jährlichen Wertminderungstests wurde überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert waren. In diesem Zusammenhang bestand für die Geschäftsjahre 2018 und 2017 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. 2018	31. Dez. 2017	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Europa	614	600	7,9 %	8,2 %
Asien-Pazifik	375	365	7,9 %	8,1 %
adidas Golf	178	178	7,6 %	7,7 %
Emerging Markets	78	77	9,1 %	9,5 %
<b>Gesamt</b>	<b>1.245</b>	<b>1.220</b>		

#### Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto in Mio. €

	Europa	Asien-Pazifik	adidas Golf	Emerging Markets	Gesamt
<b>1. Januar 2018</b>	<b>600</b>	<b>365</b>	<b>178</b>	<b>77</b>	<b>1.220</b>
Zuordnung Geschäfts- oder Firmenwerte	-	-	-	-	-
Währungsumrechnungseffekte	14	9	-	2	25
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
<b>31. Dezember 2018</b>	<b>614</b>	<b>375</b>	<b>178</b>	<b>78</b>	<b>1.245</b>

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 4,2 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 45 % 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.

Details hierzu enthält Anlage I des Konzernabschlusses.

■ SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 242

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

## 15 » MARKENRECHTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die Markenrechte und sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Reebok	1.353	1.292
Runtastic	31	31
Sonstige	10	9
Abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	- 550	- 526
<b>Markenrechte</b>	<b>844</b>	<b>806</b>
Software, Patente und Lizenzen	912	839
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	- 716	- 685
<b>Sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>196</b>	<b>154</b>
<b>Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>1.039</b>	<b>960</b>

Zum 31. Dezember 2018 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006 und runtastic GmbH 2015 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer, abgesehen von der begrenzten Nutzungsdauer des Markenrechts Five Ten. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markenrechte Reebok und Runtastic sowie der begrenzten Nutzung des Markenrechts Five Ten.

adidas überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Markenrechte wertgemindert sind unter Verwendung des Nutzungswertkonzepts auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.

Der Wertminderungstest des Markenrechts Reebok wird auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Reebok Einheiten der jeweiligen Märkte durchgeführt. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen das Markenrecht Reebok als gemeinschaftlich genutzter Vermögenswert („Corporate Asset“) anteilig auf Basis geplanter Umsätze der jeweiligen Reebok Märkte zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag der jeweiligen Reebok Märkte wurde anhand des Nutzungswerts, auf Basis des Barwerts der voraussichtlichen künftigen Cashflows, ermittelt. Als Reebok Märkte sind die regionalen Märkte, die für den Vertrieb der Marke Reebok verantwortlich sind, definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets. Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Reebok Geschäftseinheiten auf sechs (2017: neun).

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und reflektiert insgesamt für die Reebok Märkte ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Reebok Märkten. 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 künftigen Steuerzahlungen basieren 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 % hochgerechnet. Die

Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweiligen Reebok Märkte tätig sind.

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 der jeweiligen Reebok Märkte. 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 10,2 % (2017: 7,2 % – 11,1 %).

Beim Markenrecht Reebok ergaben sich im Geschäftsjahr 2018 keine Anhaltspunkte einer potenziellen Wertminderung. Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um etwa 1,25 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 22 % würde zu keinem Wertminderungsbedarf des Markenrechts Reebok führen. Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können jedoch in der Zukunft zu Wertminderungen bzw. Wertaufholungen der Marke Reebok führen.

Im Rahmen der Wertminderungstests erfolgt eine anteilige Zuordnung der Markenrechte Reebok und Five Ten auf die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die wesentlichen Anteile entfallen auf Europa (382 Mio. €), Asien-Pazifik (234 Mio. €), Emerging Markets (80 Mio. €), Russland/GUS (73 Mio. €) sowie Nordamerika Reebok (59 Mio. €). Alle anderen Markenrechte sind Teil der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.



Der Wertminderungstest des Markenrechts Runtastic wird ebenfalls unter Verwendung des Nutzungswertkonzepts auf Ebene der relevanten zahlungsmittelgenerierenden Einheit durchgeführt. Die Cashflow-Prognose basiert auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren und reflektiert ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Gesamtleistung im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich sowie eine Erhöhung der Profitabilität überwiegend aufgrund erwarteter Skaleneffekte. Der angewandte Diskontierungszinssatz von 9,9 % (2017: 9,6 %) ist ein Nachsteuersatz und spiegelt das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko von Runtastic wider. Es ergaben sich keine Anhaltspunkte einer potenziellen Wertminderung des Markenrechts Runtastic. Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um etwa 0,2 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 2 % würde zu keinem Wertminderungsbedarf des Markenrechts Runtastic führen.

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2018 und 2017 beliefen sich auf 61 Mio. € bzw. 63 Mio. €. Im Geschäftsjahr 2018 wurden keine Wertminderungsaufwendungen für sonstige immaterielle Vermögenswerte vorgenommen (2017: 10 Mio. €). [SIEHE ERLÄUTERUNG 34](#)

Details hierzu enthält Anlage I des Konzernabschlusses.

[SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 242](#)

## 16 » LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2017: 8,33 %) in Höhe von 83 Mio. € (2017: 82 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, sodass

bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2018 berücksichtigt worden sind.

Sonstige Eigenkapitalanlagen beinhalten Minderheitsbeteiligungen. Diese Anteile sind nicht börsennotiert und es besteht kein aktiver Markt. Eine Veräußerung der Anteile ist zurzeit nicht vorgesehen. Sonstige Eigenkapitalanlagen beinhalten eine negative Anpassung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 8 Mio. € (2017: 31 Mio. €). Die Minderheitsbeteiligungen an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG wurden im Jahr 2018 verkauft.

In dem Posten ‚Sonstige Kapitalanlagen‘ werden Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, und Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten sowie sonstige Ausleihungen berichtet. Sonstige Wertpapiere beinhalten positive Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 2 Mio. € im Jahr 2018 (2017: 4 Mio. €).

### Langfristige Finanzanlagen in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	83	82
Sonstige Eigenkapitalanlagen	61	64
Sonstige Kapitalanlagen	131	89
Kredite	1	1
<b>Langfristige Finanzanlagen</b>	<b>276</b>	<b>236</b>

## 17 » SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Währungsoptionen	8	14
Devisentermingeschäfte	8	1
Wertänderung des Total Return Swaps	3	-
Optionen	20	-
Kauttionen	74	67
Earn-out-Komponenten	21	19
Schuldscheine	122	118
Übrige	0	0
<b>Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>256</b>	<b>219</b>

Optionen beziehen sich auf die Absicherung der eigenkapitalneutrale Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben wurde.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften. [SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#)

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Schuldscheinen und Earn-out-Komponenten. [SIEHE ERLÄUTERUNG 05](#)

## 18 » SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Abgrenzungsposten	87	108
Übrige	7	0
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte</b>	<b>94</b>	<b>108</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge und Mieten.

■ SIEHE ERLÄUTERUNGEN 42 UND 30

## 19 » FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2018 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2018: 97 %; 2017: 91 %) denominated.

Im gewichteten Mittel reduzierte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2018 auf 2,1 % (2017: 2,7 %).

Zum 31. Dezember 2018 verfügte adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,7 Mrd. € (2017: 3,3 Mrd. €), wovon 2,0 Mrd. € (2017: 2,1 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Des Weiteren hatte adidas zum 31. Dezember 2018 separate Kre-

ditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,5 Mrd. € (2017: 0,2 Mrd. €).

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2018 in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	66	38	38	66	207
Eurobond	-	597	-	387	984
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	-	-	484	-	484
<b>Gesamt</b>	<b>66</b>	<b>635</b>	<b>522</b>	<b>453</b>	<b>1.676</b>

Die obige Aufstellung enthält die am 1. Oktober 2014 begebenen Eurobonds mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 1 Mrd. €. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die Eurobonds wurden mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 68 Basispunkten bzw. 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,145 % bzw. 99,357 % betrug.

Die am 21. März 2012 emittierte Wandelanleihe wurde vollständig konvertiert (aggregierter Nennwert 2017: 31 Mio. €).

Die Anleihe wurde noch vor der Endfälligkeit am 14. Juni 2019 (inklusive der Verlängerungsoptionen) in 2018 getilgt. Die Inhaber der Schuldverschreibungen hatten das Recht, nach eigenem Ermessen ihre Schuldverschreibungen jederzeit ab dem 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019 in neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG zu wandeln. Inhaber der Schuldverschreibungen haben 2018 von ihrem Recht Gebrauch gemacht und Anleihen in Höhe eines aggregierten Nennwerts von 30,4 Mio. € in 377.630 adidas AG Aktien gewandelt. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 27

Die adidas AG war jederzeit berechtigt, alle verbleibenden Anleihen im Ganzen zu tilgen, falls der kumulative Nominalbetrag an ausstehenden Anleihen weniger als 15 % des ursprünglich emittierten Betrags entspricht. Des Weiteren war adidas seit dem 14. Juli 2017 berechtigt, alle verbleibenden Anleihen zu tilgen, falls in 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen der Aktienkurs der adidas AG den gegenwärtigen Wandlungspreis von 80,48 € um mindestens 30 % überschreitet. Die adidas AG übte das Recht auf Rückzahlung aus, was zu einer vollständigen Konvertierung führte.

Die Wandelanleihe wies ursprünglich eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der anfängliche Wandlungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz ist der Wandlungspreis mit Wirkung vom 10. Mai 2018 von 81,13 € zu 80,48 € (2017: 81,57 € zu 81,13 €) geändert worden.

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 ökonomi-

sche Aktienkursrisiko wurde durch gekaufte Call-Optionen auf adidas AG Aktien abgesichert.

#### Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2017 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	106	-	-	-	106
Eurobond	-	-	596	387	983
Wandelanleihe	31	-	-	-	31
<b>Gesamt</b>	<b>137</b>	<b>-</b>	<b>596</b>	<b>387</b>	<b>1.120</b>

Weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen sind dem Risiko- und Chancenbericht zu entnehmen. [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#)

## 20 » SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

#### Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Währungsoptionen	0	3
Devisentermingeschäfte	94	271
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	10	0
Earn-out-Komponenten	15	21
Übrige	68	67
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>186</b>	<b>362</b>

Der Posten ‚Übrige‘ beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten gegenüber Zollbehörden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisentermingeschäften. [SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#)

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing. [SIEHE ERLÄUTERUNG 30](#)

## 21 » SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

#### Sonstige Rückstellungen in Mio. €

	1. Jan. 2018	Währungs- umrech- nungseffekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Um- buchungen	31. Dez. 2018	Davon langfristig
Marketing	27	-1	-21	-1	24	-	28	-
Personal	117	2	-56	-10	130	6	188	78
Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen <sup>1</sup>	261	4	-236	-7	583	4	608	-
Sonstige Steuern	27	0	-5	-4	10	-0	28	-
Übrige	391	-6	-102	-28	219	34	508	50
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>821</b>	<b>-1</b>	<b>-419</b>	<b>-50</b>	<b>965</b>	<b>44</b>	<b>1,360</b>	<b>128</b>

<sup>1</sup> Die Zuführungen beinhalten einen IFRS-15-Implementierungseffekt in Höhe von 237 Mio. €.

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. Dieser Anhang enthält weitere Informationen zum IFRS 15-Implementierungseffekt.

■ SIEHE ERLÄUTERUNG 32

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Rückstellungen für Zollrisiken, Drohverlustrückstellungen und Rückstellungen aus Rückbauverpflichtungen.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozessrisiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

Die Umbuchungen enthalten Umgliederungen von abgegrenzten Schulden.

## 22 » ABGEGRENZTE SCHULDEN

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

### Abgegrenzte Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2018	Davon langfristig	31. Dez. 2017	Davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	917	1	833	1
Marketing und Vertrieb	893	3	806	3
Personal	488	10	595	76
Übrige	25	5	30	5
<b>Abgegrenzte Schulden</b>	<b>2.324</b>	<b>19</b>	<b>2.265</b>	<b>85</b>

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 hauptsächlich abgegrenzte Schulden für Zinsen.

## 23 » SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	178	200
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	49	65
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	23	22
Abgrenzungsposten	73	53
Kreditorische Debitoren	113	54
Übrige	41	78
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>477</b>	<b>473</b>

Vertragsverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken adidas und Reebok sowie verschiedener anderer Marken an Dritte wurden zum 1. Januar 2018 erstmals in Höhe von 1 Mio. € angesetzt und als Lizenzerträge im Geschäftsjahr 2018 realisiert.

Vertragsverbindlichkeiten werden in der Zeile ‚Übrige‘ ausgewiesen.

Der Posten ‚Übrige‘ beinhaltet hauptsächlich Vorauszahlungen von Kunden.

## 24 » SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Währungsoptionen	0	0
Devisentermingeschäfte	2	9
Wertänderung des Total Return Swaps	-	4
Eingebettete Derivate	20	-
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	81	3
Earn-out-Komponenten	-	5
Übrige	0	1
<b>Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>103</b>	<b>22</b>

Eingebettete Derivate beziehen sich auf die eigenkapitalneutrale Wandelanleihe, die am 5. September 2018 ausgegeben wurde. Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing beziehen sich auf zwei Gebäude am adidas Hauptsitz in Herzogenaurach.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Währungsoptionen und Devisentermingeschäften.

■ SIEHE ERLÄUTERUNG 31

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 30

## 25 » PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

adidas hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	244	295
Ähnliche Verpflichtungen	2	2
<b>Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>246</b>	<b>298</b>

### Beitragsorientierte Pensionspläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2018 auf 74 Mio. € (2017: 67 Mio. €).

### Leistungsorientierte Pensionspläne

Es existieren in diversen Tochterunternehmen unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die im Unternehmen wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne betreffen die adidas AG sowie ihre Tochterunternehmen in Großbritannien und Südkorea. Die leistungsorientierten Pensionspläne leisten im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene. 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. Neueintritte erhalten eine Pensionszusage gemäß dem adidas Pension Plan oder adidas Management Pension Plan. Bei dem adidas Pension Plan handelt es sich um einen Matching Contribution Plan, bei dem 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. Details zu den Pensionszusagen für Vorstände der adidas AG sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen. ■ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42

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 seinen Mitarbeitern einen endgehaltsabhängigen Pensionsplan, der für Neueintritte geschlossen ist. Im Leistungsfall wird Kapital ausgezahlt. Der Pensionsplan unterliegt gesetzlichen Vorschriften (Employee Retirement Benefit Security Act – ERSA), die eine Mindest-



## Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für die wichtigsten Länder in Mio. €

	31. Dez. 2018			31. Dez. 2017		
	Deutschland	Groß- britannien	Südkorea	Deutschland	Groß- britannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	231	–	22	203	–	18
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	114	45	–	106	52	–
Rentner	78	6	–	77	7	–
<b>Gesamt</b>	<b>424</b>	<b>51</b>	<b>22</b>	<b>386</b>	<b>59</b>	<b>18</b>

dotierung in Höhe von 80 % des Barwerts der bereits unverfallbaren Leistungen erfordern. Es wird jährlich mindestens der erforderliche Betrag zur Erfüllung der Mindestdotierung zugeführt.

Die Pensionspläne des Konzerns sehen sich Risiken aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, wie Rechnungszins, Gehalts- und Rententrend, und dem Langlebensrisiko 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. 2018	31. Dez. 2017
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	515	482
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-303	-218
<b>Finanzierungsstand</b>	<b>212</b>	<b>264</b>
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	32	31
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	–	0
<b>Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>244</b>	<b>295</b>
Davon: Verpflichtung	244	295
Davon: adidas AG	202	248
Davon: Vermögenswert	-0	-0
Davon: adidas AG	–	–

Die Ermittlung der zu bilanzierenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basiert auf versicherungsmathematischen Berechnungen. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen abhängig von finanziellen Variablen (wie Diskontierungssatz oder künftige Gehaltssteigerungen) und demografischen Variablen (wie Arbeitnehmerfluktuation und Sterbewahrscheinlichkeit). Die versiche-

rungsmathematischen Annahmen können substantiell von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

## Gewichtete Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen in %

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Diskontierungssatz	2,3	2,3
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,6	3,7
Erwartete Rentenerhöhungen	1,7	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 Austrittswahrscheinlichkeit und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen. In Deutschland werden die Heubeck-Richttafeln 2018 G, in Großbritannien die S2PA-Sterbetafeln mit modifizierter Lebenserwartung und in Südkorea die KIDI-2015-Sterbetafeln des koreanischen 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 Gewinn-und-Verlust-Rechnung als Änderung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasst.

#### Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Laufender Dienstzeitaufwand	26	27
Nettozinsaufwand	6	7
Davon: Zinsaufwand	11	11
Davon: Zinsertrag	-5	-4
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	1	1
Verlust/Gewinn aus Planabgeltungen	0	-0
<b>Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)</b>	<b>33</b>	<b>34</b>
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	10	-21
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-18	-22
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-0	-2
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	28	2
Verlust/Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	11	-7
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	-0	-0
<b>Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Verringerung/Erhöhung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)</b>	<b>20</b>	<b>-29</b>
<b>Gesamt</b>	<b>54</b>	<b>5</b>

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 24 Mio. € (2017: 25 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG, 1 Mio. € (2017: 1 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Großbritannien und 4 Mio. € (2017: 3 Mio. €) auf Arbeitneh-

mer 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. €

	2018	2017
<b>Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar</b>	<b>513</b>	<b>516</b>
Währungsumrechnungseffekte	1	-7
Laufender Dienstzeitaufwand	26	27
Zinsaufwand	11	11
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	-15	-11
Zahlungen für Planabgeltungen	-0	-0
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	10	-21
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-18	-22
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-0	-2
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	28	2
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	1	1
Verlust/Gewinn aus Planabgeltungen	0	-0
Unternehmenszusammenschlüsse/ Umgliederungen/Veräußerungen	0	-2
<b>Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember</b>	<b>547</b>	<b>513</b>

In der nachfolgenden Tabelle werden die Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen, die als möglich erachtet werden, für Deutschland, Großbritannien und Südkorea analysiert. Zusätzlich wird die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung angegeben.

## Sensitivitätsanalyse der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	31. Dez. 2018			31. Dez. 2017		
	Deutschland	Groß- britannien	Südkorea	Deutschland	Groß- britannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	424	51	22	386	59	18
Erhöhung des Diskontierungszinses um 0,5 %	390	45	21	355	51	18
Reduzierung des Diskontierungszinses um 0,5 %	462	59	23	422	67	19
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	17	26	7	17	28	7

Da viele Pensionspläne für künftige Zuwächse geschlossen bzw. nicht gehaltsabhängig sind, spielt der Gehaltstrend bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der Tatsache, dass die Leistungen aus den deutschen Pensionsplänen ungefähr zur Hälfte als Kapital- oder Ratenzahlungen erfolgen, haben Rententrend und Sterblichkeit weniger Relevanz als der Diskontierungszins bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen.

## Beizulegender Zeitwert des Planvermögens in Mio. €

	2018	2017
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar</b>	<b>218</b>	<b>178</b>
Währungsumrechnungseffekte	-0	-3
Pensionszahlungen	-6	-4
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	97	36
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	5	4
Verlust/Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-11	7
Zahlungen für Planabgeltungen	-	-
Unternehmenszusammenschlüsse/ Umgliederungen/Veräußerungen	-	-1
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>303</b>	<b>218</b>

Rund 95 % (2017: 93 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in den drei größten Ländern: Deutschland (2018: 73 %, 2017: 63 %), Großbritannien (2018: 16 %, 2017: 23 %) und Südkorea (2018: 6 %, 2017: 7 %).

Ein Teil des Planvermögens in Deutschland wird von einem Treuhänder im Rahmen eines Contractual Trust Arrangement (CTA) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG gehalten. Treuhänder ist der Verein adidas Pension Trust e.V. Der Investitionsausschuss des adidas Pension Trust e.V. bestimmt die Anlagestrategie mit dem Ziel, das Vermögen, soweit möglich, an den Pensionsverpflichtungen auszurichten und langfristig einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften. Im Geschäftsjahr 2018 sind liquide Mittel in Höhe von 90 Mio. € auf den Treuhänder übertragen worden. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Immobilien, liquiden Mitteln, Aktienindexfonds und Hybridanleihen investiert. Ein weiterer Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über einen Pensionsfonds und eine Unterstützungskasse investiert. Für diesen Teil ist ein Versicherungsunternehmen für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen separierten 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 2019 werden Einzahlungen in Höhe von 16 Mio. € erwartet. Davon entfallen 10 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 2018 betrug der tatsächliche Verlust aus dem Planvermögen (einschließlich Zinsertrag) 6 Mio. € (2017: Ertrag in Höhe von 11 Mio. €).

## Zusammensetzung des Planvermögens in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Liquide Mittel	58	19
Aktien	30	26
Anleihen	33	26
Immobilien	85	50
Rückdeckungsversicherung	48	46
Investmentfonds	50	51
Andere Vermögenswerte	0	0
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens</b>	<b>303</b>	<b>218</b>

Alle Aktien und Anleihen sind frei handelbar und haben eine Marktpreisnotierung auf einem aktiven Markt.

An jedem Abschlussstichtag wird vom Unternehmen die Über- bzw. Unterdeckung analysiert und die Zusammensetzung des Planvermögens ggf. angepasst.

## 26 » SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	2	2
Abgrenzungsposten	64	51
Übrige	2	0
<b>Sonstige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>68</b>	<b>53</b>

## 27 » AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDEN KAPITAL

Das Grundkapital der adidas AG belief sich zum 31. Dezember 2017 auf insgesamt 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien, und war vollständig eingezahlt.

Das Grundkapital wurde durch Einziehung von 8.800.000 eigenen Aktien mit rechtlicher Wirkung zum 22. Oktober 2018 von 209.216.186 € auf 200.416.186 € herabgesetzt. Die aus der Aktieneinziehung und Kapitalherabsetzung resultierende Änderung der Grundkapitalziffer wurde zur deklaratorischen Eintragung in das Handelsregister angemeldet. Der Eintrag erfolgte am 14. Dezember 2018.

Eine weitere Änderung des Grundkapitals erfolgte nicht. Das Grundkapital der adidas AG belief sich damit zum Bilanzstichtag und darüber hinaus auf insgesamt 200.416.186 €, eingeteilt in 200.416.186 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien, und ist vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie entstanden ist, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die adidas AG hielt am Bilanzstichtag 1.244.841 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 1.244.841 € am Grundkapital und mithin 0,62 % des Grundkapitals.

### Genehmigtes Kapital

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 90 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2018 und über den Bilanzstichtag hinaus keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der adidas AG, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3, 4 und 5 der Satzung 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 11. Mai 2017 bis zum 7. Juni 2020

- 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 2017/II);

Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die gegen Bareinlagen mit vereinfachtem Bezugsrechtsausschluss aus dem Genehmigten Kapital 2017/III (§ 4 Abs. 4 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 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 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 (§ 4 Abs. 3 der Satzung) ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge;

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 bis zum 14. Juni 2021

- durch Ausgabe von bis zu 4.000.000 neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 4 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital 2016). Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwendet. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen ausgegeben werden.

### Bedingtes Kapital

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 6 und 7 der Satzung der adidas AG und die zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschlüsse vom 6. Mai 2010 und vom 9. Mai 2018. Sie beinhaltet nicht das von der Hauptversammlung am 9. Mai 2018 aufgehobene Bedingte Kapital 2014, von dem bis zum 9. Mai 2018 kein Gebrauch gemacht wurde. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

### Bedingtes Kapital 2010 und Wandelanleihe

Das Grundkapital der adidas AG ist um bis zu 36 Mio. € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil.

Am 14. März 2012 hat der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch gemacht und am 21. März 2012 eine Wandelanleihe zum Nominalwert in Höhe von 500 Mio. € im Rahmen eines Angebots an institutionelle Investoren außerhalb der USA unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre mit einer Laufzeit inklusive Verlängerungsoption bis zum 14. Juni 2019 begeben. Die Wandelanleihe wurde an der Frankfurter Wertpapierbörse im Freiverkehr gehandelt. Das Wandlungsrecht konnte jederzeit im Zeitraum vom 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019, vorbehaltlich des in § 6 Abs. 3 der Anleihebedingungen geregelten Erlöschens des Wandlungsrechts bzw. des in § 6 Abs. 4 der

Anleihebedingungen genannten Nichtausübungszeitraums, ausgeübt werden und (vorbehaltlich einer Anpassung des Wandlungsverhältnisses infolge der in § 10 der Anleihebedingungen geregelten Verwässerungsschutzbestimmungen bzw. eines Kontrollwechsels gemäß § 13 der Anleihebedingungen) konnte die Wandelanleihe auf Basis eines Ausübungspreises von zuletzt 80,48 € je Aktie in 6.212.778 Aktien der adidas AG umgewandelt werden. Die Wandelanleihe verzinste sich mit 0,25 % pro Jahr. Die Inhaber der Wandelanleihe hatten das Recht, zum 14. Juni 2017 die Rückzahlung der Anleihe zu verlangen. Die adidas AG hatte seit dem 14. Juli 2017 das Recht, die Wandelanleihe vorzeitig zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis, der zuletzt 80,48 € betrug, um mindestens 30 % übersteigt. Im Berichtsjahr hat die Gesellschaft von ihrem Recht zur vorzeitigen Rückzahlung noch ausstehender Schuldverschreibungen Gebrauch gemacht. Damit ist die Wandelanleihe vollständig konvertiert bzw. zurückgezahlt, sodass aus dem Bedingten Kapital 2010 keine Aktien mehr ausgegeben werden können. Einzelheiten zur Bedienung der Wandelanleihe durch eigene Aktien sind in dieser Erläuterung dargestellt. [SIEHE RÜCKERWERB UND VERWENDUNG EIGENER AKTIEN, S. 202](#)

Im Übrigen wurde die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 6. Mai 2010 mit Beschluss der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 aufgehoben.

Aus dem Bedingten Kapital 2010 hat der Vorstand der adidas AG bis zum Bilanzstichtag und darüber hinaus keine Aktien ausgegeben.



**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 Stückaktien der Gesellschaft zu gewähren, an die Inhaber bzw. Gläubiger von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 bis zum 8. Mai 2023 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begeben werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 9. Mai 2018 (Tagesordnungspunkt 8) bis zum 8. Mai 2023 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des

Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

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

Bis zum Bilanzstichtag und darüber hinaus 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. Während das Unternehmen die zurückerworbenen Aktien für sämtliche Zwecke gemäß der am 12. Mai 2016 erteilten Genehmigung, mit Ausnahme der Zuteilung von Aktien an Mitglieder des Vorstands als Vergütungskomponente, verwenden darf, hat die adidas AG vor, den überwiegenden Teil der zurückerworbenen Aktien einzuziehen.

Im März 2018 wurden 161.888 Aktien zu einem Gesamtpreis von 31.570.000 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 195,01 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 161.888 € am Grundkapital und mithin 0,08 % des Grundkapitals. Im April 2018 wurden 479.177 Aktien zu einem Gesamtpreis von 98.679.134 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 205,93 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 479.177 € am Grundkapital und mithin 0,23 % des Grundkapitals. Im Mai 2018 wurden 617.854 Aktien zu einem Gesamtpreis von 120.189.124 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu

einem durchschnittlichen Kaufpreis von 194,53 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 617.854 € am Grundkapital und mithin 0,3 % des Grundkapitals.

Am 24. Mai 2018 überschritt die Gesellschaft (einschließlich der seit 2014 erworbenen Aktien) die nach § 40 Abs. 1 Satz 2 WpHG meldepflichtige Schwelle von 3 % der Aktien der adidas AG. Der Stimmrechtsanteil betrug zu diesem Zeitpunkt 3,008 % (6.293.433 Aktien).

Im Juni 2018 wurden 1.539.068 Aktien zu einem Gesamtpreis von 293.306.320 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 190,57 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 1.539.068 € am Grundkapital und mithin 0,74 % des Grundkapitals. Im Juli 2018 wurden 336.046 Aktien zu einem Gesamtpreis von 62.777.649 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 186,81 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 336.046 € am Grundkapital und mithin 0,16 % des Grundkapitals. Im August 2018 wurden 345.975 Aktien zu einem Gesamtpreis von 70.279.340 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 203,13 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 345.975 € am Grundkapital und mithin 0,17 % des Grundkapitals. Im September 2018 wurden 270.019 Aktien zu einem Gesamtpreis von 56.546.586 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 209,42 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 270.019 € am Grundkapital und mithin 0,13 % des Grundkapitals. Im Oktober 2018 wurden 508.407 Aktien zu einem Gesamtpreis von 101.380.438 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 199,41 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 508.407 € am mit rechtlicher Wirkung zum 22. Oktober 2018 von 209.216.186 € auf 200.416.186 € herabgesetzten Grundkapital und mithin 0,25 % des Grundkapitals.

Aufgrund der Einziehung von eigenen Aktien und Kapitalherabsetzung unterschritt die Gesellschaft am 22. Oktober 2018 die nach § 40 Abs. 1 Satz 2 WpHG meldepflichtige Schwelle von 3 % der Aktien der adidas AG. Der Stimmrechtsanteil betrug zu diesem Zeitpunkt 0,2226 % (446.196 Aktien).

Im November 2018 wurden 640.749 Aktien zu einem Gesamtpreis von 127.377.313 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 198,79 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 640.749 € am Grundkapital und mithin 0,32 % des Grundkapitals. Im Dezember 2018 wurden 190.696 Aktien zu einem Gesamtpreis von 37.779.261 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 198,11 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 190.696 € am Grundkapital und mithin 0,10 % des Grundkapitals.

Im Zeitraum vom 22. März 2018 bis einschließlich 4. Dezember 2018 erwarb die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer ersten Tranche insgesamt 5.089.879 Aktien zu einem Gesamtpreis von 999.885.165 € (ohne Erwerbsnebenkosten), also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 196,45 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 5.089.879 € am mit rechtlicher Wirkung zum 22. Oktober 2018 von 209.216.186 € auf 200.416.186 € herabgesetzten Grundkapital und mithin 2,54 % des Grundkapitals. Die adidas AG behält sich vor, das Aktienrückkaufprogramm im Rahmen der bekannt gemachten Eckpunkte in Zukunft fortzusetzen. [SIEHE ANGABEN NACH § 15A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB, S. 131](#)

Im Geschäftsjahr 2018 wurden insgesamt 377.630 eigene Aktien zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe verwendet. Die Wandelanleihe ist zwischenzeitlich vollständig konvertiert bzw. zurückgezahlt.

Ferner wurden im Geschäftsjahr 2018 22.360 eigene Aktien aufgrund vertraglicher Verpflichtungen als Gegenleistung u. a. für die Übertragung bzw. Lizenzierung von gewerblichen Schutzrechten und Immaterialgüterrechten verwendet.

Im Geschäftsjahr 2018 und darüber hinaus hat die adidas AG insgesamt 9.199.990 eigene Aktien (einschließlich der eingezogenen eigenen Aktien) verwendet.

#### 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 eigene Aktien erworben. So wurden am 8. Januar 2018 von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm 25.672 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 173,27 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 4.448.258 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 25.672 € bzw. 0,01 %. Zum selben Zeitpunkt wurden von der adidas AG außerdem weitere 3.642 Aktien der adidas AG, die als Matching-Aktien verwendet wurden, zu einem Durchschnittspreis von 173,27 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von 631.059 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 3.642 € bzw. 0,002 %. Sämtliche am 8. Januar 2018 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 10. Januar 2018 an berechnigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 9. April 2018 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm weitere 24.104 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 201,88 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von

insgesamt 4.866.054 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 24.104 € bzw. 0,012 %. Zum selben Zeitpunkt wurden von der adidas AG außerdem weitere 2.751 Aktien der adidas AG, die als Matching-Aktien verwendet wurden, zu einem Durchschnittspreis von 201,88 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von 555.365 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 2.751 € bzw. 0,0013 %. Sämtliche am 9. April 2018 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 11. April 2018 an berechnigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 6. Juli 2018 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm weitere 30.504 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 182,47 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 5.566.187 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 30.504 € bzw. 0,015 %. Zum selben Zeitpunkt wurden von der adidas AG außerdem weitere 3.040 Aktien der adidas AG, die als Matching-Aktien verwendet wurden, zu einem Durchschnittspreis von 182,47 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von 554.721 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 3.040 € bzw. 0,0014 %. Sämtliche am 6. Juli 2018 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 10. Juli 2018 an berechnigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 8. Oktober 2018 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm weitere 25.863 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 205,91 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 5.325.449 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 25.863 € bzw. 0,012 %. Zum selben Zeitpunkt wurden von der adidas AG außerdem weitere 2.689 Aktien der adidas AG, die als Matching-Aktien verwendet wurden, zu einem Durch-

schnittspreis von 205,91 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von 553.673 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 2.689 € bzw. 0,0013 %. Sämtliche am 8. Oktober 2018 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 12. Oktober 2018 an berechnigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 8. Januar 2019 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm weitere 29.328 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 195,72 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 5.739.980 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am mit rechtlicher Wirkung zum 22. Oktober 2018 von 209.216.186 € auf 200.416.186 € herabgesetzten Grundkapital von 29.328 € bzw. 0,015 %. Zum selben Zeitpunkt wurden von der adidas AG außerdem weitere 3.349 Aktien der adidas AG, die als Matching-Aktien verwendet wurden, zu einem Durchschnittspreis von 195,72 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 655.455 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am mit rechtlicher Wirkung zum 22. Oktober 2018 von 209.216.186 € auf 200.416.186 € herabgesetzten Grundkapital von 3.349 € bzw. 0,002 %. Sämtliche am 8. Januar 2019 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 10. Januar 2019 an berechnigte Mitarbeiter ausgegeben. [SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB, S. 131, SIEHE ERLÄUTERUNGEN 02 UND 28](#)

#### Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) der adidas AG mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die zum Bilanzstichtag und darüber hinaus meldepflichtigen Beteiligungen an der adidas AG, Herzogenaurach, entnommen werden, die der

adidas AG jeweils schriftlich 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 und darüber hinaus können der Website des Unternehmens entnommen werden.

[➤ ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen)

Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

## Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Mitteilungs- pflichten bzw. Zurechnungen gemäß WpHG <sup>1</sup>	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA	28. Dezember 2018	5 % Überschreitung	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 38 Abs. 1 Nr. 2	5,49	11.005.628
Ségolène Gallienne	03. Dezember 2018	5 % Überschreitung	§ 34	7,83	15.694.711
Gérald Frère	03. Dezember 2018	5 % Überschreitung	§ 34	7,83	15.694.711
The Desmarais Family Residuary Trust, Montreal, Kanada	19. November 2018	5 % Überschreitung	§ 34	8,09	16.214.074
Elian Corporate Trustee (Cayman) Limited, Grand Cayman, Kaimaninseln	16. Dezember 2016	5 % Überschreitung	§§ 21, 25 Abs. 1 Nr. 2	5,71	11.950.482
FMR LLC, Wilmington, DE, USA	12. Mai 2016	5 % Überschreitung	§ 22	5,31	11.117.704
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	3,02	6.325.110
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2 und 3	3,02	6.325.110

<sup>1</sup> Die genannten Vorschriften des WpHG beziehen sich auf die jeweils geltende Fassung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Stimmrechtsmitteilung.

## Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Unternehmens liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

adidas strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten.

Der Verschuldungsgrad beträgt – 15,0 % (2017: – 7,5 %) und ergibt sich aus den Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel und kurzfristiger Finanzanlagen) in Höhe von – 959 Mio. € (2017: – 484 Mio. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 6,377 Mrd. € (2017: 6,450 Mrd. €). Das EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt für das Geschäftsjahr 2018 2,882 Mrd. € (2017: 2,511 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt im Geschäftsjahr 2018 – 0,3 (2017: – 0,2).

## 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, sowie der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows, der ‚Cost of Hedging‘ für Optionen reflektiert (Zeitwertkomponente)
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows, der ‚Cost of Hedging‘ für Termingeschäfte reflektiert (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 der beizulegenden Zeitwerts von Eigenkapitalinstrumenten, die ergebnisneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet werden, Aufwendungen für Aktien-

optionspläne, Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen, sowie vom Gesetz verlangte Rücklagen

— **Gewinnrücklagen:** beinhalten sowohl Beträge, die von der Satzung verlangt sind, 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 geleistete Entgelte, die den Nennbetrag übersteigen. Zusätzlich beinhaltet der Posten die Effekte aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sowie die Effekte aus der Implementierung von neuen IFRS.

Die Kapitalrücklage enthält ausschüttungsgesperrtes Kapital in Höhe von 4 Mio. € (2017: 4 Mio. €). Darüber hinaus enthalten die übrigen Rücklagen weiteres ausschüttungsgesperrtes Kapital in Höhe von 52 Mio. € (2017: 47 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 2018 wurde für das Jahr 2017 eine Dividende in Höhe von 2,60 € je Aktie (Gesamtbetrag: 528 Mio. €) ausgeschüttet.

Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2018 in Höhe von 705 Mio. € zur Ausschüttung einer Dividende von 3,35 € je Aktie zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum Aufstellungszeitpunkt, dem 27. Februar 2019, bestehen 198.734.783 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 666 Mio. € führen.

## 28 » ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

### Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr 2016 hat adidas die Einführung eines unbefristeten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms („Programm“) bekannt gegeben. Die Durchführung des Programms erfolgt auf Quartalsbasis, die als „Investitions-Quartale“ bezeichnet werden. Die im fünften Investitions-Quartal vom 1. Oktober 2017 bis 31. Dezember 2017 gewährten Investment-Aktien wurden am 10. Januar 2018 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben. Die im sechsten Investitions-Quartal vom 1. Januar 2018 bis 31. März 2018 gewährten Investment-Aktien wurden am 11. April 2018 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben. Die im siebten Investitions-Quartal vom 1. April 2018 bis 30. Juni 2018 gewährten Investment-Aktien wurden am 10. Juli 2018 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben. Die im achten Investitions-Quartal vom 1. Juli 2018 bis 30. September 2018 gewährten Investment-Aktien wurden am 12. Oktober 2018 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben.

Das Programm ermöglicht es den Mitarbeitern, Aktien der adidas AG („Investment-Aktien“) mit einem 15%igen Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien („Matching-Aktien“) zu erhalten. Aktuell können berechnete Mitarbeiter der adidas AG sowie von 17 weiteren Tochter-

unternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Beginn eines jeden Investitions-Quartals kann sich jeder berechnete 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. Dabei wird der im Quartal investierte Betrag zuzüglich der Aufstockung durch adidas verwendet. Diese Aktien können jederzeit vom Mitarbeiter verkauft werden. Beim Halten der Aktien über einen Zeitraum von einem Jahr nach dem letzten Tag des Investitions-Quartals erhält der Mitarbeiter einmal anteilig unentgeltliche Matching-Aktien (eine Matching-Aktie für sechs erworbene adidas AG Aktien). Dieses Programm stellt für beide Komponenten eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zum aktuellen Zeitpunkt dar. Für die dienstzeitabhängige Komponente der Matching-Aktien wurde ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:



**Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter**

	Zum 31. Dezember 2017					Zum 31. Dezember 2018
	5. Investitions-Quartal	5. Investitions-Quartal	6. Investitions-Quartal	7. Investitions-Quartal	8. Investitions-Quartal	9. Investitions-Quartal
Tag der Gewährung	2. Oktober 2017	2. Oktober 2017	2. Januar 2018	3. April 2018	2. Juli 2018	1. Oktober 2018
Aktienkurs am Tag der Gewährung (in €)	196,10	196,10	167,15	195,30	183,55	213,80
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	167,15					182,40
Anzahl der gewährten Investment-Aktien basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	26.671	–	–	–	–	31.481
Anzahl der tatsächlich gekauften Investment-Aktien	–	25.672	24.104	30.505	25.863	–
Anzahl der tatsächlich gekauften Matching-Aktien	–	3.349	–	–	–	–
Gewährte ausstehende Matching-Aktien basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember oder den tatsächlich gekauften Investment-Aktien	4.445	–	3.431	4.527	4.082	5.247
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	12	0	3	6	9	12

Die Anzahl der verwirkten Matching-Aktien in der Berichtsperiode betrug 3.473 (2017: 1.463).

Zum 31. Dezember 2018 betragen die Aufwendungen in Verbindung mit den Investment-Aktien 3,2 Mio. € (2017: 2,5 Mio. €).

Aufwendungen in Verbindung mit den Matching-Aktien betragen im Jahr 2018 2,5 Mio. € (2017: 1,4 Mio. €).

Am 31. Dezember 2018 haben die Teilnehmer am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 5 Mio. € (2017: 4 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 20](#)

**Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Dritte**

Im Jahr 2016 schloss adidas einen Promotion- und Werbevertrag, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für fremde Dritte beinhaltet, ab. Der Vertrag hat eine Laufzeit von fünf Jahren und endet 2021.

Der erste Teil des Vertrags enthält eine Gewährung von Basisaktien über fünf Jahre, die einem Wert von 5 Mio. US-\$ pro Jahr entsprechen. Aufgrund von vertraglichen Bedingungen entspricht die zweite Gewährung im Jahr 2018 einer Anzahl von 22.360 Aktien. Zur Vergütung wurden die Aktien aus der dritten Tranche des Aktienrückkaufprogramms mit einem durchschnittlichen Aktienpreis von 140,96 € verwendet.

[SIEHE ERLÄUTERUNG 27](#)

Am 1. Januar 2018 (Tag der Gewährung) wurden die Aufwendungen für Basisaktien in Höhe von 5 Mio. US-\$ über den Erdienungszeitraum von zwölf Monaten verteilt.

Der zweite Teil des Vertrags beinhaltet eine Gewährung von Bonusaktien in Höhe von 5 Mio. US-\$, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Diese Option kann zweimal gewährt werden. Am 31. Dezember 2018 war die Erfüllung der Bedingungen wahrscheinlich, sodass Aufwendungen für Bonusaktien in Höhe von 5 Mio. € (2017: 1,4 Mio. €) zurückgestellt wurden.

**Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiter**

Im Jahr 2017 hat adidas einen Long-Term Incentive (LTI) Plan, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt, aufgesetzt. Es werden RSU (Restricted Stock Units) unter der Bedingung, dass der Begünstigte drei bzw. vier Jahre bei der adidas AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften ungekündigt beschäftigt ist, gewährt. 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 erforderten. 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. Zum 31. Dezember 2018 wurde der Rückstellungsberechnung ein beizulegender Zeitwert in Höhe von 179,22 € pro RSU für die dreijährige Tranche (ausgegeben 2017) (2017: 161,61 €), 175,89 € pro RSU für die dreijährige Tranche (ausgegeben 2018) und für die vierjährige Tranche (ausgegeben 2017) (2017: 157,91 €) sowie 172,08 € pro RSU für die vierjährige Tranche (ausgegeben 2018) zugrunde gelegt. Der beizulegende Zeitwert ermittelt sich aus dem Stichtagskurs der adidas AG Aktie zum 28. Dezember 2018, angepasst um die zukünftigen zu erwartenden Dividendenzahlungen.

Der durchschnittliche risikolose Zinssatz, der basierend auf Bundeswertpapieren ermittelt wird, beträgt 0,83 % für die dreijährige Tranche (ausgegeben 2017) (2017: 0,71 %), 0,73 % für die dreijährige Tranche (ausgegeben 2018) und für die vierjährige Tranche (ausgegeben 2017) (2017: 0,67 %) und 0,70 % für die vierjährige Tranche (ausgegeben 2018).

Zum 31. Dezember 2018 waren weltweit 336.099 RSU für die dreijährige Tranche (ausgegeben 2017) (2017: 408.236), 277.998 RSU für die vierjährige Tranche (ausgegeben 2017) (2017: 331.143), 160.518 RSU für die dreijährige Tranche (ausgegeben 2018) sowie 295.114 RSU für die vierjährige Tranche (ausgegeben 2018) für den Long-Term Incentive Plan berücksichtigt. Die RSU für die dreijährige Tranche 2018 und vierjährige Tranche 2017 wurden im Jahr 2018 ausgegeben. Dies führt 2018 zu einem Aufwand in Höhe von 53 Mio. € (2017: 31 Mio. €). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 84 Mio. € (2017: 31 Mio. €).

## 29 » NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2018 und zum 31. Dezember 2017 drei bzw. zwei Tochterunternehmen zuzuordnen. Aufgrund eines Transfers der Anteile von Reebok Israel Ltd. von adidas AG zu Life Sport Ltd. im Jahr 2018, werden 15 % des Eigenkapitals dieser Gesellschaft als nicht beherrschende Anteile gezeigt. [SIEHE ANLAGE II ZU DIESEM KONZERNABSCHLUSS, ANTEILSBESITZ, S. 244](#) Die anderen Tochterunternehmen sind teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten Jahren erworben bzw. gegründet worden.

Bezogen auf den Konzernabschluss der adidas AG hat kein einzelnes individuelles Tochterunternehmen wesentliche nicht beherrschende Anteile.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

### Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen

Name der Gesellschaft	Hauptgeschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote (in %)	
		31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Reebok Israel Ltd.	Israel	15 %	–
Life Sport Ltd.	Israel	15 %	15 %
Reebok India Company	Indien	6,85 %	6,85 %

Die nachstehende Tabelle stellt wichtige Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen dar.

### Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen in Mio. €

	Nicht beherrschende Anteile	
	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Umsatzerlöse (mit Dritten)	200	185
<b>Gewinn</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Sonstiges Ergebnis	15	17
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>33</b>	<b>38</b>
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Kurzfristige Vermögenswerte	114	98
Langfristige Vermögenswerte	21	16
Kurzfristige Verbindlichkeiten	–70	–63
Langfristige Verbindlichkeiten	–2	–1
<b>Nettovermögen</b>	<b>63</b>	<b>50</b>
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz</b>	<b>–13</b>	<b>–15</b>
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	31	14
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	–11	–3
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	–20	–6
<b>Nettoabnahme/-zunahme des Finanzmittelbestands</b>	<b>–0</b>	<b>5</b>
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres <sup>1</sup>	1	1

<sup>1</sup> Im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

### 30 » LEASING- UND DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGE

#### Operating-Leasing

adidas mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten von einem bis 20 Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preis-anpassungsklauseln. Die Mietaufwendungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) aus diesen Verträgen, die zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 810 Mio. € bzw. 779 Mio. € für die Geschäftsjahre 2018 und 2017.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

#### Mindestleasingzahlungen aus Operating-Leasing in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Innerhalb eines Jahres	676	722
Zwischen einem und fünf Jahren	1.596	1.341
Über fünf Jahre	712	586
<b>Gesamt</b>	<b>2.984</b>	<b>2.649</b>

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zum IFRS 16-Implementierungseffekt [SIEHE ERLÄUTERUNG 01](#)

#### Finanzierungsleasing

Des Weiteren mietet, pachtet und least adidas verschiedene Objekte im Wesentlichen für Verwaltung und Lagerhaltung, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögenswerte in Höhe von 82 Mio. € bzw. 5 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2018 und 2017 ausgewiesen. Der Zinsaufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche) und die Abschreibungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) für das Geschäftsjahr 2018 beliefen sich auf 2 Mio. € (2017: 0 Mio. €) bzw. 10 Mio. € (2017: 3 Mio. €).

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing beinhalten 2018 grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 94 Jahren. Die Mindestleasingzahlung für diese Rechte beträgt 11 Mio. €, die erwartete zukünftige Zinszahlung 9 Mio. € und der Barwert der Mindestleasingzahlung 2 Mio. €.

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing beinhalten 2018 Leasing für Gebäude mit einer Restlaufzeit von 30 Jahren. Die Mindestleasingzahlung für diese Verträge beträgt 163 Mio. €, die erwartete zukünftige Zinszahlung 84 Mio. € und der Barwert der Mindestleasingzahlung 79 Mio. €.

Die Barwerte und die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2048 laufen, sowie für grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 94 Jahren, stellen sich wie folgt dar:

#### Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:		
Innerhalb eines Jahres	10	0
Zwischen einem und fünf Jahren	27	1
Über fünf Jahre	147	11
<b>Mindestleasingzahlungen gesamt</b>	<b>183</b>	<b>13</b>
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	-93	-10
<b>Barwert der Mindestleasingzahlungen</b>	<b>90</b>	<b>3</b>
Davon fällig:		
Innerhalb eines Jahres	10	0
Zwischen einem und fünf Jahren	32	0
Über fünf Jahre	49	2

#### 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. 2018	31. Dez. 2017
Innerhalb eines Jahres	204	181
Zwischen einem und fünf Jahren	210	255
Über fünf Jahre	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>414</b>	<b>437</b>

## 31 » FINANZINSTRUMENTE

## Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2018 und ihrer beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

Kategorie	Bewertung	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	Transition-Effekt			IFRS 9				
					Buchwert 31. Dez. 2017	Gewinnrücklagen		Übrige Gewinn- rücklagen	Latente Steuern	Buchwert 1. Jan. 2018	Buchwert 31. Dez. 2018	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018
						Neue Bewertungs- kategorie	Änderung des Bewertungs- maßstabs					
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>												
Flüssige Mittel												
Flüssige Mittel	n. a.	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.598					1.598	2.180		
Flüssige Mittel	n. a.	Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	–					–	449		
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	5					5	6		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.315		–4		–1	2.310	2.418		
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte												
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	Beizule- gender Zeitwert, ergebnisneutral	Hedge Accounting	82		5		–5	82	172		
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	28					28	46		
Schuldscheine	n. a.	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	–	0			0	32	26		
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	283					252	297		

## Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2018 und ihrer beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

Kategorie	Bewertung	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	Transition-Effekt			IFRS 9			
		Kategorie	Kategorie	Buchwert 31. Dez. 2017	Gewinnrücklagen		Übrige Gewinn- rücklagen	Latente Steuern	Buchwert 1. Jan. 2018	Buchwert 31. Dez. 2018	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018
					Neue Bewertungs- kategorie	Änderung des Bewertungs- maßstabs					
Langfristige Finanzanlagen											
Sonstige Kapitalanlagen	FAHfT	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	82					82	83	
Sonstige Kapitalanlagen	AfS	Anschaffungskosten ohne Wertminderungsaufwand	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	3					8	2	
Sonstige Kapitalanlagen	AfS	Anschaffungskosten ohne Wertminderungsaufwand	Beizulegender Zeitwert, ergebnisneutral	53	7				64	58	
Sonstige Anlagen	AfS	Beizulegender Zeitwert, ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	26					26	25	
Sonstige Anlagen	AfS	Anschaffungskosten ohne Wertminderungsaufwand	Fortgeführte Anschaffungskosten	62					62	104	
Kredite	LaR	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	9					1	1	
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	Beizulegender Zeitwert, ergebnisneutral	Hedge Accounting	1					1	11	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	14					14	28	
Schuldscheine	n. a.	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	118					118	122	
Earn-out-Komponenten	n. a.	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizulegender Zeitwert, ergebniswirksam	19					19	21	
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	67		-0		-0	67	74	



## Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2018 und ihrer beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

Kategorie	IAS 39		IFRS 9	IAS 39	Transition-Effekt			IFRS 9			
	Kategorie	Bewertung	Kategorie	Buchwert 31. Dez. 2017	Gewinnrücklagen		Übrige Gewinn- rücklagen	Latente Steuern	Buchwert 1. Jan. 2018	Buchwert 31. Dez. 2018	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018
					Neue Bewertungs- kategorie	Änderung des Bewertungs- maßstabs					
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	106					106	66	
Wandelanleihe	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	31					31	-	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.975					1.975	2.300	
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	837					837	922	
Kurzfristige abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte	-	-	Fortgeführte Anschaffungskosten	-					563	619	
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	Beizule- gender Zeitwert, ergebnisneutral	Hedge Accounting	250					250	65	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	24					24	29	
Earn-out-Komponenten	n. a.	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	21					21	15	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	67					67	68	
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing <sup>1</sup>	n. a.	n. a.	n. a.	0					0	10	

<sup>1</sup> Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing werden nach IAS 17 bewertet.

## Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2018 und ihrer beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

Kategorie	Bewertung	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	Transition-Effekt			IFRS 9		
		Buchwert 31. Dez. 2017	Neue Bewertungs- kategorie	Änderung des Bewertungs- maßstabs	Übrige Gewinn- rücklagen	Latente Steuern	Buchwert 1. Jan. 2018	Buchwert 31. Dez. 2018	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018	
										Kategorie
Langfristige Finanzverbindlichkeiten										
Bankverbindlichkeiten	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	-			-	141		
Eurobond	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	983			983	984	1.030	
Wandelanleihe	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	-			-	484	520	
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	1			1	1		
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten										
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	Beizule- gender Zeitwert, ergebnisneutral	Hedge Accounting	9			9	2		
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHT	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	5			5	20		
Earn-out-Komponenten	n. a.	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	Beizule- gender Zeitwert, ergebniswirksam	5			5	-		
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	Fortgeführte Anschaffungskosten	Fortgeführte Anschaffungskosten	1			1	0		
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing <sup>1</sup>	n. a.	n. a.	n. a.	3			3	81		

<sup>1</sup> Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing werden nach IAS 17 bewertet.

## Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2018 und ihrer beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

Kategorie	Bewertung	IAS 39	IFRS 9	IAS 39	Transition-Effekt			IFRS 9			
				Buchwert 31. Dez. 2017	Gewinnrücklagen		Übrige Gewinn- rücklagen	Latente Steuern	Buchwert 1. Jan. 2018	Buchwert 31. Dez. 2018	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018
					Neue Bewertungs- kategorie	Änderung des Bewertungs- maßstabs					
<b>Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>											
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert				129							
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)				-							
Davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)				129							
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)				2.674							
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale – AfS)				145							
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (Financial Liabilities Measured at Amortized Cost – FLAC)				4.001							
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu Handelszwecken gehalten (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)				29							

## Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2018 und ihrer beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

	IAS 39		IFRS 9	IAS 39	Transition-Effekt			IFRS 9			
	Kategorie	Bewertung	Kategorie	Buchwert 31. Dez. 2017	Gewinnrücklagen		Übrige Gewinn- rücklagen	Latente Steuern	Buchwert 1. Jan. 2018	Buchwert 31. Dez. 2018	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018
					Neue Bewertungs- kategorie	Änderung des Bewertungs- maßstabs					
<b>Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IFRS 9</b>											
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)									332	809	
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)									-	-	
Davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)									82	83	
Finanzielle Vermögenswerte – ergebnisneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)									146	242	
Davon: Schuldtitel									-	-	
Davon: Derivate mit Sicherungsbeziehung									83	184	
Davon: Kapitalanlagen (ohne erfolgswirksame Umgliederung)									64	58	
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)									4.290	5.074	
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)									54	63	
Davon: zu Handelszwecken gehalten (FLHFT)									-	-	
Finanzielle Verbindlichkeiten – ergebnisneutral zum beizulegenden Zweitwert (FVOCI)									259	67	
Davon: Derivate mit Sicherungsbeziehung									259	67	
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)									4.564	5.585	

## Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 13 zum 31. Dezember 2018 in Mio. €

	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Flüssige Mittel	449		449	
Kurzfristige Finanzanlagen	6		6	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	184		184	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	75		75	
Langfristige Finanzanlagen				
Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	86			86
Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	58			58
Andere langfristige Finanzanlagen	27		27 <sup>1</sup>	
Schuldscheine	148			148
Earn-out-Komponenten	21			21
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>1.053</b>		<b>740</b>	<b>313</b>
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	67		67	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	49		49	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.550	1.550		
Earn-out-Komponenten	15			15
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>1.681</b>	<b>1.550</b>	<b>116</b>	<b>15</b>

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. Preise) oder indirekte (d. h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.

Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

<sup>1</sup> Im Jahr 2018 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Verluste aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von 1 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen



## Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 13 zum 31. Dezember 2017 in Mio. €

	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2017	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	5		5	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	83		83	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	42		42	
Langfristige Finanzanlagen	227		89 <sup>1</sup>	138
Schuldscheine	118			118
Earn-out-Komponenten	19			19
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>494</b>		<b>218</b>	<b>276</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	169		169	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	259		259	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	29		29	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.035	1.035		
Earn-out-Komponenten	25			25
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>1.517</b>	<b>1.035</b>	<b>457</b>	<b>25</b>

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. Preise) oder indirekte (d. h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.

Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

<sup>1</sup> Im Jahr 2017 wurden Nettogewinne in Höhe von 4 Mio. € und Verluste aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von 3 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen

## Überleitung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 im Jahr 2018 in Mio. €

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2018	Zugänge	Abgänge	Realisiert		Unrealisiert		Effekt aus Währungs- umrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2018
				Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste		
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zur Veräußerung gehalten (FAHFT)	82					1			83
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	8		-6						2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	64	3					8		58
Schuldscheine	149		-9			1		5	147
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	19					1			21
Earn-out-Komponenten (Passiva)	25		-25				15		15

## Überleitung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 im Jahr 2017 in Mio. €

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2017	Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste	Effekt aus Wäh- rungsumrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2017
Schuldschein	-	36	-	-	-1	-	35
Schuldschein	-	86	-	-	-0	-3	83
Schuldscheine	45	-	-	-	-40	-5	-
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	-	19	-	-	-	-	19
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente	64	26	-14	-	-20	-	56
Earn-out-Komponenten (Passiva)	22	-	-2	-	5	-	25

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.

Zahlungsmitteläquivalente enthalten teilweise Investitionen in Geldmarktfonds, die unter IAS 39 als ‚n. a.‘ klassifiziert und zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert wurden. Die Klassifizierung und Bewertung unter IFRS 9 erfolgt basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und der vertraglichen Zahlungsströme. Investitionen in Geldmarktfonds enthalten an-

dere Zahlungsströme als ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Betrag. Aufgrund dessen werden diese Investitionen erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Eigenkapitalinstrumente, die unter IAS 39 als ‚Zur Veräußerung gehalten‘ klassifiziert wurden und zu Anschaffungskosten bewertet wurden, werden unter IFRS 9 wie folgt klassifiziert und bewertet:

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, die von einem Erwerber im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses darstellt, im sonstigen Ergebnis zu erfassen.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis, weil diese Investitionen vom Unternehmen langfristig gehalten werden, um Einblicke in innovative Produktionstechnologien und Entwicklungen zu bekommen. Der Ausweis dieser Eigenkapital-

instrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

Schulden, die unter IAS 39 als ‚Zur Veräußerung gehalten‘ klassifiziert wurden, werden unter IFRS 9 auf Basis des Geschäftsmodells des Unternehmens zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und der vertraglichen Zahlungsströme klassifiziert. Diese Schulden werden im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung darin besteht, vertragliche Zahlungsströme zu vereinnahmen. Allerdings führen die vertraglichen Zahlungsströme nicht an einem festgelegten Zeitpunkt ausschließlich zu Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Kapitalbetrag. Die Klassifizierung und Bewertung unter IFRS 9 ist deshalb erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen, die unter IAS 39 als ‚Kredite und Forderungen‘ klassifiziert wurden, werden unter IFRS 9 zu fortgeführten Anschaffungskosten klassifiziert.

Gemäß IFRS 13 zeigen die folgenden Tabellen die Bewertungsmethoden für den beizulegenden Zeitwert nach Stufe 1, Stufe 2 und Stufe 3 sowie die wesentlichen nicht beobachtbaren Parameter, die zur Bewertung verwendet worden sind.

#### 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 2018.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Eurobonds zum 31. Dezember 2018.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten

## Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Flüssige Mittel (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	Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Kurzfristige Finanzanlagen	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	Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Langfristige Finanzanlagen (Anlagepapiere)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Anlagen zum 31. Dezember 2018.	Nicht anwendbar	Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Devisentermingeschäfte	Im Geschäftsjahr 2018 hat adidas die Par-Methode (Forward-NPV) für alle Währungspaare zur Berechnung des beizulegenden Zeitwerts, die aktiv gehandelte Zukunftsdaten unterstellt, verwendet.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Währungsoptionen	adidas verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Aktioption mit Barausgleich	adidas verwendet das Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	Hedge Accounting, zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Total Return Swap (auf eigene Aktien)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2018 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 2018 berücksichtigt. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	Die Ermittlung erfolgt auf Basis einer optionspreistheoretischen, Monte-Carlo-basierten Bewertung, mittels derer künftige EBITDA-Werte simuliert werden. Die dadurch ermittelten Earn-out-Zahlungen werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	Risikoadjustierter, laufzeit-spezifischer Diskontierungssatz (2,8 % – 3,2 %) 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.	Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Schuldscheine	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet unter Berücksichtigung des Barwerts der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Wertänderungen bezüglich der TaylorMade und CCM Schuldscheine werden im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt. Die Wertänderung des Mitchell & Ness Schuldscheins wird im Finanzergebnis gezeigt.	Risikoadjustierter, laufzeit-spezifischer Diskontierungssatz (3,0 % – 3,6 %)	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente	Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf die Veränderung signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden) infolge eines oder mehrerer Ereignisse, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag. Die Änderung des beizulegenden Zeitwerts wird ergebniswirksam im Finanzergebnis ausgewiesen. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente	Es wurde von der Option, Eigenkapitalinstrumente beim erstmaligen Ansatz unter IFRS 9 ergebnisneutral zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten, Gebrauch gemacht. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wurde auf Basis signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden), die durch eines oder mehrerer Ereignisse beeinflusst wurden, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag, ermittelt. Die Wertänderung wird ergebnisneutral im sonstigen Ergebnis ausgewiesen. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird unter übrige Rücklagen ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Zum beizulegenden Zeitwert, ergebnisneutral
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.	Zum beizulegenden Zeitwert, ergebniswirksam



Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren haben sich im Laufe des Jahres 2018 nicht signifikant verändert und es wurden keine Reklassifizierungen zwischen den Stufen vorgenommen.

**Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die ergebniswirksam erfasst wurden** in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-42
Finanzielle Vermögenswerte – ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	7
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	1
Kapitalanlagen – ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-1
Kapitalanlagen – ergebnisneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	-
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	36
Finanzielle Verbindlichkeiten – ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-15
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	-

**Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die ergebniswirksam erfasst wurden** in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	1	1
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	1	1
Kredite und Forderungen	-60	-35
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-56	-3
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten	22	15

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“](#)

Nettogewinne oder -verluste aus Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet sind, beinhalten Dividendenerträge. Im Laufe des Jahres 2018 wurden keine Dividenden bezüglich Eigenkapitalinstrumenten 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. 2018	31. Dez. 2017
Devisentermingeschäfte	10.784	11.327
Währungsoptionen	475	565
<b>Gesamt</b>	<b>11.260</b>	<b>11.892</b>

**Nominalbeträge der ausstehenden US-Dollar-Sicherungsgeschäfte** in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Devisentermingeschäfte	4.767	5.201
Währungsoptionen	319	453
<b>Gesamt</b>	<b>5.086</b>	<b>5.654</b>

## Beizulegende Zeitwerte in Mio. €

	31. Dez. 2018		31. Dez. 2017	
	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizule- gender Zeitwert	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizule- gender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	208	-96	101	-280
Währungsoptionen	15	-	25	-3
<b>Gesamt</b>	<b>223</b>	<b>-96</b>	<b>126</b>	<b>-283</b>

## 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 Tochtergesellschaften stattfinden. Der Großteil dieser Transaktionen ist in US Dollar, britischen Pfund, japanischen Yen und dem chinesischen Renminbi nominiert.

Gemäß den unternehmensinternen Treasury-Grundsätzen verfolgt adidas ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen 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 Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Diese Verträge werden grundsätzlich als Absicherungen von Zahlungsströmen bestimmt. Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem ge-

sicherten Grundgeschäft ist qualitativ und quantitativ feststellbar und adidas beurteilt die Effektivität dieser Sicherungsbeziehungen mithilfe der hypothetischen Derivatmethode. Ineffektivität wird hauptsächlich durch Veränderungen des Kreditrisikos oder aus zeitlichen Verschiebungen des Grundgeschäfts erwartet.

Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funk-

tionale Währung des Unternehmens, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Unternehmens führen.

Dieser Anhang enthält nähere Erläuterungen zur Bilanzierung und Hedge Accounting. [SIEHE ERLÄUTERUNG 02](#)

Exposures sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

## Wechselkurs-Exposure basierend auf Nominalbeträgen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
<b>Zum 31. Dezember 2018</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-5.322	1.079	731	1.088
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-93	0	-12	-84
<b>Bruttorisiko gesamt</b>	<b>-5.415</b>	<b>1.079</b>	<b>719</b>	<b>1.004</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert				
Mit Währungsoptionen abgesichert	319	-94	-48	-18
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.298	-919	-607	-906
<b>Nettorisiko</b>	<b>-798</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>80</b>
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-5.824	1.206	659	845
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-154	-17	-6	-43
<b>Bruttorisiko gesamt</b>	<b>-5.978</b>	<b>1.189</b>	<b>653</b>	<b>802</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert				
Mit Währungsoptionen abgesichert	453	-68	-44	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.465	-919	-431	-997
<b>Nettorisiko</b>	<b>-1.060</b>	<b>202</b>	<b>178</b>	<b>-195</b>

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 der beizulegenden Zeitwerte der Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse der ausländischen Tochtergesellschaften 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 2018 und 2017 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine 10%ige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2018 zu einer Steigerung des Gewinns um 11 Mio. € geführt.

Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 269 Mio. € verringert. Ein um 10 %

schwächerer Euro am 31. Dezember 2018 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 9 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 342 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollar gegenüber dem chinesischen Renminbi und des Euro gegenüber dem britischen Pfund und dem japanischen Yen 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 unseres 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 zum größten Teil Bilanzrisiken. Aufgrund seiner globalen Ausrichtung ist adidas in der Lage, das Währungsrisiko durch ‚Natural Hedges‘ abzusichern. Das Brutto-US-Dollar-Cashflow-Exposure des Unternehmens für 2019 lag zum Jahresende 2018 bei € 5,4 Mrd. €, das mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps abgesichert worden ist.

#### Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
<b>Zum 31. Dezember 2018</b>				
	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>USD + 10 %</b>
Eigenkapital	-269	89	58	79
Gewinn	11	0	1	-9
	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>USD - 10 %</b>
Eigenkapital	342	-104	-72	-79
Gewinn	-9	0	-1	1
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>				
	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>USD + 10 %</b>
Eigenkapital	-255	88	43	72
Gewinn	7	1	1	12
	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>USD - 10 %</b>
Eigenkapital	334	-101	-52	-88
Gewinn	-14	-3	-1	-15

**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 entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2018 gab es keine relevante Anhäufung des Ausfallrisikos nach Kundentyp oder Region. Das Ausfallrisiko des Unternehmens wird vielmehr 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 Forderungsobergrenzen, die wir einzelnen Kunden zugestehen. 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.

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2018 entfielen auf keinen einzelnen Kunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Währungs-, Rohstoff- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Treasury-Abteilung weltweit mit bedeutenden Banken hoher Kreditwürdigkeit getätigt. Konzerngesellschaften ist es ausschließlich erlaubt, mit Banken zusammenzuarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken mit einem niedrigeren Rating zusammenarbeiten. **■ SIEHE TREASURY, S. 126** Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z.B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Zusätzlich werden die Credit-Default-Swap-Prämien der Partnerbanken des Unternehmens monatlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

Des Weiteren geht adidas davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da sich die Investmentgeschäfte des Unternehmens auf mehr als 20 weltweit operierende Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2018 war keine Bank für mehr als 10 % des Investmentgeschäfts von adidas verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken lag die durchschnittliche Konzentration bei 1 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 125 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 2018 währungsbezogene derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 223 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 84 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 6 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die nachfolgende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstitutionen und

dem Unternehmen beinhalten ein beidseitiges 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. €**

	2018	2017
<b>Vermögenswerte</b>		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	249	115
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
<b>Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>249</b>	<b>115</b>
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	-94	-100
<b>Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>155</b>	<b>15</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	-97	-280
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
<b>Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten</b>	<b>-97</b>	<b>-280</b>
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	94	100
<b>Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>-3</b>	<b>-180</b>

### Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da adidas keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Unternehmens nur geringfügig beeinträchtigen.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgt adidas im Rahmen seiner Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus wird adidas adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos möglicherweise in Betracht ziehen. [SIEHE TREASURY, S. 126](#)

### Aktienkursrisiken

Aktienkursrisiken können sich zum einen durch den Long-Term Incentive Plan (LTIP), ein aktienbasiertes Vergütungssystem mit Barausgleich, und zum anderen auf die (eigenkapitalneutrale) Wandelanleihe mit Barausgleich auswirken. Es ist Strategie von adidas, dieses Risiko zu reduzieren. Der LTIP wird mithilfe von Swaps gesichert, die als Cash-Flow-Hedges klassifiziert sind. Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft wird bestimmt und adidas etabliert und beurteilt die Effektivität dieser Sicherungsbeziehungen qualitativ. Ineffektivität wird hauptsächlich aufgrund der Veränderungen des Kreditrisikos erwartet. Die in der Wandelanleihe eingebettete Option mit Barausgleich ist mit einer Kaufoption gesichert, welche sich gegenseitig ausgleichen.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat adidas die Auswirkungen von Veränderungen des Aktienkurses auf den Gewinn errechnet. Ein 10%iger Anstieg des Kurses der adidas AG Aktie gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2018

hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 4,6 Mio. € geführt. Ein 10%iger Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2018 hätte zu einer Verringerung des Gewinns um 2,5 Mio. € geführt.

### Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. adidas sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditäts-

risiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein. Zum 31. Dezember 2018 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 2,635 Mrd. € (2017: 1,604 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,215 Mrd. € (2017: 2,251 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 600 Mio. € bei ausgewählten Banken fest zugesagt. [SIEHE TREASURY, S. 126](#)

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt:

#### 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
<b>Zum 31. Dezember 2018</b>							
Bankkredite	66	19	19	19	19	66	208
Eurobond <sup>1</sup>	16	17	616	9	9	416	1.083
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe					484		484
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.300						2.300
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	83	0					83
Abgegrenzte Schulden <sup>2</sup>	921					1	922
Derivative Finanzverbindlichkeiten	95	1					96
<b>Gesamt</b>	<b>3.481</b>	<b>37</b>	<b>635</b>	<b>28</b>	<b>512</b>	<b>483</b>	<b>5.176</b>
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>							
Bankkredite	106						106
Eurobond <sup>1</sup>	16	16	17	616	9	425	1.099
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.975						1.975
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	88	5					93
Abgegrenzte Schulden <sup>2</sup>	837					1	838
Derivative Finanzverbindlichkeiten	275	9					284
<b>Gesamt</b>	<b>3.297</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>616</b>	<b>9</b>	<b>426</b>	<b>4.395</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Zinszahlungen.

<sup>2</sup> Ohne abgegrenzte Zinsen.



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.

adidas hat das Geschäftsjahr 2018 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 959 Mio. € beendet (2017: Netto-Cash-Position in Höhe von 484 Mio. €).

#### Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Zum 31. Dezember 2018 hielt adidas die folgenden ausstehenden Derivate, um das Währungsrisiko abzusichern:

Folgende Beträge beziehen sich auf das zugrunde liegende gesicherte Grundgeschäft am Bilanzstichtag:

#### Designation von gesicherten Grundgeschäften zum 31. Dezember 2018 in Mio. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging-Rücklagen	Saldo der Hedging-Rücklage, der aufgelösten Sicherungsbeziehungen zugerechnet werden kann
<b>Währungsrisiko</b>				
Absatzgeschäfte	4	-5	-30	-
Lagerbestandsgeschäfte	-112	119	19	-
<b>Nettoinvestitionsrisiko</b>	<b>-1</b>	<b>-138</b>	-	-
<b>Aktienkursrisiko</b>				
Long-Term Incentive Plans	-2	2	-	-

#### Durchschnittliche Hedging-Kurse

Zum 31. Dezember 2018	Laufzeit	
	kurzfristig	langfristig
<b>Währungsrisiko</b>		
<b>Nettorisikoposition (in Mio. €)</b>	<b>-90</b>	<b>873</b>
<b>Devisentermingeschäfte</b>		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,223	1,207
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,896	0,897
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	130,737	127,577
Durchschnittlicher EUR/CNY-Hedging-Kurs	6,687	6,872
<b>Währungsoptionen</b>		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,189	-
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,933	-
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	131,221	-
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	6,901	-
<b>Aktienkursrisiko</b>		
<b>Nettorisikoposition (in Mio. €)</b>	<b>-</b>	<b>104</b>
<b>Total Return Swap</b>		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	-	177,060

Die folgende Tabelle zeigt die Beträge für designierte Sicherungsinstrumente und Hedging-Ineffektivität:

## Designierte Sicherungsinstrumente in Mio. €

	2018			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	Im Jahresverlauf 2018				
	Nominalwert	Aktiva	Passiva						Betrag, der von der Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	Betrag, der von der Cost-of-Hedging-Rücklage in die Lagerkosten 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
Devisentermingeschäfte – Absatz	3.117	20	-54	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	322	24	-11	Umsatzkosten	-	-	22	-13	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Lagerbestand	4.051	145	-7	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	-33	-37	-26	Umsatzkosten	0	1	-87	14	Umsatzkosten
Devisentermingeschäfte – Nettoinvestitionen	486	6	-5	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	-16	-	-	Finanzergebnis	-	-	-0	-	Finanzergebnis
Währungsoptionen – Absatz	139	3	-	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	-4	1	-	Umsatzkosten	-	-	4	-2	Umsatzkosten
Währungsoptionen – Lagerbestand	231	6	-	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	6	2	3	Umsatzkosten	-	-	5	-8	Umsatzkosten
Total Return Swap – Long-Term Incentive Plan	104	3	-	Sonstige finanzielle Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	2	-	-	Finanzergebnis	-	-	1	-	Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die folgende Tabelle stellt die Überleitung der Eigenkapitalveränderung in Bezug auf Cash-Flow-Hedges, unterteilt nach Risikokategorien, nach Abzug von Steuern dar.

#### Änderungen der Rücklagen pro Risikokategorie in Mio. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
<b>1. Januar 2018</b>	<b>-295</b>	<b>-1</b>
<b>Absicherung von Zahlungsströmen</b>		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	292	39
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	55	-40
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	-16	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde:		
Wechselkursrisiko	-57	-9
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	0	1
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	17	4
<b>Eigenkapitalabsicherung</b>		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert	3	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	-1	-
<b>Saldo zum 31. Dezember 2018</b>	<b>-3</b>	<b>-7</b>

adidas setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

Für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate wurde im Jahr 2017 die ‚Par-Methode‘ (Forward-NPV) angewendet, für die mit tatsächlich auf dem Markt gehandelten Forward-Kursen abgestellt wurde.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN- GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Infolge der Einführung von IFRS 9 hat adidas Folgeänderungen zu IAS 1 ‚Darstellung des Abschlusses‘ umgesetzt, wonach eine Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten in einem separaten Posten der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung auszuweisen ist. In diesem Zusammenhang hat adidas auch die Darstellung der sonstigen betrieblichen Erträge und sonstigen betrieblichen Aufwendungen angepasst und nach den unterschiedlichen Funktionsbereichen unterteilt. Die Vorjahreszahlen für 2017 sind entsprechend angepasst worden.

Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2018 und 2017 in den ‚Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung‘ beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Unternehmens.

### 32 » ERLÖSE

Die Bilanzierung der Umsatzerlöse erfolgt gemäß IFRS 15 grundsätzlich bei Übertragung der Verfügungsmacht auf den Kunden, während die Umsatzerlösrealisierung gemäß IAS 18 bei Übergang der Risiken und Chancen auf den Kunden vorgenommen wurde. Eine Ausnahme bilden Erträge aus der Auslizenzierung von Nutzungsrechten, die gemäß IFRS 15 über den Vertragszeitraum erfasst werden. Erträge aus der Auslizenzierung von Nutzungsrechten stellen keinen wesentlichen Posten in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Unternehmens dar. Es wurden keine wesentlichen Änderungen in Bezug auf den Zeitpunkt oder die Höhe der Umsatzerlöse aufgrund der Anwendung von IFRS 15 identifiziert. Dementsprechend ergaben sich für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2018 keine wesentlichen Auswirkungen auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung.

Dieser Anhang enthält auch eine Aufgliederung der Umsatzerlöse in Produktbereiche. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 40](#)

Eine wesentliche Änderung ergab sich aus der Anwendung des IFRS 15 hinsichtlich der bilanziellen Abbildung von Rückgaberechten der Kunden. Gemäß IAS 18 hatte adidas Umsatzerlöse im Zusammenhang mit geschätzten Rückgaben, die auf Erfahrungswerten der Vergangenheit beruhen, mittels einer Rückstellung gekürzt, deren Bewertung auf Nettobasis erfolgte. Für die Bestimmung des Nettowerts wurde die Bruttomarge (d. h. die Differenz zwischen Bruttoumsatz und Umsatzkosten) für die verkauften Produkte, die voraussichtlich zurückgegeben werden, herangezogen.

Die Bilanzierung der Rückstellung wurde entsprechend IFRS 15 angepasst, sodass seit dem 1. Januar 2018 eine Verpflichtung in Höhe der Gutschriften für die erwarteten Rückgaben bilanziert wird. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 21](#) Korrespondierend dazu wird ein Vermögenswert für das Recht zur Rückholung von Produkten von Kunden bei der Begleichung der Erstattungsverpflichtung aktiviert. Bei der erstmaligen Anwendung von IFRS 15 zum 1. Januar 2018 erfolgten eine Erhöhung der Rückstellung (angesetzt als ‚Kurzfristige Rückstellungen‘) in Höhe von 237 Mio. €, die Bilanzierung eines Vermögenswerts für das Recht auf Rückholung der Produkte im Rahmen von erwarteten Rückgaben (angesetzt als ‚Sonstige kurzfristige Vermögenswerte‘) in Höhe von 196 Mio. € und eine Verminderung der Gewinnrücklagen in Höhe von 41 Mio. € in der Konzernbilanz. Zum 31. Dezember 2018 sind die Rückstellung und der Vermögenswert für das Recht zur Rückholung von Produkten im Rahmen von erwarteten Rückgaben aufgrund der Anwendung des IFRS 15 um 308 Mio. € bzw. um 258 Mio. € höher im Vergleich zu IAS 18. Die Anwendung des IFRS 15 hat keinen wesentlichen Effekt auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2018.

Aufgrund der Anwendung von IFRS 15 wurden erstmals Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten in Bezug auf Lizenzerlöse erfasst. Die Auswirkung dieser Anwendung führte am 1. Januar 2018 zu einer erstmaligen Erfassung von Vertragsvermögenswerten in Höhe von 7 Mio. €, Vertragsverbindlichkeiten in Höhe von 1 Mio. € und einer Erhöhung der Gewinnrücklagen um 6 Mio. €. Zum 31. Dezember 2018 sind die Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten aufgrund der Anwendung des IFRS 15 um 10 Mio. € bzw. 1 Mio. € höher als im Vergleich zu IAS 18. Umsatzerlöse aus der Auslizenzierung von Nutzungsrechten haben keinen wesentlichen Effekt auf die Konzern-Gewinn- und-Verlust-Rechnung des Unternehmens für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2018.

### 33 » SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

#### Sonstige betriebliche Erträge in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	6	1
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	10	3
Übrige Erträge	32	13
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>48</b>	<b>17</b>

Die übrigen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Erstattungen von Zollabgaben und aus der Unterlizenzierung von Markenrechten.

### 34 » SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen sowie übrige betriebliche Aufwendungen abzüglich, sofern relevant, erfolgsbezogener Zuwendungen der öffentlichen Hand. Des Weiteren werden in diesen Aufwendungen die Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) ausgewiesen, mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

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, welche 153 Mio. € in 2018 (2017: 187 Mio. €) betragen.

Die Verwaltungsaufwendungen umfassen die Funktionen IT, Finanzen, Recht, Personalwesen, allgemeine Verwaltung und Geschäftsleitung.

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten unter anderem Aufwendungen für Einmaleffekte, sowie Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen.

Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 486 Mio. € bzw. 453 Mio. € in den Geschäftsjahren 2018 und 2017. Davon wurden 3 Mio. € bzw. 2 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, da diese Beträge direkt den Herstellungskosten zuzurechnen waren.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand werden von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen und betragen 27 Mio. € im Jahr 2018 (2017: 24 Mio. €).

### 35 » KOSTENARTEN

In der Gewinn- und-Verlust-Rechnung werden die Aufwendungen nach Funktionen unter Anwendung des Umsatzkostenverfahrens dargestellt. Zusätzliche Informationen über die Herkunft dieser Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

#### Materialaufwand

Der Materialaufwand entspricht dem Betrag der Vorräte, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist. Für die Geschäftsjahre 2018 und 2017 belief sich dieser auf 10,507 Mrd. € bzw. 10,454 Mrd. €.

#### Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

#### Personalaufwand in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Löhne und Gehälter	2.156	2.234
Sozialabgaben	218	214
Pensionsaufwand	107	101
<b>Personalaufwand</b>	<b>2.481</b>	<b>2.549</b>

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.

### 36 » FINANZERTRÄGE/FINANZAUFWENDUNGEN

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

#### Finanzerträge in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	24	23
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinserträge aus nichtfinanziellen Vermögenswerten	0	2
Wechselkursgewinne, netto	26	19
Sonstige	7	1
<b>Finanzerträge</b>	<b>57</b>	<b>46</b>

#### Finanzaufwendungen in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	42	62
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten	0	0
Sonstige	5	31
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>47</b>	<b>93</b>

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 zum beizulegenden Zeitwert solcher finanziellen Vermögenswerte werden in den sonstigen Finanzerträgen oder -aufwendungen ausgewiesen.

Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten und die Effekte aus der Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘.

Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem die Effekte aus der Bewertung zum Barwert bei sonstigen Rückstellungen und Zinsen auf nichtfinanzielle Verbindlichkeiten wie z. B. Steuerschulden.

Die sonstigen Finanzaufwendungen enthalten keine Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen für das Geschäftsjahr 2018 (2017: 31 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen bezüglich Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten.

■ SIEHE ERLÄUTERUNGEN 07, 16, 19 UND 31

### 37 » HOCHINFLATION

Aufgrund der rapiden Abwertung des argentinischen Pesos wird Argentinien als hochinflationär angesehen, und dementsprechend wurde IAS 29 erstmals im dritten Quartal 2018 he-

rangezogen. Um die Änderung der Kaufkraft zu reflektieren, wurden die Jahresabschlüsse der Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung der argentinische Peso ist, rückwirkend seit dem 1. Januar 2018 für das Geschäftsjahr 2018 umgerechnet. Aufgrund dessen sind die entsprechenden Abschlüsse zum 31. Dezember 2018 in der am Abschlussstichtag geltenden Maßeinheit ausgedrückt. Die Abschlüsse basieren auf dem Konzept der historischen Anschaffungs- und/oder Herstellungskosten. Zur Umrechnung in die Berichtswährung Euro wurde für alle Posten der Stichtagskurs zum 31. Dezember 2018 herangezogen. Gemäß IAS 21 ‚Auswirkungen von Wechselkursänderungen‘, Abschnitt 42, müssen Vergleichsbeträge aus Vorperioden nicht umgerechnet werden.

Der Preisindex betrug zum 31. Dezember 2018 2.450,15 (2017: 1.656,63).

### 38 » ERTRAGSTEUERN

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2018 und 2017 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5 % erhoben. Die Gewerbeertragsteuer beträgt ca. 11,4 % des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Tochterunternehmen werden für die Berechnung der latenten Steuern die am Bilanzstichtag gültigen oder bereits rechtskräftig beschlossenen Steuersätze verwendet.

#### Latente Steueransprüche/-schulden

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf dieselbe Steuerbehörde beziehen. Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:



**Latente Steueransprüche/-schulden** in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017 <sup>1</sup>
Latente Steueransprüche	651	630
Latente Steuerschulden	-241	-190
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>410</b>	<b>440</b>

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung 03.

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

**Entwicklung der latenten Steueransprüche** in Mio. €

	2018	2017 <sup>1</sup>
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar</b>	<b>440</b>	<b>442</b>
Latente Steueraufwendungen/-erträge	4	-19
Veränderung Konsolidierungskreis <sup>2</sup>	0	-17
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>3</sup>	6	-7
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>4</sup>	-43	68
Veränderung der latenten Steuern aufgrund der Umsetzung von IFRS 9	1	0
Veränderung der latenten Steuern aufgrund der Umsetzung von IFRS 15	8	0
Währungsumrechnungseffekte	-6	-27
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember</b>	<b>410</b>	<b>440</b>

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung 03.<sup>2</sup> Siehe Erläuterung 05.<sup>3</sup> Siehe Erläuterung 25.<sup>4</sup> Siehe Erläuterung 31.

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. 2018	31. Dez. 2017 <sup>1</sup>
Langfristige Vermögenswerte	182	150
Kurzfristige Vermögenswerte	182	219
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	311	302
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	14	30
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>689</b>	<b>702</b>
Langfristige Vermögenswerte	206	170
Kurzfristige Vermögenswerte	49	69
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	24	23
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>279</b>	<b>262</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>410</b>	<b>440</b>

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung 03.

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 2018 von 518 Mio. € auf 554 Mio. € erhöht. Sie entfallen größtenteils auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuer-gutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA,

die ab 2028 zu verfallen beginnen. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden.

In Übereinstimmung mit dem amerikanischen Recht entschied sich der Käufer von TaylorMade dazu, die Veräußerung als Veräußerung von Vermögenswerten für steuerliche Zwecke zu behandeln. Im Jahr 2017 wurde die Veräußerung von TaylorMade als Beteiligungsveräußerung für steuerliche Zwecke dargestellt. Die Entscheidung führte zu Steuervorteilen (hauptsächlich durch Verlustvorträge), deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist.

adidas berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Im Fall, dass diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet werden oder das Unternehmen seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußert, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

**Steueraufwand**

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

**Ertragsteueraufwand** in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Laufender Steueraufwand	673	649
Latente Steueraufwendungen/-erträge	-4	19
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>669</b>	<b>668</b>

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 52 Mio. € enthalten (2017: 80 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der Ertragsteueraufwand enthält einen Steuerertrag von 69 Mio. €, der sich auf vergangene Geschäftsjahre bezieht (2017: Steueraufwand von 1 Mio. €).

Der effektive Steuersatz des Unternehmens weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30 % für das Geschäftsjahr 2018 wie folgt ab:

**Überleitung des Steuersatzes**

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018		1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	714	30,0	607	30,0
Steuersatzunterschiede	-178	-7,5	-215	-10,6
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	27	1,2	44	2,2
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	-29	-1,2	37	1,8
Änderung von Steuersätzen	3	0,1	87	4,3
Sonstige, netto	0	0	2	0,1
	<b>537</b>	<b>22,6</b>	<b>563</b>	<b>27,8</b>
Quellensteueraufwand	132	5,6	105	5,2
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>669</b>	<b>28,1</b>	<b>668</b>	<b>33,0</b>

Für das Geschäftsjahr 2018 ergibt sich eine Steuerquote von 28,1 %. Die Steuerquote im Geschäftsjahr 2017 betrug, bereinigt um die US-Steuerreform, 29,3 %.

Die Zeile ‚Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, beinhaltet im Wesentlichen die Auflösung von Wertberichtigungen in den USA und Kanada (37 Mio. €) sowie eine Zuführung zu den Wertberichtigungen in Argentinien (8 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2017 bezog sich die Veränderung der Wertberichtigung im Wesentlichen auf Brasilien.

Die Zeile ‚Änderung von Steuersätzen‘ reflektiert im Geschäftsjahr 2018 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierungen in Frankreich und Argentinien. Im Geschäftsjahr 2017 bezog sich die Änderung von Steuersätzen im Wesentlichen auf die Steuersatzreduzierung in den USA.

**39 » 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.

Eine Berücksichtigung von 0,3 bzw. 1,8 Millionen potenziell verwässernden Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im März 2012 ist bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie in den Geschäftsjahren 2018 und 2017 erforderlich, da durch die potenziellen Wandlungen zum Bilanzstichtag ein Verwässerungseffekt entsteht. **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 19** Der durchschnittliche Aktienkurs erreichte im Geschäftsjahr 2018 194,35 € je Aktie und überstieg damit den Wandlungspreis von 80,48 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz wurde der Wandlungspreis mit Wirkung vom 10. Mai 2018 von 81,13 € zu 80,48 € geändert.

**Ergebnis je Aktie**

	Fortgeführte Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Gesamt	
	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.709	1.354	–	–	–	–
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	3	3	–	–	–	–
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)</b>	<b>1.707</b>	<b>1.352</b>	<b>–5</b>	<b>–254</b>	<b>1.702</b>	<b>1.097</b>
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	201.759.012	202.391.673	201.759.012	202.391.673	201.759.012	202.391.673
<b>Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>8,46</b>	<b>6,68</b>	<b>–0,02</b>	<b>–1,26</b>	<b>8,44</b>	<b>5,42</b>
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	1.707	1.352	–5	–254	1.702	1.097
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	0	1	–	–	0	1
<b>Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)</b>	<b>1.707</b>	<b>1.353</b>	<b>–5</b>	<b>–254</b>	<b>1.702</b>	<b>1.099</b>
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	201.759.012	202.391.673	201.759.012	202.391.673	201.759.012	202.391.673
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	280.100	1.846.245	280.100	1.846.245	280.100	1.846.245
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen	5.855	2.712	5.855	2.712	5.855	2.712
<b>Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie</b>	<b>202.044.967</b>	<b>204.240.629</b>	<b>202.044.967</b>	<b>204.240.629</b>	<b>202.044.967</b>	<b>204.240.629</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>8,45</b>	<b>6,63</b>	<b>–0,02</b>	<b>–1,26</b>	<b>8,42</b>	<b>5,38</b>

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zum unverwässerten und verwässerten Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen. **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 04**

## SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

### 40 » SEGMENTINFORMATIONEN

adidas ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2018 wurden die ehemaligen vier Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik zum Geschäftssegment Asien-Pazifik konsolidiert. In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente‘ sind zum 31. Dezember 2018 zehn Geschäftssegmente identifiziert worden: Europa (vormals Westeuropa), Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Lateinamerika, Emerging Markets (vormals Naher Osten), Russland/GUS, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche.

Aufgrund der abgeschlossenen Veräußerung werden die Ergebnisse der ehemaligen Geschäftssegmente TaylorMade und CCM Hockey in 2018 wie in 2017 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet. [SIEHE ERLÄUTERUNG 04](#)

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, Lateinamerika, Emerging Markets und Russland/GUS separat berichtet. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst. Aufgrund der oben beschriebenen Konsolidierung zum Geschäftssegment Asien-Pazifik werden die früheren berichtspflichtigen Segmente China, Japan und MEAA (aggregiert Naher Osten, Südkorea

und Südostasien/Pazifik) nicht mehr berichtet, da diese durch die berichtspflichtigen Segmente Asien-Pazifik und Emerging Markets ersetzt wurden. Die Vorjahresvergleichsinformationen in dieser Erläuterung wurden entsprechend angepasst.

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 adidas Golf Produkten.

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), des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Unternehmenszentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralbereiche entfallen, werden in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der adidas AG.

Zwischen den berichtspflichtigen Geschäftssegmenten fallen keine Umsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformation 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 langfristige Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichterstattung, obwohl Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungen unter 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) <sup>1</sup>		Davon: Marke adidas <sup>1</sup>		Davon: Marke Reebok <sup>1</sup>		Segmentbe- triebs- ergebnis <sup>1</sup>		Segment- vermögens- werte <sup>2</sup>		Segment- schulden <sup>2</sup>	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Europa	5.885	5.932	5.405	5.434	480	499	1.176	1.192	1.511	1.738	115	130
Nordamerika	4.689	4.275	4.277	3.843	411	432	698	468	1.474	1.500	98	77
Asien-Pazifik	7.141	6.403	6.805	6.067	336	337	2.339	2.115	1.417	1.170	333	242
Russland/GUS	595	660	446	478	149	182	146	136	157	216	5	7
Lateinamerika	1.634	1.907	1.463	1.673	171	235	279	268	617	724	85	66
Emerging Markets	1.144	1.300	1.010	1.153	134	147	318	325	391	398	41	42
<b>Berichtspflichtige Segmente</b>	<b>21.086</b>	<b>20.479</b>	<b>19.405</b>	<b>18.647</b>	<b>1.681</b>	<b>1.832</b>	<b>4.956</b>	<b>4.504</b>	<b>5.568</b>	<b>5.747</b>	<b>676</b>	<b>563</b>
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	829	739	446	345	6	12	163	67	280	300	18	25
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	48	667	-	-	-	-	-4	24	-	-	-	-
<b>Andere Geschäftssegmente</b>	<b>877</b>	<b>1.405</b>	<b>446</b>	<b>345</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>159</b>	<b>91</b>	<b>280</b>	<b>300</b>	<b>18</b>	<b>25</b>
<b>Gesamt</b>	<b>21.963</b>	<b>21.885</b>	<b>19.851</b>	<b>18.993</b>	<b>1.687</b>	<b>1.843</b>	<b>5.114</b>	<b>4.596</b>	<b>5.848</b>	<b>6.047</b>	<b>693</b>	<b>588</b>

1 1. Januar bis 31. Dezember.

2 Zum 31. Dezember.

## Segmentangaben II in Mio. €

	Investitionen <sup>1</sup>		Abschreibungen <sup>1</sup>		Wertminderungs- aufwendungen und Wertaufholungen <sup>1</sup>	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Europa	69	76	55	51	3	1
Nordamerika	53	62	40	32	2	4
Asien-Pazifik	157	160	133	104	2	2
Russland/GUS	7	38	23	27	-1	1
Lateinamerika	15	29	25	28	1	1
Emerging Markets	14	20	16	16	0	1
<b>Berichtspflichtige Segmente</b>	<b>315</b>	<b>385</b>	<b>291</b>	<b>258</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	5	9	7	9	8	9
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	-	7	1	7	0	7
<b>Andere Geschäftssegmente</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
<b>Gesamt</b>	<b>321</b>	<b>401</b>	<b>299</b>	<b>274</b>	<b>16</b>	<b>26</b>

1 1. Januar bis 31. Dezember.

## Überleitungsrechnungen

Die folgenden Tabellen enthalten Überleitungen der Segmentinformation zu den aggregierten Konzernabschlussgrößen unter Berücksichtigung von Posten, die nicht einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten direkt zugerechnet werden können.

Dieser Anhang enthält auch Informationen bezüglich des Effekts aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 15. **SIEHE ERLÄUTERUNG 32** Aufgrund der Anwendung der modifizierten rückwirkenden Methode sind die für das Geschäftsjahr 2017 dargestellten Vergleichsinformationen nicht angepasst worden. Die Umsatzerlöse für das Geschäftsjahr 2018 entsprechen den Erlösen aus Verträgen mit Kunden.

## Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Berichtspflichtige Segmente	21.086	20.479
Andere Geschäftssegmente	877	1.405
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-48	-667
<b>Gesamt</b>	<b>21.915</b>	<b>21.218</b>



## Betriebsergebnis in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	4.956	4.504
Betriebsergebnis in Andere Geschäftssegmente	159	91
<b>Segmentbetriebsergebnis</b>	<b>5.114</b>	<b>4.596</b>
Umgliederung in aufgegebenene Geschäftsbereiche	4	-24
Zentralbereiche	-1.755	-1.623
Zentrale Aufwendungen für Marketing	-958	-841
Konsolidierung	-38	-38
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>2.368</b>	<b>2.070</b>
Finanzerträge	57	46
Finanzaufwendungen	-47	-93
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>2.378</b>	<b>2.023</b>

## Investitionen in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Berichtspflichtige Segmente	315	385
Andere Geschäftssegmente	5	16
Umgliederung in aufgegebenene Geschäftsbereiche	-	-7
Zentralbereiche	473	357
Konsolidierung	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>794</b>	<b>752</b>

## Abschreibungen in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Berichtspflichtige Segmente	291	258
Andere Geschäftssegmente	8	16
Umgliederung in aufgegebenene Geschäftsbereiche	-1	-7
Zentralbereiche	171	146
Konsolidierung	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>470</b>	<b>413</b>

## Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Berichtspflichtige Segmente	7	11
Andere Geschäftssegmente	8	16
Umgliederung in aufgegebenene Geschäftsbereiche	-0	-7
Zentralbereiche	2	5
Konsolidierung	-2	14
<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>38</b>

## Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	5.568	5.747
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte von Andere Geschäftssegmente	280	300
<b>Segmentvermögenswerte</b>	<b>5.848</b>	<b>6.047</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	15	-40
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	3.177	1.996
Sonstige kurzfristige Aktiva	773	641
Langfristige Aktiva	5.799	5.374
<b>Gesamt</b>	<b>15.612</b>	<b>14.019</b>

## Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	676	563
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von Andere Geschäftssegmente	18	25
<b>Segmentschulden</b>	<b>693</b>	<b>588</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.607	1.387
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	253	499
Sonstige kurzfristige Passiva	4.281	3.817
Langfristige Passiva	2.414	1.711
<b>Gesamt</b>	<b>9.248</b>	<b>8.002</b>

## Informationen über Produkte

## Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Schuhe	12.783	12.428
Bekleidung	8.223	7.779
Zubehör	958	1.679
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-48	-667
<b>Gesamt</b>	<b>21.915</b>	<b>21.218</b>

## Geografische Informationen

Die Umsatzerlöse (mit Dritten) werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem die Umsatzerlöse realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden unabhängig von der Segmentstruktur dem geografischen Markt nach dem Sitz des Tochterunternehmens zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

## Geografische Informationen in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Europa	6.372	6.401	2.354	2.177
Nordamerika	4.869	4.882	718	556
Asien-Pazifik	7.334	6.711	1.077	1.050
Russland/GUS	595	660	189	215
Lateinamerika	1.638	1.917	79	98
Emerging Markets	1.155	1.313	198	192
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-48	-667	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>21.915</b>	<b>21.218</b>	<b>4.615</b>	<b>4.289</b>

Europa enthält für Deutschland Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 1.260 Mio. € bzw. 1.226 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 1.275 Mio. € bzw. 1.100 Mio. € für die Geschäftsjahre 2018 und 2017.

Asien-Pazifik enthält für China Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 4.546 Mio. € bzw. 3.800 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 582 Mio. € bzw. 531 Mio. € für die Geschäftsjahre 2018 und 2017.

Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 4.485 Mio. € bzw. 4.092 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 640 Mio. € bzw. 478 Mio. € für die Geschäftsjahre 2018 und 2017.

41 » ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR  
KAPITALFLUSSRECHNUNG

2018 resultierte der erhöhte Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem höheren Gewinn vor Steuern und einem niedrigeren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital. Dem standen höhere Zahlungen für Ertragsteuern gegenüber.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit 2018 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen, wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandel, neue Bürogebäude und in IT-Systeme.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit dem Rückerwerb eigener Aktien und gezahlten Dividenden an die Anteilseigner der adidas AG. Dem standen Einzahlungen aus der Emission einer Wandelanleihe gegenüber.

Mittelabfluss/-zufluss aus aufgegebenen Geschäfts-  
bereichen in Mio. €

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Mittelabfluss/Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	-20	6
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-	-4
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-	-0
<b>Mittelabfluss/Mittelzufluss aus aufgege- benen Geschäftsbereichen</b>	<b>-20</b>	<b>2</b>

Im Jahr 2018 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. 2018	Netto-Zahlungen/ Einzahlungen in der Periode	Nicht-zahlungswirksame Veränderungen				31. Dez. 2018
			Neue Leasing- verträge	Zeitwert- änderungen	Sonstige	Währungs- kurseffekte	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	137	-12	-	-	-31	-28	66
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	983	625	-	-	1	-	1.609
Leasingverbindlichkeiten	4	-2	87	2	-0	-	91
<b>Gesamt</b>	<b>1.123</b>	<b>611</b>	<b>87</b>	<b>2</b>	<b>-29</b>	<b>-28</b>	<b>1.766</b>

## 42 » SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) 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. 2018	31. Dez. 2017
Innerhalb eines Jahres	1.015	893
Zwischen einem und fünf Jahren	3.050	2.600
Über fünf Jahre	1.763	1.762
<b>Gesamt</b>	<b>5.828</b>	<b>5.255</b>

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2018 Restlaufzeiten von bis zu zwölf Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2017 sind die Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen hauptsächlich aufgrund der Verlängerungen der bestehenden Partnerschaften mit dem Deutschen Fußball-Bund (DFB) und Juventus F.C. sowie der neuen Partnerschaft mit Arsenal F.C., die im Geschäftsjahr hinzugekommen sind, gestiegen.

Dieser Anhang enthält auch Informationen zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 30](#)

### Prozess- und sonstige rechtliche Risiken

Das Unternehmen ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Distributionsverträgen sowie gewerblichen Schutz- und Urheberrechten, ergeben. Sofern die Höhe der Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt. [SIEHE ERLÄUTERUNG 21](#) Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden.

Das Unternehmen ist gegenwärtig im Disput mit den lokalen Finanzbehörden in Südafrika (SARS) bezüglich Zöllen auf importierte Produkte. Im Juni 2018 erließ SARS einen Bescheid über Zollabgaben (inklusive Zinsen und Bußgeldern) für die Jahre 2007 bis 2013 in Höhe von 1.871 Mio. ZAR (114 Mio. €). adidas beantragte eine Aussetzung der Zahlungsverpflichtung, da Einspruch gegen den Bescheid vor dem Oberlandesgericht in Südafrika im Laufe des 1. Halbjahres 2019 eingelegt wird. Im Falle, dass das Gericht zugunsten SARS entscheidet, wird adidas ein Berufungsverfahren gegenüber dem obersten Bundesgericht von Südafrika einlegen. Aufgrund externer Rechtsgutachten geht das Management derzeit davon aus, dass die Forderung von SARS zu keinem Zahlungsfluss führen wird. Aus diesem Grund wurde keine Rückstellung in der Konzern-Bilanz berücksichtigt.

Im Zusammenhang mit der Aufarbeitung der finanziellen Unregelmäßigkeiten bei der Reebok India Company im Jahr 2012 sind u. a. verschiedene rechtliche Unsicherheiten aufgedeckt 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 einer US-Tochtergesellschaft wegen Straftaten in Zusammenhang mit Betrug und unrechtmäßigen Zahlungen an bestimmte College-Basketballspieler bzw. deren Familien verurteilt. Die US-Tochtergesellschaft 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 des ehemaligen Mitarbeiters keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unterneh-

mens haben werden. Dennoch können die Auswirkungen im Zusammenhang mit diesem Fall letztlich anders beurteilt werden als in der derzeitigen Einschätzung des Managements. Weitere Aussagen zu diesem Thema werden nicht offengelegt, da diese die Position des Unternehmens für die weiteren Verhandlungen beeinflussen könnten.

#### 43 » BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Gemäß den Definitionen des IAS 24 ‚Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen‘ sind der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahestehende Personen identifiziert worden. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten lediglich Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Dieser Geschäftsbericht enthält weitere Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42](#), [SIEHE ERLÄUTERUNG 44](#)

Darüber hinaus ist adidas Pension Trust e. V. als nahestehende Person anzusehen. Basierend auf einem Contractual Trust Arrangement verwaltet adidas Pension Trust e. V. im Rahmen einer Verwaltungstreuhand das Planvermögen zur Ausfinanzierung und Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG. [SIEHE ERLÄUTERUNG 25](#) Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmer, leitende Angestellte und Mitglieder des Vorstands der adidas AG sein. Die adidas AG besitzt das Recht, sich Pensionszahlungen für das entsprechende Geschäftsjahr von adidas Pension Trust e. V. unter bestimmten vertraglich vereinbarten Bedingungen erstatten zu lassen.

#### 44 » SONSTIGE ANGABEN

##### Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen (fortgeführte Geschäftsbereiche) stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

##### Mitarbeiter

	1. Jan. 2018 bis 31. Dez. 2018	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017
Einzelhandel	32.033	32.349
Vertrieb	3.855	3.981
Logistik	5.990	5.914
Marketing	5.835	5.717
Zentrale Verwaltung	5.339	5.114
Produktion	988	1.241
Forschung und Entwicklung	1.045	1.059
Informationstechnologie	1.354	1.204
<b>Gesamt</b>	<b>56.438</b>	<b>56.577</b>

##### 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 betrug für Abschlussprüfungsleistungen im Geschäftsjahr 2018 1,7 Mio. € (2017: 1,6 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2017: 0,1 Mio. €) für andere Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,9 Mio. € (2017: 0,1 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,2 Mio. € (2017: 0,0 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 der Jahresabschlussprüfung ihres Tochterunternehmens, der adidas CDC Immobilieninvest GmbH. Zudem erfolgten prüfungsintegriert projektbegleitende IT-Prüfungen.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Prüfungen, wie die Prüfung des Compliance-Management-Systems (IDW PS 980), ‚European Market Infrastructure Regulation‘-(EMIR-)Prüfungen nach § 20 WpHG, Prüfungen gemäß der Verpackungsverordnung (VerpackV), Mittelverwendungsprüfungen und andere vertraglich vereinbarte Bestätigungsleistungen.

Die Steuerberatungsleistungen umfassen Unterstützungsleistungen bei Transferpreissachverhalten und die umsatzsteuerliche Beratung zu Einzelsachverhalten.

Die sonstigen Leistungen betreffen Unterstützungsleistungen bei der Erteilung von Verkaufstransaktionszertifikaten und rechtlichen Beratungsleistungen.

**Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG****Aufsichtsrat**

Die gemäß Satzung der adidas AG an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 2,2 Mio. € (2017: 1,8 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2018 keine Kredite oder Vorschusszahlungen von der Gesellschaft.

**Vorstand**

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2018 20,7 Mio. € (2017: 23,3 Mio. €); davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 10,5 Mio. € (2017: 23,3 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 10,2 Mio. € (2017: 0,0 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder sowie Nachlaufboni für ausgeschiedene Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2018 3,2 Mio. € (2017: 4,9 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2018 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,7 Mio. € (2017: 3,7 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 84,9 Mio. € (2017: 84,7 Mio. €).

Die Leistungen, die den ehemaligen Vorstandsmitgliedern im Geschäftsjahr 2017 aus Anlass der Beendigung der Vorstandstätigkeit zugesagt und aufwandswirksam erfasst wurden, belaufen sich auf 1,4 Mio. €.

Derzeitige Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2018 keine Kredite oder Vorschusszahlungen.

Im Geschäftsjahr 2017 sind anlässlich des Ausscheidens eines ehemaligen Vorstandsmitglieds Vorabzahlungen auf den Performance-Bonus 2017 und zeitanteilig für 2018 sowie auf den LTIP 2015/2017 geleistet worden.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 42](#)

**45 » INFORMATIONEN ZUM DEUTSCHEN  
CORPORATE GOVERNANCE KODEX****Informationen nach § 161 Aktiengesetz**

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Februar 2019 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens abrufbar.

**46 » EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG****Unternehmensspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Der Aufsichtsrat der adidas AG hat Martin Shankland mit Wirkung zum 4. März 2019 als Mitglied des Vorstands, zuständig für Global Operations, bestellt. Er folgt auf Gil Steyaert, der den Vorstand am 26. Februar 2019 verlassen hat. 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 27. Februar 2019 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.

Herzogenaurach, den 27. Februar 2019

**Der Vorstand der adidas AG**


Kasper Rorsted



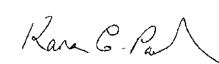
Roland Auschel



Eric Liedtke



Harm Ohlmeyer



Karen G. Parkin



# ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte in Mio. €

Anlage I

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögens- werte	Grundstücke, grundstücks- ähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlage- vermögen
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>										
<b>1. Januar 2017</b>	<b>1.908</b>	<b>1.681</b>	<b>904</b>	<b>20</b>	<b>4.513</b>	<b>1.395</b>	<b>325</b>	<b>1.710</b>	<b>218</b>	<b>3.648</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	-119	-197	-40	-	-356	-83	-20	-118	-10	-231
Zugänge	-	-	74	-	74	89	27	300	266	681
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräu- ßerung gehalten	-185	-152	-101	-	-438	-156	-31	-66	-4	-256
Abgang Konsolidierungskreis	-0	-	-0	-	-0	-0	0	0	0	-0
Umbuchungen	-	-	-2	-	-2	48	6	36	-89	1
Abgänge	-	-	-17	-	-17	-52	-18	-142	-3	-215
<b>31. Dezember 2017/1. Januar 2018</b>	<b>1.604</b>	<b>1.332</b>	<b>819</b>	<b>20</b>	<b>3.775</b>	<b>1.242</b>	<b>288</b>	<b>1.721</b>	<b>378</b>	<b>3.629</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	38	62	9	-	109	3	-3	-11	2	-9
Zugänge	-	2	94	-	96	137	22	240	299	699
Umbuchungen	-	-	9	-	9	62	57	70	-198	-9
Abgänge	-0	-1	-40	-	-41	-36	-7	-203	-2	-248
<b>31. Dezember 2018</b>	<b>1.642</b>	<b>1.394</b>	<b>891</b>	<b>20</b>	<b>3.947</b>	<b>1.408</b>	<b>357</b>	<b>1.817</b>	<b>480</b>	<b>4.061</b>

ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN  
UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte in Mio. €

Anlage I

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögens- werte	Grundstücke, grundstücks- ähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlage- vermögen
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>										
<b>1. Januar 2017</b>	<b>496</b>	<b>573<sup>1</sup></b>	<b>748</b>	<b>10</b>	<b>1.827</b>	<b>425</b>	<b>180</b>	<b>1.128</b>	<b>-</b>	<b>1.733</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	-41	-69	-36	-	-147	-29	-16	-88	-0	-133
Zugänge	-	-	59	4	63	66	31	261	0	358
Wertminderungsaufwendungen	-	23	10	-	34	2	-	11	-	13
Wertaufholungen	-	-	-0	-	-0	-1	-	-0	-	-1
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-71	-1	-94	-	-166	-67	-25	-57	-	-149
Abgang Konsolidierungskreis	-	0	-0	-	-0	-0	0	0	-	-0
Umbuchungen	-	-	-	-	-	11	-	-11	0	-0
Abgänge	-	-	-16	-	-16	-45	-16	-132	0	-193
<b>31. Dezember 2017/1. Januar 2018</b>	<b>383</b>	<b>526</b>	<b>671</b>	<b>14</b>	<b>1.594</b>	<b>362</b>	<b>154</b>	<b>1.112</b>	<b>-</b>	<b>1.628</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	13	24	9	-	46	4	-1	-5	-	-3
Zugänge	-	-	57	3	61	71	32	306	-	409
Wertminderungsaufwendungen	-	-0	-	-	-0	3	1	15	-	19
Wertaufholungen	-	-	-0	-	-0	-0	-	-3	-	-3
Umbuchungen	-	-	-0	-	-0	4	-	-4	-	-
Abgänge	-0	-	-39	-	-39	-30	-6	-191	-0	-227
<b>31. Dezember 2018</b>	<b>396</b>	<b>550</b>	<b>698</b>	<b>18</b>	<b>1.662</b>	<b>414</b>	<b>180</b>	<b>1.230</b>	<b>-</b>	<b>1.824</b>
<b>Nettowerte</b>										
1. Januar 2017	1.412	1.108 <sup>1</sup>	157	10	2.687	970	145	582	218	1.915
31. Dezember 2017	1.220	806 <sup>1</sup>	148	6	2.181	880	134	609	378	2.000
<b>31. Dezember 2018</b>	<b>1.245</b>	<b>844</b>	<b>193</b>	<b>2</b>	<b>2.285</b>	<b>994</b>	<b>177</b>	<b>587</b>	<b>480</b>	<b>2.237</b>

1 Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

# ANTEILSBESITZ

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2018

Anlage II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
<b>Deutschland</b>					
1	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH <sup>2</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt 100
2	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH <sup>2</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	681.990	direkt 100
3	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	6.776	14 100
4	adidas Verwaltungsgesellschaft mbH <sup>3</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	4.277	75 100
5	adidas anticipation GmbH <sup>2</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	25	direkt 100
<b>Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)</b>					
6	adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	6.184	direkt 100
7	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	9.782	direkt 95,89
				6	4,11
8	runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	EUR	1.788	10 100
9	adidas France S.a.r.l.	Straßburg (Frankreich)	EUR	247.926	direkt 100
10	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	7.392.794	direkt 93,97
				9	6,03
11	adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	1.547.114	10 100
12	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	55.298	10 100
13	adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	50.660	10 100
14	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	52.371	85 100
15	adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	-26	10 100
16	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	4.755	direkt 100
17	adidas Ventures B.V. (vormals: Hydra Ventures B.V.)	Amsterdam (Niederlande)	EUR	-43.106	10 100
18	adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	GBP	34.728	10 100
19	Reebok International Limited <sup>4</sup>	London (Großbritannien)	EUR	326.634	75 100
20	Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	GBP	1.431	15 100
21	Reebok Pensions Management Limited <sup>3,4</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	19 100
22	Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	26.714	19 100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.

<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.

<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.

<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.

<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indy, LLC.

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2018

Anlage II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
23 Luta Limited <sup>2,4</sup>	London (Großbritannien)	GBP	–	19	100
24 adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	2.695	10	100
25 adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	EUR	20.902	10	100
26 Reebok Ireland Limited <sup>3</sup>	Dublin (Irland)	EUR	56	24	100
27 Five Ten Europe NV <sup>3</sup>	Lasne (Belgien)	EUR	– 297	77	100
28 adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	37.838	2	100
29 adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	36.496	75	100
30 Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR	10.724	10	100
31 adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	56.741	10	100
32 adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	6.209	10	100
33 adidas Business Services Lda.	Morea de Maia (Portugal)	EUR	1.263	10	98
				direkt	2
34 adidas Norge AS	Oslo (Norwegen)	NOK	30.772	direkt	100
35 adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	51.600	direkt	100
36 adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	270.921	75	100
37 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.549	10	100
38 adidas Danmark A/S	Kopenhagen (Dänemark)	DKK	26.514	10	100
39 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	131.939	direkt	100
40 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	881.494	direkt	100
41 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	7.867	direkt	100
42 LLC ‚adidas, Ltd.‘	Moskau (Russland)	RUB	28.254.471	7	100
43 adidas Poland Sp.z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	58.588	direkt	100
44 adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	99.799	75	100
45 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	19.954	10	100
46 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	1.918	10	100
47 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	1.716	direkt	100
48 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	649	direkt	100
49 SC ‚adidas-Ukraine‘	Kiew (Ukraine)	UAH	935.845	direkt	100
50 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	4.604.235	direkt	100
51 adidas Serbia d.o.o.	Belgrad (Serbien)	RSD	546.663	10	100
52 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	45.630	10	100
53 adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	18.931	direkt	100

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

2 Ergebnisabführungsvertrag.

3 Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.

4 Teilkonzern Reebok International Limited.

5 Teilkonzern Reebok International Ltd.

6 Teilkonzern adidas Indy, LLC.

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2018

Anlage II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %	
54	adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	960	direkt	100
55	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	336.798	10	100
56	adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	19.067	indirekt	51
				9		49
57	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	98.713	10	100
58	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	3.265	57	100
59	adidas Levant Limited - Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	547	58	100
60	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	-32.413	61	100
61	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	324.812	10	90
				11		10
62	adidas Egypt Ltd. <sup>3</sup>	Kairo (Ägypten)	USD	-1.831	direkt	100
63	Reebok Israel Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	17.226	64	100
64	Life Sport Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	157.921	10	85
65	adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	MAD	-34.159	direkt	100
66	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	356.671	direkt	100
<b>Nordamerika</b>						
67	adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.763.459	10	100
68	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	289.463	67	100
69	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	75.754	67	100
70	adidas Team, Inc. <sup>3</sup>	Des Moines, Iowa (USA)	USD	-1.013	67	100
71	The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	19.501	75	100
72	Reebok Securities Holdings LLC <sup>3,5</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	75	100
73	Onfield Apparel Group, LLC <sup>3,6</sup>	Dover, Delaware (USA)	USD	-	75	99
					74	1
74	Reebok Onfield, LLC <sup>3,6</sup>	Dover, Delaware (USA)	USD	-	75	100
75	Reebok International Ltd. <sup>5</sup>	Boston, Massachusetts (USA)	USD	-1.291.086	67	100
76	adidas Indy, LLC <sup>6</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	21.236	75	99
					72	1
77	Stone Age Equipment, Inc.	Redlands, Kalifornien (USA)	USD	-3.381	68	100
78	Spartanburg DC, Inc.	Spartanburg, South Carolina (USA)	USD	15.120	68	100
79	adidas Canada Limited	Woodbridge, Ontario (Kanada)	CAD	178.568	10	100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indy, LLC.



## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2018

Anlage II

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
<b>Asien</b>				
80 adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	USD 354.814	11	100
81 adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD 14.716	10	100
82 adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	HKD 502.643	2	100
83 Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	USD 31.985	75	100
84 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY 232.265	2	100
85 adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY 8.791.091	2	100
86 adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY 394.765	10	100
87 adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd	Schanghai (China)	CNY 26	86	100
88 Runtastic Software Technology (Shanghai) Co., Ltd.	Schanghai (China)	CNY 7.481	10	100
89 Zhuhai adidas Technical Services Limited <sup>3</sup>	Zhuhai (China)	CNY 43.971	80	100
90 adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	CNY 165.470	15	100
91 adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	CNY 13.004	10	100
92 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY 4.369.376	10	100
93 adidas Korea LLC.	Seoul (Korea)	KRW 215.528.205	direkt	100
94 adidas Korea Technical Services Limited	Busan (Korea)	KRW 4.052.429	80	100
95 adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR 4.630.671	direkt	10,68
			10	89,32
96 adidas India Marketing Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR 7.958.127	95	98,62
			10	1,00
			direkt	0,37
97 adidas Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	USD 3.358	80	100,00
98 Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR -21.458.472	108	93,15
99 PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR 466.014.543	10	99
			direkt	1
100 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	MYR 83.232	direkt	60
			10	40
101 adidas Philippines Inc.	Pasig City (Philippinen)	PHP 1.052.684	direkt	100
102 adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD 17.682	direkt	100
103 adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD 2.226.686	10	100
104 adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB 1.928.644	direkt	100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indy, LLC.

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2018

Anlage II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %	
105	adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	101.306	10	100
106	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	7.719	direkt	100
107	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	182.126.875	10	100
108	Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.204	75	99
				71		1
<b>Lateinamerika</b>						
109	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	55.794	10	76,96
				2		23,04
110	Reebok Argentina S.A. <sup>3</sup>	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	-27.879	11	96,25
				10		3,75
111	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	619.319	2	100
112	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	63.258	111	100
113	Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda. <sup>3</sup>	Jundiaí (Brasilien)	BRL	12.810	10	100
114	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	CLP	77.705.689	direkt	99
				1		1
115	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	4.912.204	direkt	100
116	adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	PEN	148.627	direkt	99,21
				114		0,79
117	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	1.458.663	direkt	100
118	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	423.289	direkt	100
119	Reebok de Mexico, S.A. de C.V. <sup>3</sup>	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	-579.808	direkt	100
120	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	-65.144	direkt	100
121	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	2.756	10	100
122	adidas Market LAM, S.A. <sup>3</sup>	Panama-Stadt (Panama)	USD	-2.782	10	100
123	3 Stripes S.A. <sup>3</sup>	Montevideo (Uruguay)	UYU	-436	direkt	100
124	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	23.484	direkt	100
125	Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	51.068	direkt	100
126	adidas Sourcing Honduras, S.A. <sup>5</sup> (vormals: Reebok Central America S.A.)	San Pedro Sula (Honduras)	HNL	-	75	99,60
				71		0,40
127	adidas Corporation de Venezuela, S.A. <sup>3</sup>	Caracas (Venezuela)	VEF	-17	direkt	100
128	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	342	10	100

1 Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

2 Ergebnisabführungsvertrag.

3 Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.

4 Teilkonzern Reebok International Limited.

5 Teilkonzern Reebok International Ltd.

6 Teilkonzern adidas Indy, LLC.

## 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 27. Februar 2019



**KASPER RORSTED**  
CEO



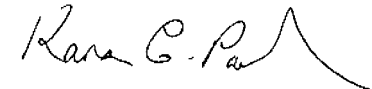
**ROLAND AUSCHEL**  
GLOBAL SALES



**ERIC LIEDTKE**  
GLOBAL BRANDS



**HARM OHLMEYER**  
CFO



**KAREN PARKIN**  
GLOBAL HUMAN RESOURCES

Als Ergebnis unserer Prüfung haben wir den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt:

## 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 2018, der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 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 2018 bis zum 31. Dezember 2018 geprüft. Die in den Konzernlagebericht integrierte nichtfinanzielle Erklärung, die als solche gekennzeichnet ist und die Erklärung zur Unternehmensführung sowie den Corporate Governance Bericht, die im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung“ im Konzernlagebericht enthalten sind, 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 2018 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 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 die Inhalte der oben genannten nichtfinanziellen Erklärung, Erklärung zur Unternehmensführung und des Corporate Governance Berichts.

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 Konzernlage-

berichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

#### BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2018 bis zum 31. Dezember 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

#### DIE WERTHALTIGKEIT DER MARKE REEBOK

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf den Konzernanhang, Erläuterung 02, sowie zu den Angaben zur Bewertung der Marke Reebok auf Erläuterung 15 des Konzernanhangs.

**DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS**

Die Marke Reebok wird zum 31. Dezember 2018 mit einem Betrag von EUR 826 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. dem vom Vorstand erstellten und vom Aufsichtsrat genehmigten Budget und dem strategischen Business Plan 2020 vorgenommen. Darüber hinaus haben wir die Konsistenz der angesetzten Wachstumsraten im Business Plan mit externen Markteinschätzungen beurteilt.

Ferner haben wir uns von der bisherigen Prognosegüte der Gesellschaft überzeugt, indem wir Planungen früherer Geschäftsjahre mit den tatsächlich realisierten Ergebnissen verglichen und Abweichungen analysiert haben. Da sich bereits geringfügige Änderungen des Abzinsungssatzes in wesentlichem Umfang auf die Ergebnisse des Werthaltigkeitstests auswirken können, haben wir die dem Abzinsungssatz zugrunde liegenden Annahmen und Parameter, insb. 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 (Sensiti-

vitätsanalyse), indem wir alternative Szenarien berechnet und mit den Werten der Gesellschaft verglichen haben.

**UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Die der Werthaltigkeitsprüfung der Marke Reebok zugrunde liegende Berechnungsmethode ist sachgerecht und steht im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungsgrundsätzen. Die von der Geschäftsleitung verwendeten Annahmen und Parameter sind insgesamt ausgewogen.

**DIE BEWERTUNG DER RETOURENVERBINDLICHKEIT UNTER BEACHTUNG DER ERSTANWENDUNG VON IFRS 15**

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf den Konzernanhang, Erläuterung 02, sowie zu den Angaben zur Bewertung von Retouren auf Erläuterung 32 des Konzernanhangs.

**DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS**

Die Umsatzerlöse des Konzerns belaufen sich im Geschäftsjahr 2018 auf EUR 21.915 Mio. adidas gewährt seinen Kunden u. a. innerhalb eines bestimmten Zeitraums das Recht, die Produkte gegen Erstattung des Kaufpreises zurückzugeben. Die daraus resultierende Retourenverbindlichkeit beträgt EUR 606 Mio., der damit in Verbindung stehende Vermögenswert für die den Retouren unterliegenden Produkte beträgt zum Stichtag EUR 258 Mio.

Die Berechnung der erwarteten Retouren ist komplex und hinsichtlich der getroffenen Annahmen in hohem Maße von Einschätzungen und Beurteilungen der Gesellschaft abhängig. Dies gilt insbesondere für die Ermittlung der Rückgabeperiode und der Rückgabequote auf Basis der Erwartungen. Es besteht das Risiko für den Abschluss, dass die Umsatzerlöse zum Stichtag falsch abgegrenzt sowie die Retourenverbindlichkeit und korrespondierend der damit in Verbindung



stehende Vermögenswert für die retourenbehafteten Vermögenswerte in falscher Höhe dargestellt werden.

### UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG

Wir haben auf Basis unseres erlangten Prozessverständnisses die Einrichtung und Ausgestaltung identifizierter interner Kontrollen hinsichtlich der Ermittlung der Rückgabeperioden, der Rückgabequoten der Bewertung des Vermögenswertes für erwartete Retouren beurteilt. Dabei haben wir uns mit dem Vorgehen der Gesellschaft zur Bestimmung der Rückgabeperioden, der Rückgabequoten und der Bewertung des Vermögenswertes für erwartete Retouren auseinandergesetzt.

Wir haben auf Basis der geltenden gesetzlichen und vertraglichen Vereinbarungen sowie der historischen Erfahrungswerte der Gesellschaft gewürdigt, ob die ermittelten Rückgabeperioden, die Rückgabequoten und die von der Gesellschaft erfassten Wertminderungsabschläge zur Ermittlung des Vermögenswertes für erwartete Retouren angemessen sind.

Die rechnerische Richtigkeit der Berechnungen zur Ermittlung der Rückgabeperioden, der Rückgabequoten und zur Bewertung des Vermögenswertes für erwartete Retouren haben wir für risikoorientiert ausgewählte Verkaufstransaktionen nachvollzogen.

### UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das Vorgehen zur Erfassung der erwarteten Retouren ist sachgerecht.

Die der Bewertung der Retourenverbindlichkeit und des Vermögenswertes für erwartete Retouren zugrunde gelegten Annahmen sowie das ausgeübte Ermessen des Vorstands sind angemessen.

### SONSTIGE INFORMATIONEN

Der Vorstand ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die nichtfinanzielle Erklärung,
- die Erklärung zur Unternehmensführung,
- den Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex und
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

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 Prüfungsfolgerung 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, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Auftragsgemäß haben wir eine gesonderte betriebswirtschaftliche Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung durchgeführt. In Bezug auf Art, Umfang und Ergebnisse dieser betriebswirtschaftlichen Prüfung weisen wir auf unseren Prüfungsvermerk vom 27. Februar 2019 hin.

### VERANTWORTUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN KONZERNLAGEBERICHT

Der Vorstand ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig bestimmt hat, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses ist der Vorstand dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren hat er die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus ist er dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem ist der Vorstand verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die er als notwendig

erachtet hat, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

### **VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses

Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der vom Vorstand dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem

Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den vom Vorstand dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben vom Vorstand zugrunde

gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

### ÜBRIGE ANGABEN GEMÄSS ARTIKEL 10 EU-APRVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 9. Mai 2018 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 8. August 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1995 als Konzernabschlussprüfer der adidas AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

## VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Haiko Schmidt.

München, den 27. Februar 2019

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Braun  
Wirtschaftsprüfer

gez. Schmidt  
Wirtschaftsprüfer

# VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DER ZUSAMMEN- GEFASSTEN NICHTFINANZIELLEN ERKLÄRUNG

An den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach

Wir haben die für die adidas AG, Herzogenaurach, und den Konzern (im Folgenden „Gesellschaft“ oder „adidas“) zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung nach §§ 315b, 315c i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB im Konzernlagebericht (im Folgenden „die Erklärung“) für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Wie im Abschnitt „Arbeitsbedingungen in unserer Beschaffungskette“ in der Erklärung beschrieben, hat adidas 1.207 Audits durchgeführt, um die Einhaltung von sozialen und Umweltstandards zu überprüfen. Diese Audits wurden von unternehmensinternen Experten sowie auch durch externe Prüfer, die von den adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmern beauftragt wurden, durchgeführt. Die Angemessenheit und Richtigkeit der Schlussfolgerungen aus den jeweils durchgeführten Prüfungshandlungen waren nicht Bestandteil unserer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit.

## VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Der Vorstand von adidas ist verantwortlich für die Aufstellung der Erklärung in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB.

Diese Verantwortung des Vorstands von adidas umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung der Erklärung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung der Erklärung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

## ERKLÄRUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS IN BEZUG AUF DIE UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSSICHERUNG

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

## VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die Erklärung abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, dass uns keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Erklärung der Gesellschaft im Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018 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 unserer Prüfung haben wir u. a. folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen von adidas zu erlangen
- Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von adidas in der Berichtsperiode

- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Kontrolle von Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung, einschließlich der Konsolidierung der Daten
- Befragungen von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung der Angaben zu Konzepten, Due Diligence Prozessen, Ergebnissen und Risiken, die Durchführung von internen Kontrollhandlungen und die Konsolidierung der Angaben verantwortlich sind
- Beurteilung ausgewählter interner und externer Dokumente
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden
- Einschätzung der lokalen Datenerhebungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten Daten durch eine Stichprobenerhebung am Standort Herzogenaurach (Deutschland) und durch ein Telefoninterview mit dem Logistikzentrum Brantford (Kanada)
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der enthaltenen Angaben

### PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Erklärung von adidas für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

### VERWENDUNGSBESCHRÄNKUNG/AAB-KLAUSEL

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach, erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2017 zugrunde. ([HTTPS://WWW.KPMG.DE/BESCHEINIGUNGEN/LIB/AAB.PDF](https://www.kpmg.de/BESCHEINIGUNGEN/LIB/AAB.PDF)). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio. für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

München, den 27. Februar 2019

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hell

ppa. Auer



05

ZUSÄTZ  
LICHE  
INFORMA  
TIONEN

Zehnjahresübersicht	258
Glossar	261
Unterstützungserklärung	264
Finanzkalender	266

# ZEHNJAHRESÜBERSICHT

## Zehnjahresübersicht

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009
<b>Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)</b>										
Umsatzerlöse <sup>2,3</sup>	21.915	21.218	18.483	16.915	14.534	14.203	14.883	13.322	11.990	10.381
Bruttoergebnis <sup>2,3</sup>	11.363	10.703	9.100	8.168	6.924	7.001	7.103	6.329	5.730	4.712
Lizenz- und Provisionserträge <sup>2,3</sup>	129	115	105	119	102	103	105	93	100	86
Sonstige betriebliche Erträge <sup>2,3,4</sup>	48	17	119	8	37	12	15	9	45	19
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>2,3,4</sup>	9.172	8.766	7.741	7.201	6.102	5.883	6.038	5.478	4.981	4.309
EBITDA <sup>2,3</sup>	2.882	2.511	1.953	1.475	1.283	1.496	1.445	1.199	1.159	780
Betriebsergebnis <sup>2,3,5,6,7,8</sup>	2.368	2.070	1.582	1.094	961	1.233	1.185	953	894	508
Finanzergebnis, netto	10	-47	-46	-21	-48	-68	-69	-84	-88	-150
Gewinn vor Steuern <sup>2,3,5,6,7,8</sup>	2.378	2.023	1.536	1.073	913	1.165	1.116	869	806	358
Ertragsteuern <sup>2,3,9</sup>	669	668	454	353	271	340	327	261	238	113
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	3	3	2	6	6	3	-2	-5	-1	0
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>5,6,7,8,9,10</sup>	1.702	1.173	1.017	668	568	839	791	613	567	245
<b>Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung</b>										
Bruttomarge <sup>2,3</sup>	51,8 %	50,4 %	49,2 %	48,3 %	47,6 %	49,3 %	47,7 %	47,5 %	47,8 %	45,4 %
Operative Marge <sup>2,3,5,6,7,8</sup>	10,8 %	9,8 %	8,6 %	6,5 %	6,6 %	8,7 %	8,0 %	7,2 %	7,5 %	4,9 %
Zinsdeckungsgrad <sup>2,3</sup>	131,6	55,6	32,7	23,8	19,3	24,0	14,6	12,2	10,1	3,9
Steuerquote <sup>2,3,5,6,7,8,9</sup>	28,1 %	29,3 %	29,6 %	32,9 %	29,7 %	29,2 %	29,3 %	30,0 %	29,5 %	31,5 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>5,6,7,8,9,10</sup>	7,8 %	5,5 %	5,5 %	4,0 %	3,9 %	5,9 %	5,3 %	4,6 %	4,7 %	2,4 %
<b>Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)</b>										
Marke adidas	19.851	18.993	16.334	13.939	11.774	11.059	11.344	9.867	8.714	7.520
Marke Reebok	1.687	1.843	1.770	1.751	1.578	1.599	1.667	1.940	1.913	1.603

<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>4</sup> Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.

<sup>5</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

<sup>6</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

<sup>7</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

<sup>8</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

<sup>9</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>10</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

<sup>11</sup> 2017 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

<sup>12</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

<sup>13</sup> Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.

<sup>14</sup> Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

## Zehnjahresübersicht

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009
<b>Umsatzerlöse nach Produktbereichen</b> (in Mio. €)										
Schuhe <sup>2,3</sup>	12.783	12.427	10.132	8.360	6.658	6.587	6.922	6.242	5.389	4.642
Bekleidung <sup>2,3</sup>	8.223	7.747	7.352	6.970	6.279	5.811	6.290	5.733	5.380	4.663
Zubehör <sup>2,3</sup>	910	1.044	999	1.585	1.597	1.806	1.671	1.347	1.221	1.076
<b>Informationen zur Bilanz</b> (in Mio. €)										
Bilanzsumme <sup>11</sup>	15.612	14.019	15.176	13.343	12.417	11.599	11.651	11.237	10.618	8.875
Vorräte	3.445	3.692	3.763	3.113	2.526	2.634	2.486	2.502	2.119	1.471
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.734	3.277	3.607	3.003	2.861	2.583	2.444	2.431	2.324	2.038
Kurzfristiges Betriebskapital	2.979	2.354	2.121	2.133	2.970	2.125	2.504	1.990	1.972	1.649
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	959	484	-103	-460	-185	295	448	90	-221	-917
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital <sup>11</sup>	6.377	6.032	6.472	5.666	5.624	5.489	5.304	5.137	4.616	3.771
<b>Bilanzkennzahlen</b>										
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA <sup>2,3</sup>	-0,3	-0,2	0,1	0,3	0,1	-0,2	-0,3	-0,1	0,2	1,2
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>2,3</sup>	19,0 %	20,4 %	21,1 %	20,5 %	22,4 %	21,3 %	20,0 %	20,4 %	20,8 %	24,3 %
Verschuldungsgrad <sup>11</sup>	-15,0 %	-8,0 %	1,6 %	8,1 %	3,3 %	-5,4 %	-8,5 %	-1,8 %	4,8 %	24,3 %
Eigenkapitalquote <sup>11</sup>	40,8 %	43,0 %	42,6 %	42,5 %	45,3 %	47,3 %	45,5 %	45,7 %	43,5 %	42,5 %
Anlagendeckungsgrad <sup>11</sup>	110,0 %	112,2 %	102,9 %	96,9 %	110,9 %	115,8 %	111,1 %	104,6 %	97,4 %	85,9 %
Vermögensdeckung I <sup>11</sup>	151,6 %	144,1 %	134,0 %	136,8 %	158,7 %	145,0 %	152,7 %	140,7 %	141,5 %	137,4 %
Vermögensdeckung II <sup>11</sup>	95,1 %	85,4 %	83,8 %	89,3 %	105,9 %	93,2 %	100,4 %	93,2 %	97,7 %	102,9 %
Anlagenintensität <sup>11</sup>	37,1 %	38,3 %	41,4 %	43,8 %	40,8 %	40,9 %	41,0 %	43,7 %	44,6 %	49,5 %
Umlaufintensität <sup>11</sup>	62,9 %	61,7 %	58,6 %	56,2 %	59,2 %	59,1 %	59,0 %	56,3 %	55,4 %	50,5 %
Liquidität ersten Grades	38,6 %	25,5 %	22,4 %	25,5 %	38,6 %	34,4 %	44,3 %	31,6 %	35,5 %	30,0 %
Liquidität zweiten Grades	73,9 %	62,3 %	54,9 %	63,7 %	83,0 %	72,6 %	82,9 %	68,3 %	78,2 %	80,4 %
Liquidität dritten Grades	124,4 %	121,0 %	110,6 %	121,8 %	140,7 %	128,3 %	139,7 %	126,0 %	132,4 %	132,2 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals <sup>2,3</sup>	7,4	9,0	8,7	7,9	4,9	6,7	5,9	6,7	6,1	6,3
Eigenkapitalrendite <sup>10,11</sup>	26,7 %	18,2 %	15,7 %	11,2 %	8,7 %	14,3 %	9,9 %	11,9 %	12,3 %	6,5 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals <sup>10,11</sup>	45,1 %	41,2 %	24,2 %	16,5 %	13,8 %	23,6 %	19,3 %	19,9 %	20,2 %	11,3 %

1 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

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

3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

4 Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.

5 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

6 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

8 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

9 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

10 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

11 2017 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

12 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

13 Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.

14 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

## Zehnjahresübersicht

	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009
<b>Kennzahlen je Aktie</b>										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	182,40	167,15	150,15	89,91	57,62	92,64	67,33	50,26	48,89	37,77
Unverwässertes Ergebnis <sup>2,3,5,6,7,8,9</sup> (in €)	8,46	7,05	5,39	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93	2,71	1,25
Verwässertes Ergebnis <sup>2,3,5,6,7,8,9</sup> (in €)	8,45	7,00	5,29	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93	2,71	1,22
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende <sup>2,3,5,6,7,8,9</sup>	21,6	23,7	27,8	25,4	18,9	23,6	17,8	17,1	18,0	30,2
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	36.329	34.075	30.254	18.000	11.773	19.382	14.087	10.515	10.229	7.902
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>10</sup> (in €)	13,11	8,14	6,73	5,41	3,36	3,03	4,50	3,86	4,28	6,11
Dividende (in €)	3,35 <sup>12</sup>	2,60	2,00	1,60	1,50	1,50	1,35	1,00	0,80	0,35
Gewinnausschüttungsquote <sup>2,3,5,6,7,8,9,13</sup> (in %)	39,0 <sup>14</sup>	37,0	37,4	44,5	47,2	38,0	35,8	34,4	29,5	29,8
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	199.171	203.861	201.489	200.197	204.327	209.216	209.216	209.216	209.216	209.216
<b>Mitarbeiter</b>										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende <sup>2,3</sup>	57.016	56.888	58.902	55.555	53.731	49.808	46.306	46.824	42.541	39.596
Personalaufwand <sup>2,3</sup> (in Mio. €)	2.481	2.549	2.373	2.184	1.842	1.833	1.872	1.646	1.521	1.352

<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>4</sup> Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung wider.

<sup>5</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

<sup>6</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

<sup>7</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

<sup>8</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

<sup>9</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>10</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

<sup>11</sup> 2017 angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

<sup>12</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

<sup>13</sup> Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.

<sup>14</sup> Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

# GLOSSAR

## / A

### ATHLEISURE

Der Begriff setzt sich aus den Wörtern ‚Athletic‘ und ‚Leisure‘ zusammen. Er beschreibt den Modetrend, dass Sportbekleidung nicht mehr nur beim Training getragen wird, sondern auch zunehmend den Alltagslook prägt.

## / B

### BETRIEBSGEMEINKOSTEN

In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind z. B. Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen, nicht aber Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen.

### BRAND LEADERSHIP

Das adidas Geschäftsmodell, das darauf abzielt, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert, die sich wiederum durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln auszeichnet.

## / C

### 3Cs

Die ‚3Cs‘ stehen für ‚Creativity‘, ‚Collaboration‘ und ‚Confidence‘. adidas will eine Kultur im Unternehmen schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen sowie sehr gute Leistung wertschätzt. Wir sind davon überzeugt, dass diese Verhaltensweisen entscheidend dafür sind, die Geschäftsstrategie von adidas erfolgreich umzusetzen. Unsere Unternehmenskultur und unsere Mitarbeiter sind die Grundlage für die Umsetzung von ‚Creating the New‘.

### CASH-POOL

Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht es dem Unternehmen, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser ‚In-House-Bank‘-Konzept, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

## / F

### FITHUB

FitHub ist das Einzelhandelskonzept von Reebok, inspiriert von CrossFit-Gyms und Fitness-Studios. In jedem FitHub wird eine Auswahl der besten Schuhe, Textilien und Accessoires von Reebok präsentiert. Zudem werden Menschen dazu inspiriert, sich zu bewegen, zu trainieren, fit zu werden und dabei Spaß zu haben, indem sie innovative Fitness- und Trainingsprodukte, geschulte Beratung und communitybasierte Veranstaltungen nutzen.

## / K

### KONVERSIONSRATE

Zentrale Kennzahl im Einzelhandel, die das Verhältnis zwischen Besuchern und Kunden, also denjenigen, die einen Kauf getätigt haben, beschreibt. Beispiel: Eine Konversionsrate von 25 % bedeutet, dass von 100 Personen, die einen Laden betreten, 25 etwas kaufen.

## / L

### LEADERSHIP FRAMEWORK

Das Rahmenwerk ‚Leadership Framework‘ basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (die ‚3Cs‘ – Creativity, Collaboration, Confidence) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von den Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern in aller Welt erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir über einen globalen, umfassenden und universalen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können.



## / M

**MARKETINGAUFWENDUNGEN**

Aufwendungen in Zusammenhang mit Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Während die Point-of-Sale-Investitionen Ausgaben für Werbung und Promotion-Initiativen am Point-of-Sale sowie für Geschäftsausstattungen umfassen, beinhalten die Marketinginvestitionen Posten wie Ausgaben für Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch keine Marketinggemeinkosten.

## / N

**NACHHALTIGE BAUMWOLLE**

Unter nachhaltiger Baumwolle verstehen wir bei adidas sowohl Baumwolle aus zertifiziertem organischem ökologischem Anbau als auch nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder ggf. zukünftig verfügbar ist, und Better Cotton.

**NASSPROZESSE**

Nassprozesse werden als Prozesse mit hohem Wasserverbrauch wie Färben und Veredeln von Materialien definiert.

**NEIGHBOURHOOD**

Das adidas Originals Premium-Einzelhandelskonzept bringt Style und Spirit des Sports direkt auf die Straße. Originals Einzelhandelsgeschäfte sollen dadurch lokale kulturelle Epizentren werden. Das Einzelhandelsumfeld ist von der Nachbarschaft inspiriert, die im Mittelpunkt von Originals steht.

**NET PROMOTER SCORE (NPS)**

Durch Kundenbefragung misst der Net Promoter Score die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für eine Marke aussprechen wird. Die Umfrage basiert auf einer einzigen Frage – ‚Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Marke Ihren Freunden weiterempfehlen?‘ – und kann anhand einer Skala von null bis zehn beantwortet werden. Die Kunden, die die Frage mit neun oder zehn beantworten, werden als ‚Promoters‘ (zu Deutsch etwa ‚Fürsprecher‘) bezeichnet. Die Kunden, die die Frage mit null bis sechs beantworten, werden als ‚Detractors‘ (zu Deutsch etwa ‚Kritiker‘) bezeichnet. Der NPS, der in Prozentpunkten angegeben wird, resultiert aus der Differenz der Anteile von Fürsprechern und Kritikern.

**NON-TRADE-WAREN UND -DIENSTLEISTUNGEN**

Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen sind Waren und Dienstleistungen, die weder direkt noch indirekt mit an Kunden verkauften Handelsprodukten zusammenhängen. Die Waren und Dienstleistungen werden als ‚Konsum durch interne Stakeholder‘ klassifiziert und umfassen beispielsweise Instandsetzung von Ausstattung und Einkauf von Büromaterialien.

## / 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-PRODUKTE**

Leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

**PROMOTION-PARTNERSCHAFTEN**

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

## / S

**SELBST KONTROLLIERTE VERKAUFSFLÄCHEN**

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint-Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

**SINGLE SOURCING**

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

**SPEEDFACTORY**

adidas Speedfactory ist eine digital-automatisierte und besonders flexible Schuhfabrik, die wir überall auf der Welt platzieren können. Mit Speedfactory können wir schneller produzieren und gleichzeitig konventionelle Prozesse neu überdenken – und so unseren Konsumenten genau das bieten, was sie wollen und wann sie es wollen. Speedfactory ermöglicht größere Präzision, auf Athletendaten basierende Designs sowie höchste Leistung. Außerdem können wir Produkte schneller auf den Markt bringen und so noch besser auf Trends und Marktveränderungen reagieren. Die Produktionszeiten sind um ein Dreifaches geringer als bei herkömmlichen Prozessen. Derzeit gibt es Speedfactory an zwei Orten: in Ansbach und in Atlanta, USA.

**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 steht für Originals, Y-3, Statement und Yeezy. Das „Trefoil“-Logo („Drei-blatt“) ist das Markenzeichen von adidas Sport Inspired.

**SPORT PERFORMANCE**

Die Marke adidas ist von jeher tief im Sport verwurzelt. „Sport Performance“ steht für die Kategorien Training, Running, Fußball, Basketball und Heartbeat Sports, wie z. B. Outdoor, Schwimmen, Tennis oder US-Sportarten. Das „Badge of Sport“ ist das Markenzeichen von adidas Sport Performance.

**STADIUM**

Stadium ist ein Einzelhandelskonzept der Marke adidas, inspiriert von High-School-Stadien. Ziel ist es, das In-Store-Erlebnis durch eine stadionähnliche Atmosphäre zu verbessern. Neben einem Einlaftunnel gibt es Tribünen, an denen Sportereignisse live übertragen werden. Zudem sind dort Umkleieräume wie in Sportstätten und Leichtathletik-Bereiche, in denen Konsumenten Produkte testen und erleben können.

## / Z

**ZUBEHÖR**

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle, Fitness-Equipment und Golf- oder Hockey-schläger.

# UNTERSTÜTZUNGS- ERKLÄRUNG

Die adidas AG erklärt ihre Unterstützung, abgesehen vom Fall des politischen Risikos, dass unten genannte Gesellschaften ihren Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern in vereinbarter Weise nachkommen. Diese Erklärung ersetzt die Unterstützungserklärung vom 23. Februar 2018. Die Unterstützungserklärung von 2018 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 anticipation GmbH, Herzogenaurach, Deutschland  
 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 Finance B.V., Amsterdam, Niederlande  
 adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande  
 adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande  
 adidas International Re DAC, Dublin, Irland  
 adidas International Trading B.V., Amsterdam, Niederlande  
 adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA  
 adidas Italy S.p.A., Monza, Italien  
 adidas Japan K.K., Tokio, Japan  
 adidas Korea LLC., Seoul, Korea  
 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, Slowakei  
 adidas Sourcing Limited, Hongkong, China  
 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei  
 adidas sport gmbh, Cham, Schweiz  
 adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten  
 adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd, Schanghai, China  
 adidas Sports (China) Co. Ltd., Suzhou, China  
 adidas Suomi Oy, Helsinki, Finnland  
 adidas Sverige AB, Solna, Schweden  
 adidas Taiwan Limited, Taipeh, Taiwan  
 adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien  
 adidas Ventures B.V. (vormals: Hydra 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  
 Global Merchandising, S.L., Madrid, Spanien  
 LLC 'adidas, Ltd.', Moskau, Russland  
 PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien  
 Raelit S.A., Montevideo, Uruguay  
 Reebok Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien  
 Reebok International Limited, London, Großbritannien  
 Reebok International Ltd., Boston, Massachusetts, USA  
 Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda., Jundiaí, Brasilien

Reebok Israel Ltd., Cholon, Israel  
SC 'adidas-Ukraine', Kiew, Ukraine  
Spartanburg DC, Inc., Spartanburg, South Carolina, USA  
Stone Age Equipment, Inc., Redlands, Kalifornien, USA  
Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay  
Trafford Park DC Limited, London, Großbritannien

# FINANZ KALENDER 2019

**13. MÄRZ**

**VERÖFFENTLICHUNG DER  
JAHRESERGEBNISSE 2018**

**3. MAI**

**VERÖFFENTLICHUNG DER  
ERGEBNISSE DES ERSTEN  
QUARTALS 2019**

**9. MAI**

**HAUPTVERSAMMLUNG**

**14. MAI**

**DIVIDENDENZAHLUNG**

(vorbehaltlich der Zustimmung  
durch die Hauptversammlung)

**8. AUG.**

**VERÖFFENTLICHUNG DER  
HALBJAHRESERGEBNISSE 2019**

**6. NOV.**

**VERÖFFENTLICHUNG DER  
NEUNMONATSERGEBNISSE 2019**



# KONTAKT

**ADI-DASSLER-STR. 1  
91074 HERZOGENAURACH  
GERMANY**

TEL + 49 (0) 91 32 84 - 0  
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 22 41  
↗ ADIDAS-GROUP.DE

**ADIDAS IST MITGLIED IM DIRK  
(DEUTSCHER INVESTOR  
RELATIONS KREIS)**

© 2019 ADIDAS AG

**INVESTOR RELATIONS**

TEL + 49 (0) 91 32 84 - 29 20  
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 31 27

↗ **INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM**  
↗ **ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN**

**BILDNACHWEISE**

ADIDAS, ANDREAS KÜCHENMEISTER  
(S. 18, 22, 23, 24, 25)  
GETTYIMAGES (AL BELLO / STAFF, GETTY IMAGES  
SPORT, S. 16)

**KONZEPT, DESIGN UND UMSETZUNG**

MPM CORPORATE COMMUNICATION SOLUTIONS,  
MAINZ, DÜSSELDORF  
↗ MPM.DE