



AN UNSERE AKTIONÄRE

Operative und Sport-Highlights	008	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	033
Brief des Vorstandsvorsitzenden	016	Vergütungsbericht	039
Vorstand	020	Unsere Aktie	057
Aufsichtsrat	024		
Bericht des Aufsichtsrats	027		

OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS 2017

Q1 2017

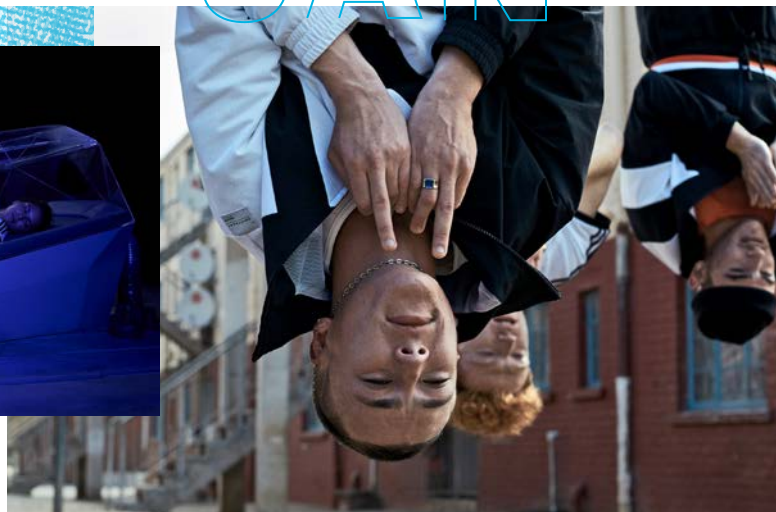
„ORIGINAL IS NEVER FINISHED“

Mit der Kampagne und einem neuen Film präsentiert adidas Originals Visionäre aus der Welt der Musik, des Skatens, des Sports, der Mode und der Kunst. Getreu dem Motto ‚Original is never finished‘ wird der Film von einem Remix des Lieds ‚My Way‘ von Frank Sinatra begleitet und unterstreicht damit seinen provokativen Ansatz bezüglich moderner Streetwear. Mit generationsübergreifender Besetzung, wie zum Beispiel Rapper Snoop Dogg und Dev Hynes, reinterpretiert adidas Originals eigene Klassiker und will eine neue Generation von kreativen Köpfen dazu inspirieren, dem Begriff Originalität neue Bedeutung zu verleihen.

[ADIDASORIGINALSBEIYOUTUBE](#)



JAN



REEBOK STELLT NÄCHSTE PHASE DER „BE MORE HUMAN“-KAMPAGNE VOR

Eine neue Serie mitreißender Kurzfilme würdigt die harte Arbeit und das Körpergefühl vieler Menschen auf dem Weg zu einem erfüllteren Leben sowie den Wert menschlicher Verbindungen. Die Filme thematisieren Makel, die die Geschichten des Lebens erzählen – von versehrten Händen bis hin zu abgenutzten Laufschuhen. Die Serie ist eine Weiterentwicklung der ‚Be More Human‘-Kampagne von Reebok und ermutigt Menschen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen – physisch, mental und sozial.

[REEBOK BEI YOUTUBE](#)

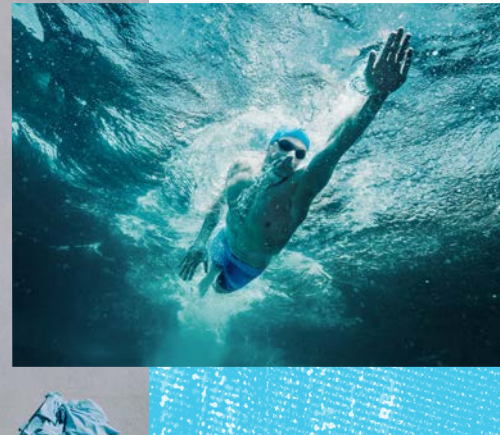


FEBR

ADIDAS SWIM PRÄSENTIERT PARLEY FOR THE OCEANS KOLLEKTION

Die Schwimmkollektion ist mit Parley Ocean Plastic gefertigt und verwendet – nach dem ‚Up-Cycling‘-Prinzip – u.a. Abfälle aus alten Fischernetzen, die in Küstengebieten eingesammelt werden, um sie in technische Garntfasern wie Econyl, ein recyceltes Polyamidgarn, umzuwandeln. Solche Econyl-Materialien verfügen über die gleiche hohe Qualität und Funktionalität wie das Material Nylon 6, das üblicherweise in Schwimmbekleidung verwendet wird.

➔ [ADIDAS SWIM BEI YOUTUBE](#)



MÄRZ

ADIDAS HEBT UMSATZ- UND GEWINNPROGNOSE BIS 2020 AN

Nach einem außerordentlich erfolgreichen Geschäftsjahr 2016 erhöht adidas die langfristige Prognose. Im Rahmen des langfristigen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ beabsichtigt das Unternehmen, sowohl Umsatz- als auch Gewinnwachstum bis 2020 deutlich zu beschleunigen. adidas rechnet mit einem durchschnittlichen jährlichen Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes von 10 % bis 12 % zwischen 2015 und 2020 (bisherige Prognose: Anstieg im hohen einstelligen Bereich). Zu diesem Zeitpunkt soll den Prognosen zufolge der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen durchschnittlich zwischen 20 % und 22 % pro Jahr im Fünfjahreszeitraum wachsen (bisherige Prognose: durchschnittliche Steigerung um etwa 15 %).

➔ [PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)



‚UNLEASH YOUR CREATIVITY‘-KAMPAGNE

In einer Fortführung des 2016 begonnenen Dialogs ‚Here to Create‘ untermauert die Kampagne den Leitgedanken der Marke adidas, dass die Vorstellungskraft eine größere Rolle beim Erreichen sportlicher Ziele spielt, als Geist oder Körper es jemals könnten. Die Kampagne wird aus der Sicht weiblicher Akteure erzählt, darunter Supermodel Karlie Kloss, Fitness-Influencerin Hannah Bronfman und WNBA All-Star Candace Parker.

➔ [ADIDAS BEI YOUTUBE](#)



Q2 2017



APR

FUTURECRAFT 4D – BRANCHENWEIT ERSTMALIGE NUTZUNG DIGITALER LICHTSYNTHESE

Der Futurecraft 4D ist der weltweit erste High-Performance-Schuh mit einer Zwischensohle, die aus Licht und Sauerstoff mittels digitaler Lichtsynthese gefertigt wird. Diese Technologie wurde von Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen entwickelt. Die Zwischensohle wird mithilfe eines wegweisenden neuen Prozesses im Bereich der digitalen Schuhkomponentenentwicklung hergestellt, der die traditionelle Prototypenstellung und den Formenbau ersetzt. Mit dem Einsatz der digitalen Lichtsynthese verzichtet adidas auf 3D-Druck und hebt die additive Fertigung in der Sportartikelbranche sowie die Performance-Qualität auf eine ganz neue Ebene. adidas hat das Ziel, bis Ende 2018 mehr als 100.000 Paar dieser High-Performance-Schuhe zu fertigen.

➔ [ADIDAS.COM/FUTURECRAFT](https://www.adidas.com/futurecraft)
➔ [ADIDAS BEI YOUTUBE](#)
#FUTURECRAFT

NEUE PARLEY LAUFSCHUHE

adidas stellt die Parley Modelle UltraBOOST, UltraBOOST X und UltraBOOST Uncaged vor. Die Laufschuhe haben eine Farbgebung, die von den Blautönen des Meeres inspiriert ist. Pro Paar werden durchschnittlich elf Plastikflaschen verarbeitet. Die Schnürsenkel, die Fersenkappe, das Futter im Fersenbereich sowie die Beschichtung der Einlegesohle sind aus recyceltem PET-Material.

➔ [ADIDAS RUNNING BEI YOUTUBE](#)
#PARLEY, #ULTRABOOST

**ADIDAS UND SIEMENS STARTEN ZUSAMMENARBEIT BEI DER DIGITALEN FERTIGUNG VON SPORTARTIKELN**

adidas und Siemens kündigen ihre geplante Zusammenarbeit im Bereich der digitalen Produktion von Sportartikeln an. Als Teil eines gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprogramms werden die Partner daran arbeiten, die Digitalisierung der adidas Speedfactory voranzutreiben, um Kapazitäten für eine schnelle, transparente und individualisierte Fertigung zu entwickeln. Als Vorreiter in den Bereichen digitale Fabrikautomatisierung und Simulationen bringt Siemens wertvolles Know-how mit. Mittels eines digitalen Speedfactory-„Zwillings“ kann der vollständige Produktionsprozess im Vorfeld simuliert, getestet und verbessert werden. Durch das Zusammenführen der virtuellen mit der realen Welt können Produkte schneller auf den Markt gebracht werden, die Flexibilität gesteigert sowie die Fertigungsqualität und -effizienz optimiert werden.

REEBOK KÜNDIGT ‚COTTON + CORN‘-INITIATIVE FÜR NACHHALTIGE PRODUKTE AN

Mit der Initiative will Reebok im Jahr 2018 Schuhmodelle auf Basis pflanzlicher Rohstoffe auf den Markt bringen. Der erste aus nachwachsenden Rohstoffen produzierte Schuh wird ein Obermaterial aus Biobaumwolle und einen Schuhboden aus nicht zum Verzehr geeigneten Industriemais haben. Reebok arbeitet für die ‚Cotton + Corn‘-Initiative mit DuPont Tate & Lyle Bio Products, einem führenden Hersteller von Hochleistungs-Biolösungen, zusammen.

PERSONALVERÄNDERUNGEN IM VORSTAND DER ADIDAS AG

Harm Ohlmeyer wird mit Wirkung zum 11. Mai zum Chief Financial Officer und Labor Director der adidas AG bestellt und tritt damit die Nachfolge von Robin J. Stalker an. Mit Wirkung zum 12. Mai wird Karen Parkin in den Vorstand berufen, verantwortlich für Global Human Resources. Zudem wird Gil Steyaert mit Wirkung zum 12. Mai als ordentliches Mitglied des Vorstands bestellt und tritt am 5. August 2017 die Nachfolge von Glenn Bennett als Vorstandsmitglied verantwortlich für den Bereich Global Operations an.

➔ [PRESSEMITTEILUNGEN LESEN](#)
➔ ADIDAS-GROUP.COM/EXECUTIVE-BOARD

ADIDAS FUSSBALL PRÄSENTIERT NEMEZIZ

Nemeziz ist der neueste Stollenschuh, der besonders wendigen Spielern beispiellose Beweglichkeit bietet. Für die Entwicklung von Nemeziz hat sich adidas von der Technik des ‚Tapens‘ inspirieren lassen, wie sie beispielsweise im antiken Kampf, im Tanz und in anderen Sportarten für mehr körperliche und mentale Stärke angewendet wird. Nemeziz bietet Sicherheit, Unterstützung und Flexibilität und ist vor allem für Fußballer geeignet, deren Spiel durch Agilität geprägt ist.

➔ [ADIDAS FOOTBALL BEI YOUTUBE](#)



ADIDAS UND JAMES HARDEN STELLEN HARDEN LS VOR

Mit dem Harden LS interpretiert adidas den Harden Vol. 1 als Lifestyle-Modell neu und setzt die Harden Signature-Linie fort. Das Modell kombiniert mehrfarbige Primeknit Obermaterialien, eine durchgehende BOOST Zwischensohle, neue Erkennungsmerkmale und eine Zehenpartie ohne Stützrahmen. Das Modell ist in vier markanten Farben verfügbar. Zu welchem Zeitpunkt welche Farbe veröffentlicht wird, verrät James Harden exklusiv auf seinen Social-Media-Kanälen.

Q3 2017

AUG

**ADIDAS UND MAJOR LEAGUE SOCCER
VERLÄNGERN PARTNERSCHAFT BIS 2024**

Die Verlängerung der bestehenden Partnerschaft im Bereich Bekleidung ist die bisher größte Investition des Unternehmens im US-Fußball und soll das adidas Geschäft in Nordamerika vorantreiben. Der Vertrag macht adidas zum offiziellen Ausrüstungspartner der Major League Soccer (MLS). Wenige Monate zuvor hatten adidas und die Major League Soccer bereits den neu gestalteten Nativio vorgestellt, den offiziellen Spielball für die MLS-Saison 2017.

[➔ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

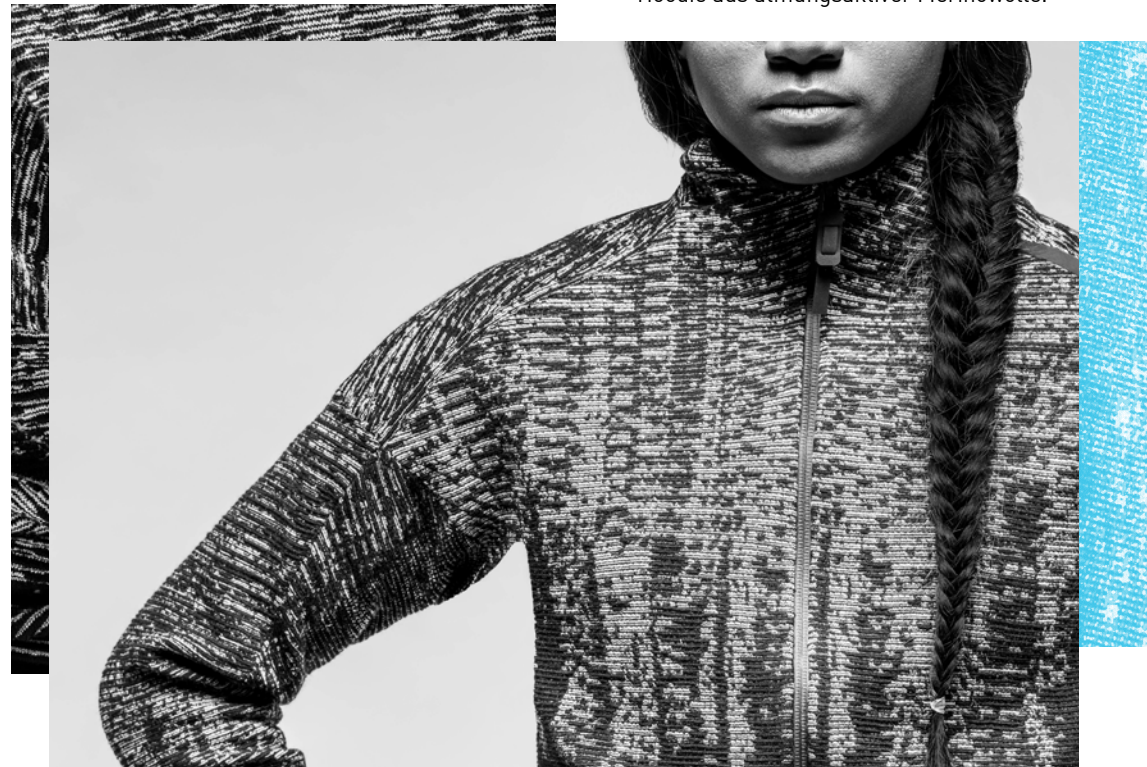
Z.N.E. PULSE KOLLEKTION

adidas Athletics stellt die neueste Z.N.E. Kollektion vor – die erste Bekleidungskollektion überhaupt, die vom steigenden Puls des Athleten kurz vor dem Wettkampf inspiriert ist. In die Entwicklung der Athletics Pulse Kollektion sind Daten eingeflossen, die adidas in enger Zusammenarbeit mit Athleten gesammelt und ausgewertet hat. Die Kollektion konzentriert sich auf den Moment, wenn der Athlet den Umkleideraum verlässt und sich auf den Weg zum Spiel macht – in diesem ‚Pulse Moment‘ erhöht sich sein Puls. Das Highlight der Kollektion ist der adidas Z.N.E. Pulse Knit Hoodie aus atmungsaktiver Merinowolle.

ERSTER ULTRABOOST LACELESS

Innovation und Kreativität sind seit jeher in der adidas DNA verankert. Mit der Markteinführung des ersten schnürsenkellosen High-Performance-Laufschuhs setzt die Marke adidas einen Meilenstein. Der Schuh stellt erneut Konventionen infrage und setzt neue Maßstäbe.

[➔ ADIDAS RUNNING BEI YOUTUBE](#)





AUG

SEPT

ADIDAS SCHLIESST VERÄUSSERUNG VON CCM HOCKEY AB

adidas gibt bekannt, dass das Unternehmen die bereits angekündigte Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts an eine von Birch Hill Equity Partners neu gegründete Gesellschaft zum 1. September formell abgeschlossen hat.

[➤ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

ADIDAS IM DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX AUFGEFÜHRT

adidas wird zum 18. 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 bewerten. Im Sektor ‚Textilien, Bekleidung & Luxusgüter‘ wird adidas als Branchenfürher in neun Kriterien bewertet: ‚Brand Management‘, ‚Customer Relationship Management‘, ‚Impact Measurement und Bewertung‘, ‚Wesentlichkeit‘, ‚Risiko- und Krisenmanagement‘, ‚Beschaffungskettenmanagement‘, ‚Umweltrichtlinien und -managementsysteme‘, ‚Corporate Citizenship und Philanthropie‘ sowie ‚Menschenrechte‘.

[➤ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

„DON'T BE QUIET PLEASE“-KAMPAGNE

adidas, Pharrell Williams, Stan Smith und die von adidas gesponserten Tennisspieler Garbiñe Muguruza, Angelique Kerber, Sascha Zverev, Dominic Thiem und Jo-Wilfried Tsonga führen zusammen mit lokalen Jugendorganisationen am Frederick Johnson Community Court in Harlem, New York, einen Tennis-Workshop durch. Er bildet den Auftakt der New-York-City-weiten ‚Don't Be Quiet Please‘-Kampagne, die dazu ermutigen soll, weltverändernde Versprechen abzugeben.

[➤ ADIDAS ORIGINALS BEI YOUTUBE](#)
[#ADIDASPHARRELLWILLIAMS](#)



Q4 2017



OKT

**ADIDAS SCHLIESST VERÄUSSERUNG VON
TAYLORMADE, ADAMS GOLF UND ASHWORTH AB**

adidas gibt bekannt, dass das Unternehmen die bereits angekündigte Veräußerung seiner Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth an eine von KPS Capital Partners, LP, neu gegründete Gesellschaft zum 2. Oktober formell abgeschlossen hat.

[➔ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

LAUNCH DES AM4 PROJEKTS

adidas kündigt das erste große Fertigungsprojekt in der eigenen Speedfactory in Ansbach an. Die Einführung der AM4 Serie bedeutet einen Meilenstein für adidas hinsichtlich der Zukunft der Produktfertigung. Speedfactory ermöglicht es, gemeinsam mit Konsumenten zu forschen, zu testen und zu entwickeln sowie gleichzeitig kontinuierlich an neuen Designs und der Zukunft der adidas Produktentwicklung zu arbeiten. Die Einführung des AM4 ist zugleich der Auftakt für eine Reise durch die ‚Key Cities‘: Der adidas Made For London (AM4LDN) und der adidas Made for Paris (AM4PAR) sind die ersten Modelle einer Serie individuell entworfener und gefertigter Laufschuhe, die adidas in diesen sechs wichtigen Städten weltweit auf den Markt bringen wird.

[➔ ADIDAS BEI YOUTUBE](#)
[➔ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)
[➔ ADIDAS.COM/SPEEDFACTORY](#)
[#SPEEDFACTORY, #HERETOCREATE](#)

**REEBOK ERÖFFNET GLOBALEN FLAGSHIP-
STORE AM NEUEN BOSTONER HEADQUARTER**

Mit Sitz an der Drydock Avenue 25 im ‚Innovation and Design Building‘ in Boston bietet der Store ein einzigartiges Einkaufserlebnis. Ein wichtiges Element ist der ‚YourReebok‘ Personalisierungs-Shop, in dem Konsumenten maßgeschneiderte und individuelle Produkte direkt vor Ort kreieren können. Der neue Standort ist der einzige Reebok Store weltweit, in dem eine kundenspezifische Version des Modells Reebok ‚Classic‘ direkt im Laden handgefertigt wird. Außerdem können Konsumenten grafisch personalisierte Bekleidung und Accessoires entwerfen, die innerhalb weniger Minuten vor Ort gefertigt werden. Vor dem Kauf können sie Schuhe zudem im Freien oder im Reebok Fitnessraum testen.



WOM

REEBOK UND VICTORIA BECKHAM GEHEN INNOVATIVE NEUE PARTNERSCHAFT EIN

Die britische Designerin Victoria Beckham wird Teil der wachsenden Reebok Community talentierter und inspirierender Frauen, darunter Ariana Grande, Gigi Hadid, Aly Raisman und Teyana Taylor. Das Highlight der langfristigen Partnerschaft wird die Vorstellung einer neuen Reebok x Victoria Beckham Kollektion Ende 2018 sein.

[➔ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)



ADIDAS ERWEITERT DIGITALE PRÄSENZ UND STELLT NEUE APP VOR

Die adidas App bietet Konsumenten ein ganzheitliches Shopping-Erlebnis, personalisierte Services sowie Sport- und Style-Inspiration. 'To you, for you, with you' ist das Motto der adidas App, die das Sportartikelunternehmen im November bei der weltweit größten Software-Konferenz Dreamforce in San Francisco, USA, vorgestellt hat. Die neue App nutzt Salesforce-Technologien einschließlich Commerce Cloud, Marketing Cloud und Service Cloud und ist über den Apple App Store sowie den Google Play Store in den USA und Großbritannien zum Download verfügbar.

[➔ ADIDAS BEI YOUTUBE](#)
[➔ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)



DEZ

ADIDAS BEREITET SICH AUF DIE FIFA FUSSBALL-WELTMEISTERSCHAFT 2018 VOR

adidas stellt den offiziellen Spielball (Telstar 18'), sowie die neuen Trikots für die deutsche Nationalmannschaft und für andere adidas Verbände wie Spanien, Russland, Japan, Kolumbien, Argentinien, Mexiko, Belgien, Ägypten und Marokko vor. Sowohl der Ball als auch die Trikots sind von historischen Designs inspiriert, werden aber mittels innovativer Elemente ins 21. Jahrhundert übertragen. Der 'Telstar 18' ist beispielsweise eine Neuinterpretation des ersten adidas FIFA WM-Spielballs, der ebenfalls Telstar hieß und mit dem 1970 bei der WM in Mexiko gespielt wurde.

[➔ ADIDAS FOOTBALL BEI YOUTUBE](#)

IN EINER NEUEN GLOBALEN KAMPAGNE LÄDT ADIDAS ZU KREATIVEM SCHAFFEN EIN

Mit 'Calling all Creators' schlägt adidas das neueste Kapitel der 'Here to Create'-Kampagne auf. Die multidimensionale Story vereint 25 der weltweit einflussreichsten Athleten, Designer und Musiker der Sportkultur an einem Tisch. Geeint durch ihre Leidenschaft für Kreativität rufen sie Athleten überall dazu auf, mit Konventionen zu brechen und sich der adidas Bewegung anzuschließen. Sie sollen ihre Fantasie nutzen, um etwas Neues zu kreieren und die Kultur des Sports mitzugestalten. Einige der jüngsten Innovationen der Marke sind an diesem Tisch zu entdecken, u. a. BOOST, Schuhe aus Parley Ocean Plastic sowie Futurecraft 4D Modelle.

[➔ ADIDAS BEI YOUTUBE](#)

7

015

BRIEF DES VORSTANDS- VORSITZENDEN

KASPER RORSTED

»SPITZENSORTLER
GEBEN SICH NICHT MIT
DEM DURCHSCHNITT
ZUFRIEDEN. WIR
AUCH NICHT.«

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

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Diese Überzeugung leitet unser gesamtes Handeln – von der Unternehmensführung über die Zusammenarbeit mit unseren Partnern bis hin zur Entwicklung unserer Produkte und zum Dialog mit unseren Konsumenten.

Spitzensportler geben sich nicht mit dem Durchschnitt zufrieden. Wir auch nicht. Jeden Tag wollen wir die besten Sport- und Fitnessprodukte der Welt entwickeln und verkaufen. Wir wollen den besten Service und die besten Konsumentenerlebnisse bieten – mit einem konsequenten Fokus auf Nachhaltigkeit.

WAS EIN GEWINNERTEAM AUSMACHT

Physische Stärke allein reicht nicht aus. Athleten brauchen auch geistige Stärke, um erfolgreich zu sein. Wir fördern in unserer Unternehmenskultur eine von Sport geprägte Mentalität, bei der drei Verhaltensweisen im Mittelpunkt stehen: Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität.

Vertrauen hilft Athleten auf dem Spielfeld, schneller die richtigen Entscheidungen zu treffen, um mehr zu erreichen. Uns hilft Vertrauen dabei, führend in der Branche zu sein und das Sportartikelunternehmen von heute völlig neu zu definieren.

Spitzensportler vertrauen auf Partner: Trainer, Teamkollegen und Ernährungsspezialisten. Auch wir werden gemeinsam stärker – durch eine branchenweit führende **Zusammenarbeit** mit unseren Partnern. Intern folgt unser Team dem Credo ‚Play to Win‘ – wir spielen, um zu gewinnen, und legen eine Gewinnermentalität an den Tag. Dazu vertrauen wir gegenseitig auf unsere vielfältigen Fähigkeiten und Talente.

Echte Champions kopieren nicht einfach die Trainingspläne und Strategien ihrer Vorgänger, um erfolgreich zu sein. Vielmehr braucht es **Kreativität**, um einen Vorsprung zu gewinnen und andere hinter sich zu lassen. Unsere Mission ist es, das beste Sportartikelunternehmen der Welt zu sein. Dazu müssen wir authentisch gegenüber allen Athleten bleiben und unser Angebot auf ihre individuellen Bedürfnisse, Vorlieben und Erlebnisse zuschneiden.

GELEBTE FÜHRUNGSKULTUR

Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität bilden das Fundament unseres ‚Leadership Framework‘. Dieses Rahmenwerk, das wir im vergangenen Jahr weltweit eingeführt haben, legt fest, was großartige Mitarbeiterführung bei adidas bedeutet. Im Jahr 2017 wurden drei neue Führungskräfte in den Vorstand berufen: Harm Ohlmeyer als Finanzvorstand, Karen Parkin, verantwortlich für den Bereich Personal, und Gil Steyaert für Global Operations. Alle drei neuen Vorstandsmitglieder stammen aus unseren eigenen Reihen. Das unterstreicht das enorme Potenzial, das in unserer Belegschaft steckt.

Um bei der Entwicklung von Führungskräften auch weiterhin Spitzenleistungen zu erzielen, haben wir eine Core Leadership Group sowie eine Extended Leadership Group ins Leben gerufen, denen Führungskräfte unserer wichtigsten Märkte und Funktionen angehören. Ihre Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass wir unsere Strategie in allen Kategorien und Märkten konsequent umsetzen und die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte vorantreiben. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Entwicklung weiblicher Talente.

Um die Ziele unserer oberen Führungsebene mit den Interessen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen, haben wir die langfristige Vergütung leitender Führungskräfte an die Kursentwicklung der adidas AG Aktie gekoppelt.

FORTSCHRITTE BEI UNSERER STRATEGIE ‚CREATING THE NEW‘

Eine sportliche Einstellung zu haben, bedeutet, die Messlatte für die gesamte Branche immer höher zu legen. Wir wollen bis zum Jahr 2020 Creating the New vollständig umgesetzt haben. Diese Strategie ist die richtige, um in unserer höchst attraktiven Branche erfolgreich zu sein. Wir machen dabei große Fortschritte und sind beim Erreichen unserer Finanzziele klar auf Kurs. Doch es ist noch ein weiter Weg bis zum Ziel.

Schnelligkeit, Städte und Open Source

Im Jahr 2017 haben wir das Tempo auf unserem Weg, das erste wirklich schnelle Sportartikelunternehmen der Welt zu werden, noch einmal angezogen. Im Mittelpunkt steht dabei unsere strategische Säule **Schnelligkeit**. Der Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz ist 2017 auf 28 % gestiegen. Darüber hinaus erzielten wir weitere Fortschritte dabei, den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte bei diesen ‚schnellen‘ Produkten um 20 % zu steigern. In diesem Zusammenhang etablieren wir die strategische Säule ‚Schnelligkeit‘ nicht nur in unserer traditionellen Beschaffungskette und in den aktuellen Produktionsprozessen, wir arbeiten auch an neuen branchenverändernden Geschäftsmodellen und Technologien. Unsere Speedfactorys in Ansbach und in Atlanta, USA, ermöglichen es uns, dank intelligenter Fertigung

die Produktion noch näher an unsere Konsumenten zu bringen. Im vergangenen Jahr wurde das erste Großprojekt in der Speedfactory umgesetzt: Mit AM4 ging eine Serie individuell gefertigter Schuhe in Produktion, die für die sechs für uns wichtigsten Metropolen der Welt vorgesehen sind.

Um unsere Präsenz auf globaler Ebene weiter auszubauen, müssen wir die Konsumenten in diesen Metropolen für uns gewinnen. Wir investieren daher überproportional in diese sechs **Städte** – London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio –, um noch mehr Aufmerksamkeit zu erlangen, Marktanteile hinzuzugewinnen und Trends zu setzen. In den meisten dieser Städte konnten wir 2017 die Attraktivität unserer Marken steigern, indem wir unseren Konsumenten außergewöhnliche Erlebnisse geboten haben. Dadurch haben diese Städte überdurchschnittlich zum Gesamtwachstum unseres Unternehmens beigetragen und Zuwächse bei den Marktanteilen erzielt.

Der Sport wird – wie auch unser Unternehmen – maßgeblich durch ‚Creators‘ beeinflusst. Entsprechend unserer strategischen Säule **Open Source** laden wir daher Athleten, Konsumenten und Partner dazu ein, mit uns und unseren Marken zusammenzuarbeiten. Kreative Partnerschaften bringen inspirierende Innovationen hervor und helfen uns, die Zukunft des Sports und die Sportkultur zu gestalten.

Durch Kooperationen mit kreativen Köpfen wie Alexander Wang, Kanye West 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. Dabei spielen auch Initiativen auf lokaler Ebene eine wichtige Rolle: Beispielsweise gehören ‚adidas Runners‘, einer Läufer-Community, allein in Westeuropa derzeit mehr als 50.000 aktive Mitglieder an.

Unser Streben nach Zusammenarbeit führt dazu, dass wir unser Know-how im Sport mit den besten Partnern anderer Fachbereiche teilen können. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Zusammenarbeit mit Parley for the Oceans: Im Jahr 2017 haben wir mehrere neue Schuhmodelle aus Parley Ocean Plastic eingeführt, unter anderem UltraBOOST, NMD und EQT. Außerdem haben wir gemeinsam mit Carbon, einem Pionier im Bereich 3D-Druck, ein neues Produkt und eine neue Plattform vorgestellt: Futurecraft 4D. Auf Basis von Athletendaten können wir mithilfe der digitalen Lichtsynthese zuvor nicht realisierbare Designs ohne arbeitsintensive und komplexe Fertigungsschritte in der Praxis umsetzen.

Portfolio, adidas Nordamerika, Digital und ONE adidas

Zusätzlich zu unserem Fokus auf Schnelligkeit, Städte und Open Source sowie unserer einzigartigen Unternehmenskultur haben wir die Umsetzung von Creating the New mithilfe vier weiterer Prioritäten beschleunigt: Portfolio, adidas Nordamerika, Digital und ONE adidas. Wir haben das aktive Management unseres Markenportfolios fortgesetzt und die Veräußerung der Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts abgeschlossen. Gleichzeitig ist unser Turnaround-Plan ‚Muscle-Up‘, mit dem wir Reebok zu neuer Stärke verhelfen wollen, in vollem Gange.

In Nordamerika, dem größten Sportartikelmarkt der Welt, konnten wir den Umsatz der Marke adidas um mehr als 30 % steigern sowie unsere Marktkenntnisse und Infrastruktur weiter ausbauen. Unser globales E-Commerce-Geschäft legte um mehr als 50 % zu. Der Bereich ‚Digital‘ spielt für uns eine ganz besondere Rolle: Um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, treiben wir die digitale Transformation innerhalb der gesamten Organisation voran. Zudem setzen wir alle Hebel in Bewegung, um unsere operative Effizienz zu verbessern und ein agileres und durch und durch globales Unternehmen zu werden.

Nachhaltigkeit

Es ist unsere Pflicht, verantwortungsvoll zu handeln. Deshalb haben wir **Nachhaltigkeit** in fast alle Bereiche unseres Unternehmens integriert – von Produktentwicklung und Lieferantmanagement bis hin zur Entwicklung von Geschäftskonzepten und Einrichtungen. Durch unser Handeln begeistern und inspirieren wir andere, zu einer nachhaltigeren Zukunft beizutragen.

Im Jahr 2017 haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic gefertigt. Darüber hinaus haben wir 93 % unserer gesamten Baumwolle als Better Cotton bezogen. Wir haben entschieden, in unseren Büros auf Plastik zu verzichten. Die Veränderungen, die wir angestoßen haben, werden uns helfen, mehr als 40 Tonnen Einwegplastikartikel pro Jahr einzusparen.

Auch extern erhält unsere Nachhaltigkeitsarbeit weiter Anerkennung: adidas wurde zum 18. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen, und für unser Überwachungsprogramm zur Einhaltung der Arbeitsplatzstandards in der Beschaffungskette wurden wir zum dritten Mal von der Fair Labor Association (FLA) akkreditiert. Darüber hinaus beginnt für uns mit diesem Geschäftsbericht die papierlose Berichterstattung – ein weiterer Beweis dafür, dass wir unseren Worten auch Taten folgen lassen.

SPORTLICHE EINSTELLUNG FÖRDERT LEISTUNG

Wettbewerb ist fest in unserer DNA verankert. Wir überdenken kontinuierlich unsere Prozesse, um schneller, stärker und attraktiver für die Konsumenten zu werden. In diesem Sinne haben wir **weitere Rekorde** aufgestellt – sowohl, was unsere operative Leistung angeht, als auch bezüglich des Werts, den wir für unsere Stakeholder schaffen.

Finanzergebnisse 2017

Mit 21,2 Mrd. € haben wir 2017 einen neuen Umsatzrekord erzielt. Währungsbereinigt stiegen die Erlöse um 16 %. Die Marke adidas konnte Präsenz und Marktanteile weltweit ausbauen und in allen Regionen – ausgenommen Russland/GUS – zweistellige Wachstumsraten erzielen.

Trotz ungünstiger Währungseffekte verbesserte sich die Bruttomarge um 120 Basispunkte auf 50,4 %. Wir haben die Investitionen in unsere Marken verstärkt und setzen auf konsequentes Kostenmanagement. Dadurch konnten wir neben der Steigerung der Bruttomarge auch eine Verbesserung der operativen Marge erzielen, die sich auf 9,8 % erhöhte. Unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen Einmaleffekt aus der US-Steuerreform, stieg mehr als doppelt so schnell wie unser Umsatz und legte um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu.

Ausblick 2018

Wir werden unsere Dynamik im Jahr 2018 aufrechterhalten und weiter nach qualitativem Wachstum streben. Obwohl wir bereits das zweite Jahr in Folge deutlich zweistellige Wachstumsraten erzielt haben, wollen wir erneut den währungsbereinigten Umsatz um etwa 10 % steigern. Mit dem zunehmenden Einsatz unseres skalierbaren Geschäftsmodells soll der Gewinn wieder deutlich schneller wachsen als der Umsatz und auf über 1,6 Mrd. € steigen. Damit halten wir nicht nur weiter Kurs auf unsere Finanzziele für 2020, sondern können die Messlatte noch einmal höher legen. Wir gehen nun für den in unserer Strategie definierten Zeitraum von 2015 bis 2020 von einer noch deutlicheren Steigerung des Gewinns um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr aus.

SCHLUSSWORT

Unsere Mission ist es, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Doch 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.

Diese Denkweise spiegelt sich in unserer Geschäftsentwicklung 2017 sowie in unserem Ausblick für 2018 wider. Durch die Kombination unserer Strategie Creating the New mit einer von Sport geprägten Mentalität können wir nachhaltigen Wert für unsere Stakeholder, unsere Mitarbeiter und die Gesellschaft schaffen – jetzt und in Zukunft.

Wir werden Creating the New konsequent in die Praxis umsetzen. Obwohl unsere Strategie nur bis zum Jahr 2020 geht, streben wir – wie alle Athleten – danach, immer besser zu werden. Ganz nach unserem Motto: **We Play to Win.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit sportlichem Gruß



KASPER RORSTED

CEO

VORSTAND



ERIC LIEDTKE
GLOBAL BRANDS

HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND

KASPER RØRSTED
VORSTANDSVORSITZENDER

ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES

KAREN PARKIN
GLOBAL HUMAN RESOURCES

GIL STEYAERT
GLOBAL OPERATIONS

VORSTAND



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

KASPER RORSTED

VORSTANDSVORSITZENDER

Kasper Rorsted wurde 1962 im dänischen Aarhus geboren. Nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium an der International Business School in Kopenhagen absolvierte er eine Reihe von Executive Programs der Harvard Business School, 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. Im August 2016 kam Kasper Rorsted zu adidas. Nach zwei Monaten als Vorstandsmitglied steht er seit Oktober 2016 als Vorstandsvorsitzender an der Spitze des Unternehmens.

Kasper Rorsted ist außerdem:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
- Mitglied des Aufsichtsrats, Danfoss A/S, Nordborg, Dänemark¹

¹ Bis 1. April 2017.**ROLAND AUSCHEL**

GLOBAL SALES

Roland Auschel wurde 1963 in Bad Waldsee geboren. Er erwarb seinen Bachelor-Abschluss in Europäischer Betriebswirtschaft in Deutschland sowie Großbritannien und absolvierte ein MBA-Studium in den 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 Roland Auschel zum Chief Sales Officer Multichannel Markets ernannt. 2013 wurde er für den Bereich Global Sales in den Vorstand berufen.





ERIC LIEDTKE

GLOBAL BRANDS

Eric Liedtke, US-Staatsbürger, erwarb seinen Bachelor-Abschluss in Journalismus an der Universität Wisconsin-Madison. 1994 kam er als Global Line Manager für Cross Training zu adidas und war in Portland, USA, tätig. Während seiner 20-jährigen 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. Im März 2014 wurde Eric Liedtke für den Bereich Global Brands (für die Marken adidas und Reebok) in den Vorstand berufen. Neben seiner Position als Vorstand ist er passioniertes Mitglied des Lenkungsausschusses bei Parley for the Oceans.

Eric Liedtke ist außerdem:

- Mitglied des Board of Directors, Carbon, Inc., Redwood City, USA²

² Seit 19. Dezember 2017.

HARM OHLMEYER

FINANZVORSTAND³

Harm Ohlmeyer wurde 1968 in Hoya geboren. Er erwarb seinen BWL-Abschluss an der Universität Regensburg und schloss zudem ein MBA-Studium an der Murray State University in den USA ab. Harm Ohlmeyer ist seit 1998 bei adidas tätig und hat umfangreiche Erfahrungen im Finanz- und Vertriebsbereich gesammelt, u. a. als Senior Vice President Finance TaylorMade-adidas Golf in Carlsbad, USA, Senior Vice President Finance adidas Brand und Senior Vice President Finance für Global Sales (adidas und Reebok). Ab 2011 verantwortete er das E-Commerce-Geschäft des Unternehmens als Senior Vice President Digital Brand Commerce. Von 2014 bis 2016 hatte er zusätzlich die Position des Senior Vice President Sales Strategy and Excellence inne. Harm Ohlmeyer wurde mit Wirkung zum 7. März 2017 in den Vorstand berufen und mit Wirkung zum 11. Mai 2017 zum Finanzvorstand und Arbeitsdirektor bestellt.

³ Seit 11. Mai 2017.



KAREN PARKINGLOBAL HUMAN RESOURCES⁴

Karen Parkin wurde 1965 geboren, ist Britin und hat auch die amerikanische Staatsbürgerschaft. Sie erwarb einen Bachelor-Abschluss im Bereich ‚Education‘ an der britischen Sheffield Hallam University, und absolvierte zudem das Business Management Leadership-Programm der Lancaster University Management School. Karen Parkin startete ihre Karriere bei adidas 1997 als Sales Director adidas UK. Dort war sie von 2003 bis 2005 Business Development Director. 2005 wurde sie Vice President Business Development für adidas Amerika und 2007 übernahm sie dort als Vice President Logistics and Supply Chain North America die Verantwortung für die Beschaffungskette. 2013 und 2014 fungierte Karen Parkin als Senior Vice President Global Supply Chain und war in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie in Portland, USA, dem Standort von adidas Amerika, ansässig. Seit 2014 hat sie die Position des Chief HR Officer inne. Mit Wirkung zum 12. Mai 2017 wurde Karen Parkin in den Vorstand berufen, verantwortlich für Global Human Resources.

⁴ Seit 12. Mai 2017.**GIL STEYAERT**GLOBAL OPERATIONS⁵

Gil Steyaert wurde 1962 in Belgien geboren und ist französischer Nationalität. Er erwarb seinen betriebswirtschaftlichen Abschluss an der ISC Paris Business School. Gil Steyaert begann seine Karriere bei adidas 1999 als Geschäftsführer für Frankreich. Er war seitdem in diversen lokalen und regionalen Rollen mit zunehmender Verantwortung tätig. Von 2003 bis 2013 war er Managing Director North (Großbritannien, Irland, Benelux und Skandinavien). Anschließend leitete er als Managing Director den Bereich Western Europe. Gil Steyaert wurde mit Wirkung zum 12. Mai 2017 als Vorstandsmitglied bestellt und übernahm am 5. August 2017 die Verantwortung für Global Operations.

⁵ Seit 5. August 2017.**ROBIN J. STALKER**FINANZVORSTAND⁶⁶ Bis 11. Mai 2017.**GLENN BENNETT**GLOBAL OPERATIONS⁷⁷ Bis 4. August 2017.

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

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

AUFSICHTSRAT



IGOR LANDAU

VORSITZENDER

Wohnhaft in Lugano, Schweiz
Pensionär



WILLI SCHWERDTLE

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in München
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



IAN GALLIENNE

Wohnhaft in Gerpennes, Belgien

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
- Mitglied des Board of Directors,
Umicore SA, Brüssel, Belgien¹
- Mitglied des Board of Directors,
Erbe SA, Loverval, Belgien

Mandate innerhalb der Groupe Bruxelles
Lambert:

- 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, GBL
Energy S.à r.l., Strassen, Luxemburg²
- Mitglied des Board of Directors, GBL
Verwaltung SA, Strassen, Luxemburg³



DR. WOLFGANG JÄGER*

Wohnhaft in Bochum

Research Fellow am Institut für soziale
Bewegungen der Ruhr Universität Bochum,
Expertenkommission ‚Erinnerungskulturen
der sozialen Demokratie‘ der Hans-Böckler-
Stiftung, Bochum⁴



SABINE BAUER*

STELLVERTRETENDE VORSITZENDE

Wohnhaft in Erlangen

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats

Herzogenaurach, adidas AG

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats,
adidas AG

Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats,
adidas AG



DIETER HAUSTEIN*

Wohnhaft in Herzogenaurach

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats

Herzogenaurach, adidas AG

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.
1 Bis 25. April 2017.

2 Seit 1. Januar 2017.
3 Bis 1. Januar 2017.

4 Seit 1. September 2017; zuvor Geschäftsführer, zuständig für Öffentlich-
keitsarbeit und Studienförderung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

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

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

**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

**KATJA KRAUS**

Wohnhaft in Hamburg
Autorin/geschäftsführende Gesellschafterin,
Jung von Matt/sports GmbH, Hamburg

**KATHRIN MENGES**

Wohnhaft in Neuss
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 Norden Oy, Vantaa, Finnland

**ROLAND NOSKO***

Wohnhaft in Wolnzach
Bezirksleiter IG BCE,
Bezirk Nürnberg, Nürnberg

- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, CeramTec GmbH, Plochingen
- Mitglied des Aufsichtsrats, Plastic Omnium Automotive Exteriors GmbH, München⁵

**HERBERT KAUFFMANN**

Wohnhaft in Stuttgart
Selbstständiger Unternehmensberater,
Stuttgart

- Mitglied des Aufsichtsrats,
DEUTZ AG, Köln

**UDO MÜLLER***

Wohnhaft in Herzogenaurach
Director Future Communication, adidas AG

**HANS RUPRECHT***

Wohnhaft in Herzogenaurach
Vice President Customer Service Central
Europe West, adidas AG

**NASSEF SAWIRIS**

Wohnhaft in London, Großbritannien
Chief Executive Officer & 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

**HEIDI THALER-VEH***

Wohnhaft in Uffenheim
Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

**KURT WITTMANN***

Wohnhaft in Markt Bibart
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats
Herzogenaurach, adidas AG
1. stellvertretender Vorsitzender des
Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG

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 Gallienne⁶, 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, Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh*

* Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin.

⁶ Ausschussmitglied seit 7. März 2017; zuvor Dr. Stefan Jentzsch bis 7. März 2017.

BERICHT DES AUFSICHTS- RATS

IGOR LANDAU
VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS



» DAS UNTERNEHMEN
IST GUT AUF-
GESTELLT, UM
WEITER PROFITABEL
ZU WACHSEN.«

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir blicken auf ein weiteres hervorragendes Jahr zurück. Dank starker Marken und einzigartiger Partnerschaften im Sport sowie dem konsequenten Fokus auf die Bedürfnisse unserer Konsumenten ist es dem Unternehmen im Geschäftsjahr 2017 erneut gelungen, Umsatz und Gewinn deutlich zu steigern. Innovative Produkte und überzeugende Marketingkampagnen sorgten für eine starke Dynamik unserer Marken das ganze Jahr hindurch. Dies führte zu Umsatz- und Gewinnergebnissen, die unsere zu Beginn des Jahres gesetzten Ziele deutlich übertrafen. Diese positiven Entwicklungen sind das Resultat zahlreicher Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘. Anfang 2017 haben wir den im März 2015 eingeführten Plan mit mehreren Initiativen mit dem Ziel ergänzt, Umsatz und Gewinn noch schneller als ursprünglich erwartet zu steigern. Daraufhin hat adidas den Ausblick bis 2020 angepasst und noch ehrgeizigere Finanzziele präsentiert. Im Geschäftsjahr 2017 haben wir erneut zweistellige Wachstumsraten in fast allen Regionen erreicht, einschließlich der Fokusmärkte Nordamerika und China sowie des wichtigen E-Commerce-Vertriebskanals. In Verbindung mit einer hervorragenden Verbesserung der Profitabilität zeugt dies von einer breit angelegten und ausgewogenen Erfolgsbasis. Die Veräußerung der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie des CCM Hockey Geschäfts wurde im Verlauf des Jahres 2017 abgeschlossen. Damit wird sich das Unternehmen noch stärker auf die Umsetzung seines strategischen Geschäftsplans fokussieren können. Neu bestellte Vorstandsmitglieder haben sich in ihre Rollen schnell und reibungslos eingefunden: Harm Ohlmeyer wurde zum Chief Financial Officer ernannt, Karen Parkin wurde in den Vorstand berufen, verantwortlich für Human Resources, und Gil Steyaert übernahm das Vorstandsressort Global Operations. Alle drei Ernennungen kamen aus den internen Reihen – ein deutliches Zeichen für die Qualität und den Umfang des Talentpools innerhalb des Unternehmens. Alles in allem ist das Unternehmen gut aufgestellt, um auch im Jahr 2018 und darüber hinaus weiter profitabel zu wachsen.

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. Wir haben die Arbeit des Vorstands auch im Jahr 2017 intensiv begleitet. 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, die nicht zu beanstanden waren, überzeugt.

In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, hat uns der Vorstand unmittelbar, frühzeitig und umfassend eingebunden. Nach eingehender Beratung und Prüfung der uns vom Vorstand übergebenen ausführlichen Unterlagen haben wir zu einzelnen Geschäftsvorgängen unsere Zustimmung erteilt, soweit dies rechtlich erforderlich war.

Der Vorstand hat uns umfassend und zeitnah 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 Risikolage, des Risikomanagements und 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 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 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.

Im Berichtsjahr haben wir sieben ordentliche Plenumssitzungen abgehalten, zwei davon im Ausland. Die Teilnahmequote der Mitglieder in den Sitzungen des Aufsichtsrats lag im Berichtsjahr bei ca. 95 %. Die Ausschüsse tagten vollzählig, abgesehen von einer Sitzung des Präsidialausschusses und zwei Sitzungen des Finanz- und Investitionsausschusses, in denen jeweils ein Mitglied entschuldigt fehlte. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („KPMG“), hat – bis auf die zwei im Ausland stattgefundenen Sitzungen – 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.

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

In der Februar- und Märzsession befassten wir uns mit dem ‚Acceleration Plan‘ sowie mit den aktualisierten Finanzzielen bis 2020. Mit dem Acceleration Plan wurden mehrere Initiativen rund um die Schwerpunktthemen ‚Portfolio, adidas Nordamerika, ONE adidas sowie Digital‘ ins Leben gerufen. Sie zielen darauf ab, die Dynamik unserer Marken zu fördern und das Umsatz- und Gewinnwachstum im Vergleich zu dem ursprünglichen Fünfjahresplan zu beschleunigen.

Im August setzten wir uns mit der Profitabilität des Einzelhandelsgeschäfts auseinander. Ferner behandelten wir das Umsetzungsgesetz zur CSR-Richtlinie und die dort erstmals gesetzlich vorgesehene nichtfinanzielle Berichterstattung. Insofern übertrugen wir dem Prüfungsausschuss die Aufgabe, die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung durch den Aufsichtsrat vorzubereiten. Wir haben eine externe inhaltliche Überprüfung gemäß § 111 Abs. 2 S. 4 AktG beauftragt. Gegenstand der Oktobersitzung war eine detaillierte und fundierte Analyse des strategischen Geschäftsplans. Des Weiteren wurde das Geschäft im Asien-Pazifik-Raum beleuchtet. Thema der Dezembersitzung war u. a., wie in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat vorgesehen, der Bericht des Vorstands über die im Kalenderjahr 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.

Gegenstand unserer Februar- und Märzsession war nach eingehenden Beratungen die Zustimmung zu der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2017. Im März beschlossen wir die der Hauptversammlung 2017 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2016 sowie des Vorschlags zur Änderung der Aufsichtsratsvergütung.

In der Februarsession befassten wir uns zusätzlich mit dem geplanten Verkauf von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey und der Integration der Marke FiveTen in adidas Outdoor. Die Zustimmung zum Verkauf von TaylorMade bzw. CCM Hockey erteilte letztlich der zuständige Finanz- und Investitionsausschuss.

PERSONALTHEMEN VORSTAND

Nach ausführlichen Beratungen über den vom Präsidialausschuss erarbeiteten Vorschlag zur Bestellung von Harm Ohlmeyer als Nachfolger des langjährigen Finanzvorstands Robin J. Stalker beschlossen wir in unserer Märzsession die Bestellung von Harm Ohlmeyer zum Mitglied des Vorstands mit Wirkung zum 7. März 2017 und seine Ernennung zum Finanzvorstand mit Wirkung ab Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 sowie den Abschluss seines Vorstandsdienssvertrags. Zuvor hatten wir der einvernehmlichen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker mit Wirkung zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 zugestimmt. Nach eingehender Beratung stimmten wir ferner dem Abschluss der dazugehörigen Abschlussvereinbarung zum Vorstandsdiensvertrag zu.

In unserer Maisession stimmten wir außerdem der einvernehmlichen Beendigung des langjährigen Vorstandsmandats von Glenn Bennett bis spätestens zum Ende des dritten Quartals 2017 sowie der abzuschließenden Abschlussvereinbarung zu. In diesem Zusammenhang bestellten wir Gil Steyaert als Nachfolger von Glenn Bennett mit Wirkung ab dem 12. Mai 2017 zum Mitglied des Vorstands und stimmten dem Abschluss seines Vorstandsdiensvertrags zu.

Zusätzlich wurde Karen Parkin für das neu geschaffene Vorstandsressort Human Resources in den Vorstand berufen. Wir beschlossen die Bestellung von Karen Parkin mit Wirkung ab dem

12. Mai 2017 zum Mitglied des Vorstands und stimmten dem Abschluss ihres Vorstandsdienstvertrags zu.

Im Dezember wurde die Aufhebung der Bestellung unter gleichzeitiger Neubestellung von Roland Auschel und Eric Liedtke mit Wirkung zum 1. Januar 2018 beschlossen und dem Abschluss neuer Vorstandsdienstverträge mit ihnen zugestimmt. Damit gelang es uns, mit Roland Auschel und Eric Liedtke zwei für das Unternehmen und seine erfolgreiche Entwicklung wichtige Persönlichkeiten langfristig zu binden.

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.

Themenschwerpunkt unserer Plenumssitzung im Februar bildet alljährlich die Vorstandsvergütung. Nach einer ausführlichen Erörterung der Leistungen der jeweiligen Vorstandsmitglieder und der individuellen Erreichung der im Performance-Bonusplan 2016 festgelegten Ziele haben wir in dieser Sitzung die den Vorstandsmitgliedern für den Performance-Bonusplan 2016 zu zahlenden Boni beschlossen. Außerdem haben wir auch die Kriterien und maßgeblichen Ziele für den Performance-Bonusplan 2017 nebst den individuellen Bonus-Zielbeträgen eingehend beraten und für jedes Vorstandsmitglied festgelegt.

Im Einklang mit dem ‚Kodex‘ haben wir im Berichtsjahr die Struktur der Vorstandsvergütung sowie die individuellen Vergütungshöhen der Vorstandsmitglieder von einem externen, unabhängigen Vergütungsexperten überprüfen lassen. Die Überprüfung hat ergeben, dass die Vergütung den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie denen des Kodex entspricht, die bisherige Vergütung jedoch noch stärker an der Marktüblichkeit ausgerichtet werden könnte. In unseren Sitzungen im Februar und Oktober haben wir uns detailliert mit den Ergebnissen der Überprüfung der Vergütungshöhe und Vergütungsstruktur befasst. Wir haben uns der Einschätzung des Vergütungsexperten angeschlossen. Auf dieser Grundlage haben wir anlässlich der Neubestellung von Roland Auschel und Eric Liedtke im Dezember beschlossen, ihre Vergütung in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Überprüfung durch den Vergütungsexperten mit Wirkung ab dem 1. Januar 2018 anzupassen.

ZUSAMMENSETZUNG UND VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT

Im Berichtszeitraum gab es im Gesamtaufsichtsrat keine personelle Veränderung. In der Prüfungsausschusssitzung im März wurde die Zusammensetzung des Prüfungsausschusses thematisiert. Dr. Stefan Jentzsch teilte mit, dass er aus beruflichen Gründen den Prüfungsausschuss verlassen werde. Dafür wurde Ian Gallienne neu in den Prüfungsausschuss gewählt. Gegenstand der Prüfungsausschusssitzung im Mai war die Wiederwahl des Ausschussvorsitzenden Herbert Kauffmann.

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 im Wege der Getrennterfüllung zu erfolgen hatte.

Die Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder, einschließlich der vier im Rahmen der Ergänzungswahlen neu gewählten Anteilseigner- bzw. Arbeitnehmervertreter, 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. Insofern haben wir uns auch im Berichtsjahr mit dem Kodex, insbesondere mit den am 7. Februar 2017 von der Regierungskommission beschlossenen Änderungen, beschäftigt.

Die letzte Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG gemäß § 161 AktG am 13. Februar 2017 abgegeben.

Die aktuelle Entsprechenserklärung 2018 haben wir nach umfassender Beratung im Februar 2018 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 Rahmen der von uns regelmäßig durchgeführten Selbstevaluierung befassten wir uns in den Mai-, August-, Oktober- und Dezembersitzungen jeweils mit der Planung und Vorbereitung einer erneuten Effizienzprüfung des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses, mit der Ende 2017 begonnen wurde und die 2018 abgeschlossen wird.

Entsprechend der neuen Empfehlung des Kodex haben wir außerdem ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet. Hierbei haben wir unter Berücksichtigung der Besonderheiten, die sich aus der Tätigkeit des Unternehmens als weltweit präsenter börsennotierter Konzern ergeben, darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügt. Details sind dem Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung („CG-Bericht“) zu entnehmen. ■ SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 33

Im Dezember thematisierten wir die Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats und die einschlägigen Unabhängigkeitskriterien. Ein entsprechender Beschluss wurde im Februar 2018 gefasst. Demnach sind nach Einschätzung des Aufsichtsrats derzeit alle Mitglieder unabhängig.

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 2015 mit Wirkung zum 1. Januar 2016 dem Abschluss eines über einen Dreijahreszeitraum laufenden 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 2018 hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung im Dezember 2017 einen Beschluss gefasst. Nach Auffassung des Aufsichtsrats lag insofern zwar 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 CG-Bericht.

■ SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 33

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 – führt der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen in der jeweils nachfolgenden Plenumsitzung.

— Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.

- Der **Präsidialausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2017 sechs Sitzungen ab. Der Schwerpunkt der Sitzungen lag in der Vorbereitung der oben bereits im Einzelnen erläuterten Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums, insbesondere der Beschlussfassung über die Veränderungen im Vorstand, die Zielvorgaben für den Performance Bonus 2017, die Zielerreichung des Performance Bonus 2016 sowie die Festsetzung und Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Die Ausarbeitung des langfristigen Vergütungsplans 2018/2020 (LTIP 2018/2020) stand ebenfalls auf der Tagesordnung.
- Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr ebenfalls sechs Sitzungen ab. 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 umfassende Erörterung des Berichts zum ersten Quartal, des Halbjahresberichts sowie des Neunmonatsberichts gemeinsam mit dem Finanzvorstand und dem Abschlussprüfer vor der jeweiligen Veröffentlichung sowie die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2016 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie dem Gewinnverwendungsvorschlag 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 2016 zu empfehlen. Des Weiteren bereitete er nach Vorlage der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers sowie nach Abschluss einer Offenlegungsvereinbarung den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2017 sowie des Prüfers für eine prüferische Durchsicht der Zwischenfinanzberichte (Halbjahresbericht und Quartalsfinanzberichte) für das Geschäftsjahr 2017 und etwaiger vor der ordentlichen Hauptversammlung aufzustellender Zwischenfinanzberichte für das Geschäftsjahr 2018 vor und empfahl dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung dafür KPMG vorzuschlagen. 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 der Prüfungsausschusssitzungen im Berichtsjahr war regelmäßig auch das Umsetzungsgesetz zur CSR-Richtlinie. Dabei behandelte der Prüfungsausschuss insbesondere die Vorbereitung der vom Aufsichtsrat zu prüfenden gesetzlich erstmals vorgesehenen nichtfinanziellen Berichterstattung.

Darüber hinaus hat sich der Prüfungsausschuss intensiv mit der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, Compliance-Managementsystems, internen Kontrollsystems und internen Revisionssystemen befasst. Das Gremium hat sich außerdem mit den Feststellungen der internen Revision und dem Revisionsplan auseinandergesetzt.

Gegenstand jeder Sitzung des Prüfungsausschusses war ferner die regelmäßige Berichterstattung des Chief Compliance Officer.

- Der **Finanz- und Investitionsausschuss** hielt im Berichtsjahr zwei Sitzungen ab, von denen beide Sitzungen in Form einer Telefonkonferenz stattfanden.

In der Maisitzung erörterte er den Verkauf von TaylorMade, dem er sodann nach der Sitzung noch im Mai zustimmte. In der Junisitzung erteilte der Ausschuss die Zustimmung zum Verkauf von CCM Hockey.

- Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr einmal, um über das vom Corporate Governance Kodex neu empfohlene Kompetenzprofil zu beraten.
- Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Geschäftsjahr 2017 nicht einberufen werden.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2017

KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2017 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2017 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern. Ferner hat KPMG im Auftrag des Aufsichtsrats die erstmals zu erstellende nichtfinanzielle Erklärung geprüft. 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 2. März 2018 und in unserer Bilanzsitzung am 6. März 2018, 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 Prüfungssachverhalten und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns

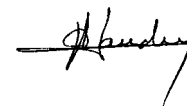
keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir mit dem Vorstand seinen Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende in Höhe von 2,60 € je dividendenberechtigte Aktie vorsieht, intensiv erörtert und der deutlichen Erhöhung gegenüber dem Vorjahr auf 2,60 € auch unter Berücksichtigung der starken Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2017, der guten Finanzlage und der 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 und den Arbeitnehmervertretern für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Mein besonderer Dank gilt unseren ausgeschiedenen langjährigen Vorstandsmitgliedern Glenn Bennett und Robin J. Stalker, die das Unternehmen nachhaltig geprägt haben. Die Erfolgsgeschichte von adidas ist eng mit Glenn Bennetts Verantwortlichkeiten im Bereich Global Operations verbunden. In der Amtszeit von Robin J. Stalker als CFO ist der Wert des Unternehmens von 3 Mrd. € auf über 30 Mrd. € gestiegen. Dies sind herausragende Leistungen, für die ich im Namen des Aufsichtsrats und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von adidas Glenn Bennett und Robin J. Stalker große Wertschätzung ausspreche.

Für den Aufsichtsrat



IGOR LANDAU

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2018

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENS- FÜHRUNG¹

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 AKTIEGESETZ (AKTG)

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 13. Februar 2017 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung bis einschließlich 19. Mai 2017 auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) in der Fassung vom 5. Mai 2015. Für den Zeitraum ab dem 20. Mai 2017 bezieht sich die nachfolgende Erklärung auf die Empfehlungen des Kodex in seiner 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 des angestrebten Versorgungsniveaus (Ziffer 4.2.3 Absatz 3)
Für ab dem 1. Oktober 2013 erstmals bestellte Vorstandsmitglieder und künftig zu bestellende Vorstandsmitglieder der adidas AG bestehen beitragsorientierte Versorgungszusagen, die aufgrund ihrer Ausgestaltung nicht auf ein bestimmtes angestrebtes Versorgungsniveau abzielen. Nach Auffassung des Aufsichtsrats führt diese Gestaltung zu einer höheren Kontrolle und zukünftigen Planbarkeit des Aufwands der Gesellschaft für die Versorgungszusagen.

Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat (Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 i. V. m. Satz 1 neue Fassung)
Der Aufsichtsrat hat gemäß Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 i. V. m. Satz 1 des Kodex konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benannt. Auf die Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat wurde jedoch verzichtet. Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass eine längere Zugehörigkeit einzelner Aufsichtsratsmitglieder im Einzelfall im Interesse des Unternehmens und der jeweils Wahlberechtigten liegen kann, was durch eine pauschale Regelgrenze nicht berücksichtigt würde.

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 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 ihrer Portfoliogesellschaften wahr. Sämtliche Gesellschaften, in denen Ian Gallienne in Aufsichtsgremien vertreten ist, sind Portfolio- oder Konzernunternehmen der GBL und somit seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Co-Chief Executive Officer 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, für die die dargelegten guten Gründe bestehen. 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 2018

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

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

[ADIDAS-GROUP.COM/5/CORPORATE-GOVERNANCE](https://www.adidas-group.com/5/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. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39](#)

¹ 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. 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. 20** 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. Ferner sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance). 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.

In den Aufsichtsratssitzungen berichtet der Vorstand schriftlich und mündlich zu den Tagesordnungspunkten und Beschlussvorlagen und beantwortet die Fragen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder. Der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand stehen in regelmäßigem Kontakt mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Prüfungsausschussvorsitzenden und beraten die wesentlichen Aspekte der Strategie, Planung und Unternehmensentwicklung sowie Fragen des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens.

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. 24** Die Vertreter der Anteilseigner werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer von der Belegschaft. Die letzte turnusmäßige Wahl erfolgte im Geschäftsjahr 2014. Ergänzungswahlen zum Aufsichtsrat erfolgten im Geschäftsjahr 2016. Die Amtszeit aller derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder läuft mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2019 aus.

Der Aufsichtsrat hat unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex im Februar 2016 die folgenden Ziele hinsichtlich seiner Zusammensetzung beschlossen und diese im November 2016 bestätigt:

- Die Besetzung des Aufsichtsrats mit Mitgliedern mit internationalem Hintergrund soll im bisherigen Umfang beibehalten werden. Auch künftig sollen die aufgrund der Herkunft, Ausbildung oder beruflichen Tätigkeit bestehenden verschiedenen Kenntnisse und Erfahrungen berücksichtigt werden.
- Die Anzahl von vier Frauen im Aufsichtsrat, mindestens aber die kraft Gesetzes geltende Zahl, soll gewahrt werden. Zudem soll eine Frau Mitglied des Nominierungsausschusses sein.
- Wie bisher sollen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig sein. Dabei wird davon ausgegangen, dass auch die Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die Kriterien der Unabhängigkeit im Sinne des Kodex erfüllen. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte sollen vermieden werden.
- Die Aufsichtsratsmitglieder sollen über ausreichend Zeit für die Wahrnehmung des Mandats verfügen.
- Die Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl soll berücksichtigt werden.

Der Empfehlung zur Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat wird, wie in der Entsprechenserklärung begründet, nicht gefolgt.

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. Dem Aufsichtsrat gehören derzeit vier Frauen an. 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, deren Vorstand und Aufsichtsrat oder einem kontrollierenden Aktionär, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Aufgrund der genannten Unabhängigkeitskriterien und unter der Annahme, dass auch Arbeitnehmervertreter grundsätzlich diese Kriterien für Aufsichtsratsmitglieder im Sinne des Kodex erfüllen, sind nach Einschätzung des Aufsichtsrats derzeit alle Mitglieder unabhängig. Die Namen aller Aufsichtsratsmitglieder können diesem Geschäftsbericht entnommen werden. ■ SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 24 Die angemessene Zahl unabhängiger Mitglieder der Anteilseignervertreter liegt nach Einschätzung des Aufsichtsrats bei mindestens 80 % bzw. sechs Mitgliedern. Die Einhaltung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl wurde bei der Besetzung berücksichtigt. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entspricht daher vollumfänglich den genannten Zielen.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung im Februar 2018 entsprechend der Empfehlung des Kodex ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet. Maßgebliches Ziel ist

Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website unter [71 ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE](https://www.adidas-group.com/s/corporate-governance) mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstands
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses
- Ausschüsse des Aufsichtsrats (Besetzung und Aufgaben)
- Lebensläufe von Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats

demnach, den Aufsichtsrat so zu besetzen, dass er seine gesetzlichen und satzungsmäßigen Aufgaben im Unternehmensinteresse erfüllen kann. Dazu gehört vor allem, dass eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands sichergestellt ist. Hierfür sind Kriterien wie Persönlichkeit, Integrität und Unabhängigkeit wichtig. Darüber hinaus sollen die Mitglieder des Aufsichtsrats aufgrund ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in der Lage sein, die Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds in einem international tätigen Unternehmen wahrzunehmen. Zu diesem Zweck wird angestrebt, dass im Aufsichtsrat insgesamt sämtliche Kenntnisse bzw. Erfahrungen vorhanden sind, die angesichts der Aktivitäten von adidas als wesentlich erachtet werden. Hierzu gehören u.a. Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Technologie, Digitalisierung, E-Commerce und Einzelhandel. Zudem sollen im Aufsichtsrat Kenntnisse bzw. Erfahrungen aus den für adidas wichtigen Geschäftsfeldern/Märkten, besonders den asiatischen und US-amerikanischen Märkten, sowie in der Führung eines international tätigen Unternehmens vorhanden sein. In seiner Gesamtheit soll der Aufsichtsrat darüber hinaus über Kenntnisse bzw. Erfahrungen in den Bereichen Corporate Strategy, Compliance und Corporate Governance verfügen. Mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats soll über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung sowie über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Dem Aufsichtsrat sollen insbesondere auch Personen angehören, die aufgrund der Wahrnehmung einer leitenden Tätigkeit oder als Mitglied eines Aufsichtsrats oder eines vergleichbaren Gremiums Führungserfahrung in einem international tätigen Unternehmen haben. Derzeit erfüllt der Aufsichtsrat insgesamt das Kompetenzprofil.

Bei seinen Kandidatenvorschlägen an den Aufsichtsrat wird der Nominierungsausschuss neben den Anforderungen des Gesetzes, des Kodex und der Geschäftsordnung des Auf-

sichtsrats auch die beschlossenen Ziele, Kriterien und das erarbeitete Kompetenzprofil für die künftige Zusammensetzung berücksichtigen. Insgesamt werden sich die Vorschläge auch weiterhin am Wohl des Unternehmens orientieren.

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 die Jahresabschlüsse der adidas AG und des adidas 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. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von grundlegender Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses des Aufsichtsrats.

Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für die Gesellschaft bestmögliche Zusammensetzung des Vorstandsgremiums. 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 (Diversity). 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. Dabei wird das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt, auch in der zeitlichen

Entwicklung, berücksichtigt. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst. ■ [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39](#)

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 Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Die Zusammensetzung der Ausschüsse kann der entsprechenden Übersicht zum Aufsichtsrat entnommen werden. ■ [SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 24](#) 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. 27](#)

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.

Alle zwei Jahre überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss die Effizienz ihrer Tätigkeit. Hierdurch können Anregungen für eine noch bessere Zusammenarbeit gegeben werden. Die aktuellen Effizienzprüfungen, die mithilfe eines externen Beraters durchgeführt werden, begannen Ende des Jahres 2017 und werden im Jahr 2018 abgeschlossen.

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, insbesondere 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‘ müssen dem Aufsichtsrat mindestens 30 % Frauen und Männer angehören. Gemäß § 96 Absatz 2 Satz 3 AktG haben die Anteilseigner- und die Arbeitnehmervertreter jeweils beschlossen, dass die Erfüllung dieses Mindestanteils getrennt erfolgt. Sowohl die Seite der Anteilseigner- als auch die Seite der Arbeitnehmervertreter halten den gesetzlichen Mindestanteil ein.

Ferner sind für die adidas AG Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und in den ersten beiden Führungsebenen festgelegt worden. Die Umsetzungsfristen endeten einheitlich erstmals am

30. Juni 2017. Mit der Bestellung von Karen Parkin im Mai 2017 ist seit diesem Zeitpunkt das Ziel für die Besetzung des Vorstands mit einer Frau erreicht. Die für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands festgelegte Zielgröße von 18 % wurde ebenfalls erreicht. Die Zielgröße von 30 % für die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde aufgrund ungeplanter Austritte aus dem Unternehmen mit 29 % knapp verfehlt.

Für den Anteil von Frauen im Vorstand der adidas AG sowie für die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands haben Aufsichtsrat bzw. Vorstand erneut Zielgrößen und Fristen für deren Erreichung festgelegt. Diese lauten nunmehr wie folgt:

- 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.

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, mit Ausnahme des im Bericht des Aufsichtsrats dargestellten Sachverhalts, bei den Aufsichtsratsmitgliedern keine Interessenkonflikte aufgetreten.

■ [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 27](#)

AKTIENBESITZ UND AKTIENGESCHÄFTE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Eine Darstellung der im Jahr 2017 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Führungspersonen nach Artikel 19 Marktmissbrauchsverordnung ist auf unserer Website veröffentlicht.

➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE](https://adidas-group.com/s/eigengeschaeft-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 (Code of Conduct), 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](https://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 organisatorisch 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://adidas-group.com/s/investoren)

■ [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#)

Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

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

- Verhaltenskodex
- 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 2018 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. Darüber hinaus haben alle Aktionäre die Möglichkeit, die Hauptversammlung, vorbehaltlich technischer Verfügbarkeit, zeitgleich auf der Website des Unternehmens zu verfolgen.

AKTIENBASIERTE PROGRAMME

Im Geschäftsjahr 2017 kam als Teil der langfristigen Vergütung für Führungskräfte von adidas ein Long-Term Incentive (LTI) Plan zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer Restricted Stock Units (RSU) erhalten. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 202](#) ■ [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 neue LTIP 2018/2020 verfolgt das Ziel, die langfristige Vergütung des Vorstands noch stärker an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Anteilseigner auszurichten. Ferner sollen die maßgeblichen Bemessungsfaktoren vereinfacht und transparenter gestaltet sowie die langfristige Vergütung des Vorstands und der oberen Führungskräfte angeglichen werden. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2018/2020 anders als der

bisherige LTIP 2015/2017 aktienbasiert, da er den Erwerb von adidas Aktien, die einer Halteperiode unterliegen, beinhaltet.

■ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39

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 2017 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. ■ SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSS-PRÜFERS, S. 237

VERGÜTUNGSBERICHT

Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat stellt für adidas ein wesentliches Element guter Corporate Governance dar. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des Lageberichts und erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (nachfolgend der ‚Kodex‘) in der Fassung vom 7. Februar 2017 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 unseren 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. 27](#)

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung und -entwicklung zu schaffen. Vor diesem Hintergrund werden mehr als 50 % der variablen Zielvergütung auf der Grundlage von mehrjährigen Performance-Kriterien festgesetzt. Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestaltet, dass die Erreichung der für die mehrjährige variable Vergütungskomponente maßgeblichen langfristigen Ziele einen höheren Anreiz darstellt als die Erreichung der für die Gewährung der einjährigen variablen Vergütungskomponente maßgeblichen Ziele. Entsprechende vertragliche

Regelungen stellen sicher, dass diese Gewichtung auch künftig beibehalten werden kann. Unter dem Gesichtspunkt der Angemessenheit der Vorstandsvergütung berücksichtigt der Aufsichtsrat bei der Festsetzung der Vergütung die Größe und die globale Ausrichtung, die wirtschaftliche Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie die Üblichkeit der Vergütung unter Heranziehung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die im übrigen Unternehmen gilt. Dafür wird das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft, sowohl insgesamt als auch in der zeitlichen Entwicklung, berücksichtigt, wobei der Aufsichtsrat die Abgrenzung der relevanten Personenkreise bestimmt hat. Ferner werden bei der Festsetzung der Vergütung die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des Gesamtvorstands herangezogen. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, während Zielverfehlungen zur Verringerung der variablen Vergütung führen sollen. Dadurch ist nach Auffassung des Aufsichtsrats die Angemessenheit der Vergütung, die er jährlich prüft und bei der er ggf. Anpassungen vornimmt, gewährleistet.

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2015 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 7. Mai 2015 gebilligt. Der Aufsichtsrat hat beschlossen, einzelne Elemente des in der Folge dargestellten bisherigen Vergütungssystems mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2018 zu ändern. Details zu den geänderten Elementen finden sich im Anschluss an die Beschreibung des bisherigen Vergütungssystems.

BISHERIGES VERGÜTUNGSSYSTEM

Unter Zugrundelegung einer 100%igen Zielerreichung entfielen bislang von den Gesamtbezügen (ohne sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) grundsätzlich 35 % auf die Festvergütung, 30 % auf den jährlichen Performance-Bonus und 35 % auf den LTIP-Bonus. Zusätzlich bestehen Pensionszusagen. Im Übrigen 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-Bonus maßgeblich waren, nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sondervergütung gewähren. Sie ist auf maximal 100 % des Jahresfestgehalts des Kalenderjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird.

Das Vergütungssystem besteht aus folgenden Komponenten:

Erfolgsunabhängige Komponenten

Festvergütung

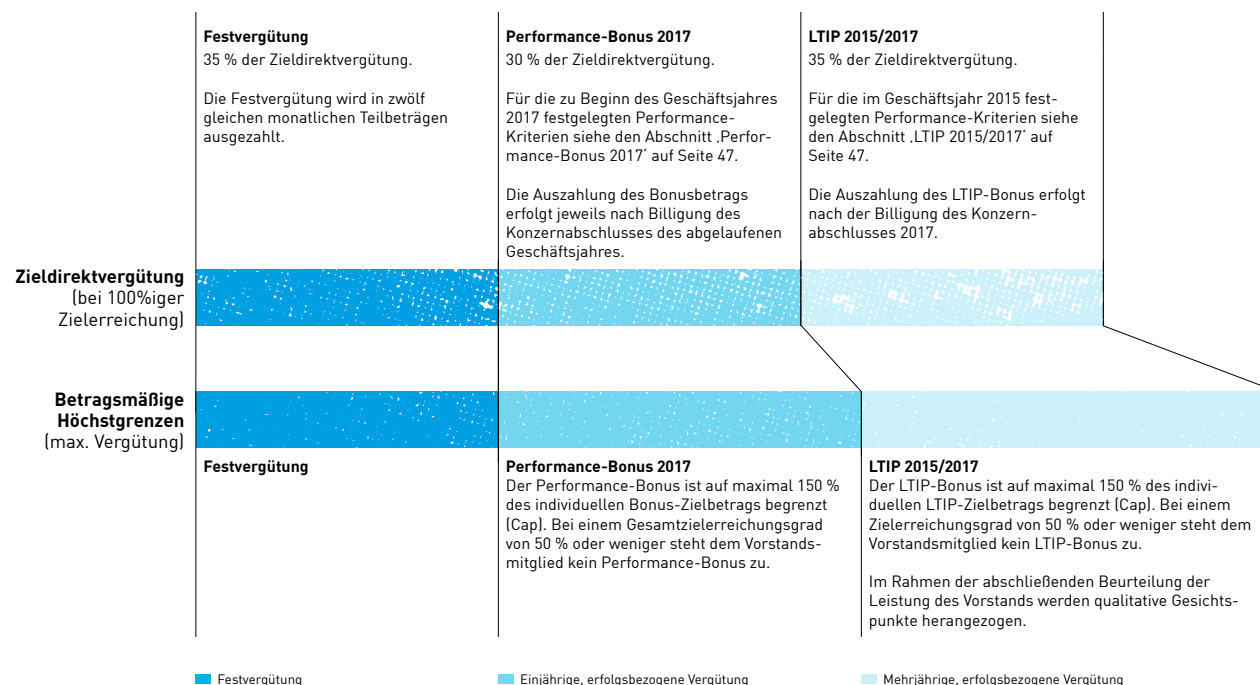
Die Festvergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt. Sie wird grundsätzlich in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt im Regelfall während der Laufzeit des Dienstvertrags unverändert.

Sonstige Bezüge

Die sonstigen Bezüge beinhalten im Wesentlichen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen, wie Prämien oder Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen, die Übernahme von Umzugskosten, 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 von adidas ausgewählte Steuerberater. Der Gesamtbetrag der sonstigen Bezüge ist mit einem Cap in Höhe von 5 % der Summe aus Festgehalt und (etwaigem) Performance-Bonus des jeweiligen Geschäftsjahres versehen.

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands im Jahr 2017

1



ermittelt der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen den Faktor, mit dem der Bonus-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus (Bonusbetrag). Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Bonusbetrags kann der Aufsichtsrat außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Der Bonusbetrag ist auf maximal 150 % des individuellen 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 der Anspruch auf die Auszahlung eines Performance-Bonus, es sei denn, der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

Die Auszahlung des Bonusbetrags erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Long-Term Incentive Plan 2015/2017 (LTIP 2015/2017)

Basierend auf dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan 2015/2017 (LTIP 2015/2017) vergütet der LTIP-Bonus im Einklang mit der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensentwicklung die langfristigen Leistungen des Vorstands. Auf dieser Grundlage hat der Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres 2015 fünf auf nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtete gewichtete Performance-Kriterien festgelegt. Ferner hat der Aufsichtsrat Anfang 2015 bzw. bei Eintritt in den Vorstand für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (LTIP-Zielbetrag), bestimmt.

Erfolgsabhängige Komponenten

Performance-Bonus

Der Performance-Bonus vergütet als jährliche variable 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 und legt für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 %

(Bonus-Zielbetrag), fest. Die einzelnen Performance-Kriterien sind so ausgestaltet, dass die Zielerreichung des jeweiligen Performance-Kriteriums auch null betragen kann. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann der Performance-Bonus infolgedessen vollständig entfallen.

Nach Ablauf des Geschäftsjahres wird für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung überprüft, die grundsätzlich auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Berichtsjahr erreichten Werten beruht. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade (Gesamtzielerreichungsgrad)

Nach Ablauf des Geschäftsjahres 2017 wurde für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung überprüft, die auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den nach Ablauf des sich von 2015 bis 2017 erstreckenden Dreijahreszeitraums erreichten Werten beruht. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade hat der Aufsichtsrat unter zusätzlicher Berücksichtigung qualitativer Gesichtspunkte nach pflichtgemäßem Ermessen den Faktor ermittelt, mit dem der LTIP-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des LTIP-Bonus (Bonusbetrag). Die Auszahlung des LTIP-Bonus erfolgt nach der Billigung des Konzernabschlusses 2017. Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Bonusbetrags kann der Aufsichtsrat außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen.

Der LTIP-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen LTIP-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Zielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein LTIP-Bonus zu. Beginnt oder endet sein Amt während der Laufzeit des LTIP 2015/2017 (Planlaufzeit), erfolgt grundsätzlich eine zeitanteilige Berechnung des LTIP-Bonus. In bestimmten in den Planbedingungen des LTIP 2015/2017 definierten Fällen entfällt grundsätzlich der Anspruch auf die Auszahlung eines LTIP-Bonus, es sei denn der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

Pensionszusagen

Die dem Vorstand derzeit angehörenden Mitglieder haben grundsätzlich beitragsorientierte Pensionszusagen. Die im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Glenn Bennett und Robin J. Stalker werden ihre Versorgungsansprüche aus den ihnen erteilten leistungsorientierten Pensionszusagen beziehen.

Beitragsorientierte Pensionszusagen

Die beitragsorientierten Pensionszusagen sind jeweils in Form der Direktzusage grundsätzlich analog zum für die Führungskräfte bestehenden ‚adidas Management Pension Plan‘ strukturiert.

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 Aufsichtsrat entscheidet jährlich über diesen Prozentsatz, der zuletzt auf 50 % festgelegt wurde. Bei seiner Entscheidung berücksichtigt der Aufsichtsrat das jeweils angestrebte Versorgungsniveau sowie den daraus abgeleiteten jährlichen und langfristigen Aufwand für das Unternehmen. Das zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres 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.

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.

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 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. 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.

Zur Insolvenzsicherung können die Pensionszusagen in das bestehende Treuhandmodell, auch Contractual Trust Arrangement (CTA) genannt, eingebunden werden.

Leistungsorientierte Pensionszusagen

Ausgehend von einem in der Pensionszusage gewährten Grundbetrag in Höhe von 10 % (Robin J. Stalker) bzw. 20 % (Glenn Bennett) der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge wird den Vorstandsmitgliedern jeweils ein Pensionsbaustein in Höhe von zwei bzw. seit 6. März 2015 drei Prozentpunkten der pensionsfähigen Bezüge für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit gebildet (bzgl. Glenn Bennett, der dem Vorstand ab dem 6. März 1997 angehörte, wurde abweichend davon als Anfangstermin der 1. Januar 2000 vereinbart).

Als angestrebtes Versorgungsniveau hat der Aufsichtsrat einen Pensionsanspruch der Vorstandsmitglieder in Höhe von maximal 50 % der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge festgelegt. Die Höhe der pensionsfähigen Bezüge entspricht derzeit dem in der Tabelle ‚Gewährte Zuwendungen‘ jeweils angegebenen individuellen Jahresfestgehalt.

Die Versorgungsleistungen umfassen die Altersversorgung ab Vollendung des 65. Lebensjahres sowie die Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung.

Im Falle des Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt des Pensionsfalls richtet sich die Unverfallbarkeit seiner Pensionsanwartschaft nach den gesetzlichen Bestimmungen. Die gesetzlich vorgesehene zeitanteilige Kürzung des Pensionsanspruchs erfolgt nicht, d. h., er beträgt mindestens den dem Vorstandsmitglied bei Erteilung der Pensionszusage gewährten Grundbetrag, erhöht um die während der Vorstandstätigkeit jährlich gebildeten Pensionsbausteine.

Die laufenden Pensionszahlungen werden nach dem Eintritt des Pensionsfalls grundsätzlich entsprechend der Entwicklung der gesetzlichen Renten angepasst.

adidas Management Pension Plan

Die im Geschäftsjahr 2017 aktiven Vorstandsmitglieder, die bis zum Zeitpunkt der Vorstandsbestellung zum Kreis der leitenden Führungskräfte der adidas AG gehörten¹, werden zum Zeitpunkt des Renteneintritts zusätzlich Leistungen aus dem ‚adidas Management Pension Plan‘ erhalten. In diese 1989 für alle Führungskräfte im Unternehmen eingeführte Zusatzversorgung hat die adidas AG Versorgungsbausteine eingebracht, bis die Führungskräfte zu Mitgliedern des Vorstands bestellt wurden.

Leistungen für den Fall der Beendigung der Vorstandstätigkeit

Endet der Dienstvertrag aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres des Vorstandsmitglieds oder wegen Nichtverlängerung des Dienstvertrags, erhält das Vorstandsmitglied, vorbehaltlich einer abweichenden Vereinbarung im Einzelfall, das zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens berechnete Jahresfestgehalt, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und einen etwaigen zeitanteiligen LTIP-Bonus. Das Vorstandsmitglied unterliegt ferner einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot von zwei Jahren. Während dessen Dauer erhält das Vorstandsmitglied vorbehaltlich von Anrechnungen (z. B. von Einkünften aus einer anderweitigen Tätigkeit) eine Entschädigung in Höhe von grundsätzlich 50 % der zuletzt gezahlten Festvergütung. Unter bestimmten Umständen erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied ferner einen Nachlaufbonus². Dieser wird in zwei Tranchen, zwölf bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausbezahlt.

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 Rest-

laufzeit des Vertrags (Abfindungs-Cap). Erfolgt die Beendigung des Dienstvertrags anlässlich eines Kontrollwechsels, so ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungs-Caps begrenzt.

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.

**AB DEM GESCHÄFTSJAHR 2018 GELTENDES
VERGÜTUNGSSYSTEM**

Der Aufsichtsrat hat beschlossen, einzelne Elemente des vorstehend dargestellten bisherigen Vergütungssystems mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2018 zu ändern. Auf diese Weise sollen das gesamte Vergütungssystem des Vorstands vereinfacht und die Bemessungsfaktoren transparenter gestaltet werden. So stehen mit dem ab dem Geschäftsjahr 2018 geltenden Vergütungssystem mindestens 80 % der variablen Vergütung (Performance-Bonus und LTIP) in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten kurz- bzw. langfristigen Umsatz- und Profitabilitätszielen. Gleichzeitig wird die Vergütung der Vorstände direkt mit den Interessen der Anteilseigner in Einklang gebracht.

Die Änderungen des Vergütungssystems betreffen die folgenden Punkte:

Aufteilung der Gesamtbezüge

Die Gesamtbezüge setzen sich unverändert aus einer Festvergütung, einem jährlichen Performance-Bonus, einem LTIP-Bonus sowie sonstigen Bezügen und Pensionsleistungen

¹ Roland Auschel, Eric Liedtke, Harm Ohlmeyer und Robin J. Stalker.

² Von den derzeit dem Vorstand angehörenden 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. Einen Nachlaufbonus erhalten ferner die im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Glenn Bennett (75 %) und Robin J. Stalker (100 %).

zusammen. Von den Gesamtbezügen (ohne sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) entfallen unter Zugrundelegung einer 100%igen Zielerreichung weiterhin 35 % auf die Festvergütung, jedoch nur noch 25 % (anstelle von bislang grundsätzlich 30 %) auf den jährlichen Performance-Bonus. Dafür erhöht sich der auf den LTIP-Bonus entfallende Anteil von bislang grundsätzlich 35 % auf 40 %.

Erfolgsabhängige Komponenten

Performance-Bonus 2018

Der Performance-Bonus vergütet als jährliche variable Komponente unverändert die Leistungen des Vorstands im abgelaufenen Geschäftsjahr im Einklang mit der kurzfristigen Unternehmensentwicklung.

Die Höhe des Performance-Bonus wird zukünftig anhand der Erreichung von grundsätzlich vier gewichteten Zielen errechnet, die der Aufsichtsrat wie bisher zu Beginn des Geschäftsjahres festlegt. Zwei dieser Ziele sind für alle Vorstandsmitglieder einheitlich und mit 60 % gewichtet. Dabei stehen die Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt aus den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab. Für das Geschäftsjahr 2018 betreffen diese Ziele das währungsneutrale Umsatzwachstum und die operative Marge. Es ist beabsichtigt, diese Ziele auch in den kommenden Jahren beizubehalten. Eine 100%ige Zielerreichung spiegelt dabei die für das Geschäftsjahr kommunizierte Unternehmensprognose (2018: währungsneutraler Umsatzanstieg um etwa 10 % bzw. Anstieg der operativen Marge auf 10,3 % bis 10,5 %) wider. Die anderen zwei Ziele sind individuell und werden mit 40 % gewichtet. Alle Ziele sind so ausgestaltet, dass die Zielerreichung auch jeweils null betragen kann. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann der Performance-Bonus infolgedessen vollständig entfallen.

Wie schon bislang überprüft der Aufsichtsrat nach Ablauf des Geschäftsjahres 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 Bonus-Zielbetrag multipliziert wird.

Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus (Bonusbetrag). Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Bonusbetrags kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Der Bonusbetrag ist auch bei einem Gesamtzielerreichungs-

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands ab dem Jahr 2018

2

	Festvergütung 35 % der Zieldirektvergütung. Die Festvergütung wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausbezahlt.	Performance-Bonus 2018 25 % der Zieldirektvergütung. Für die zu Beginn des Geschäftsjahres 2018 festgelegten Performance-Kriterien siehe den Abschnitt 'Performance-Bonus 2018' auf dieser Seite. Die Auszahlung des Bonusbetrags erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses des abgelaufenen Geschäftsjahres.	LTIP 2018/2020 40 % der Zieldirektvergütung. Für das im Geschäftsjahr 2018 festgelegte Performance-Kriterium 'absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen' siehe den Abschnitt 'LTIP 2018/2020' auf Seite 44. Die Auszahlung des Grant Amounts für die betreffende jährliche LTIP-Tranche erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses für das betreffende Performance-Jahr. ¹
Zieldirektvergütung (bei 100%iger Zielerreichung)			
Betragsmäßige Höchstgrenzen (max. Vergütung)			
	Festvergütung	Performance-Bonus 2018 Der Performance-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein Performance-Bonus zu.	LTIP 2018/2020 Liegt das jährliche Gewinnwachstum unter 140 Mio. €, steht dem Vorstandsmitglied kein Grant Amount für das betreffende Performance-Jahr zu. ² Auch wenn das Gewinnwachstum im betreffenden Performance-Jahr 280 Mio. € übersteigt, ist der Faktor der Zielerreichung auf maximal 150 % begrenzt (Cap).

■ Festvergütung

■ Einjährige, erfolgsbezogene Vergütung

■ Mehrjährige, erfolgsbezogene Vergütung

¹ Der Grant Amount ist von den Vorstandsmitgliedern in den Erwerb von einer Halteperiode unterliegenden adidas AG Aktien zu investieren.

² Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Performance-Jahr 2018 bzw. 2019 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.

grad von mehr als 150 % auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Gesamtziel-erreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstands-mitglied kein Performance-Bonus zu.

Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds wäh-rend eines Geschäftsjahres, wird der Performance-Bonus unter Zugrundelegung des zum Ablauf des Geschäftsjahres ermittelten Zielerreichungsgrads grundsätzlich zeitanteilig berechnet. In bestimmten in den Planbedingungen des Per-formance-Bonus definierten Fällen entfällt der Anspruch auf die Auszahlung eines Performance-Bonus, es sei denn, der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

Die Auszahlung des Bonusbetrags erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses des abgelaufenen Geschäftsjahres.

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

Der bisherige LTIP 2015/2017 wird ab 2018 durch einen neuen Long-Term Incentive Plan 2018/2020 (LTIP 2018/2020) ersetzt. Der LTIP 2018/2020 verfolgt das Ziel, die langfristige Ver-gütung des Vorstands noch stärker an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Anteils-eigner auszurichten. Ferner sollen die maßgeblichen Bemes-sungsfaktoren vereinfacht und transparenter gestaltet sowie die langfristige Vergütung des Vorstands und die der oberen Führungskräfte aneinander angeglichen werden.

Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2018/2020 anders als der bisherige LTIP 2015/2017 aktienbasiert. Er setzt sich nun aus drei jährlichen Tranchen (2018, 2019 und 2020) zusammen. Zudem wird die Bemessungsgrundlage verlängert. Die Ver-gütung der Vorstandsmitglieder für jede jährliche LTIP-Tranche wird nun nicht mehr auf der Grundlage einer Laufzeit von drei Jahren, sondern anhand einer Laufzeit von rund vier-einhalb Jahren bemessen.

Jede der drei jährlichen LTIP-Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden Halteperiode (Lock-up) von gut drei Jahren zusammen. 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 Geschäfts-bereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen leiten sich dabei direkt aus dem extern veröffentlichten langfristigen Wachstumsziel für den Gewinn des Unternehmens ab. So würde die Steige-rung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um insgesamt 630 Mio. € (100 % Zielerreichung) im Dreijahres-zeitraum 2018 bis 2020 zu einem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 2.060 Mio. € im Jahr 2020 führen.

■ SIEHE NACHFOLGENDE DARSTELLUNG Im Vergleich zum Jahr 2015 entspräche dies einem durchschnittlichen Gewinnanstieg von 23 % pro Jahr und läge damit innerhalb des im Rahmen der Unternehmensstrategie formulierten Zielkorridors von 22 % bis 24 %.

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

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

Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Performance-Jahr 2018 bzw. 2019 niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine Zielerreichung von 100 % im folgenden Performance-Jahr entsprechend, wenn nicht der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen etwas Abweichendes festlegt. Erhöht sich also beispielsweise der Gewinn im Performance-Jahr 2018 um 180 Mio. €, muss der Gewinn im Performance-Jahr 2019 für einen Zielerreichungsgrad von 100 % 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. Der Gewinn im folgenden Performance-Jahr muss daher für einen Zielerreichungsgrad von 100 % im Vergleich zum Vorjahr trotz des dort erzielten höheren Gewinns unverändert um 210 Mio. € steigen.

Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des jährlichen LTIP-Zielbetrags bei einer Zielerreichung von 100 % bestimmt.

Die konkrete Zielerreichung wird auf der Grundlage des fest-gestellten Konzernabschlusses für das jeweilige Performance-Jahr ermittelt. Dabei kann der Aufsichtsrat nach pflicht-gemäßigem Ermessen außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rech-nung tragen. Aus der Höhe der tatsächlichen Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen für das betreffende Performance-Jahr leitet sich der Faktor, mit dem der für das jeweilige Vorstandsmitglied bestimmte jährliche LTIP-Zielbetrag multipliziert wird, wie folgt ab:

Steigerung des Gewinns aus fort-geführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	Faktor
≥ + 280 Mio. €	150 %
+ 210 Mio. €	100 %
+ 140 Mio. €	50 %
< + 140 Mio. €	0 %

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

Aus der Multiplikation des so ermittelten Faktors mit dem vom Aufsichtsrat für das jeweilige Vorstandsmitglied bei einem Zielerreichungsgrad von 100 % bestimmten jährlichen LTIP-Zielbetrag ergibt sich der Grant Amount, der an das Vorstandsmitglied für die betreffende jährliche LTIP-Tranche nach Feststellung des Konzernabschlusses von adidas für das Performance-Jahr ausgezahlt wird.

Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verbleibende Grant Amount ist von den Vorstandsmitgliedern in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode (Lock-up). Die Halteperiode endet im dritten Geschäftsjahr nach Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung stattfindet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen. Durch diesen Mechanismus hängt die Vergütung, welche die Vorstandsmitglieder letztendlich aus dem LTIP 2018/2020 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 Beträge stehen den Vorstandsmitgliedern zu.

Die Struktur des LTIP 2018/2020 stellt sich danach beispielhaft anhand der jährlichen LTIP-Tranche für das Geschäftsjahr 2018 wie folgt dar:

- Im Geschäftsjahr 2019 wird nach Feststellung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr 2018 der Zielerreichungsgrad für das Performance-Jahr 2018 ermittelt (Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Geschäftsjahr 2018 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2017).
- Bis Ende März 2019 wird der auf dieser Grundlage ermittelte Grant Amount an die Vorstandsmitglieder ausgezahlt. Beträgt die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen weniger als 140 Mio. €, erhalten die

Vorstandsmitglieder keinen Grant Amount; beläuft sich die Steigerung des Gewinns auf mehr als 280 Mio. €, greift das Cap von 150 %.

- Der Grant Amount (reduziert um etwaige Steuern und Sozialversicherungsbeiträge) wird sodann in den Erwerb von adidas AG Aktien investiert.
- Über diese Aktien können die Vorstandsmitglieder erst nach Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung 2022 stattfindet, verfügen (d. h., findet die ordentliche Hauptversammlung im Mai 2022 statt, können die Vorstandsmitglieder ab Juni 2022 über die Aktien verfügen).

Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Performance-Jahres, erfolgt grundsätzlich eine zeitanteilige Berechnung des Grant Amount für die betreffende jährliche Tranche des LTIP 2018/2020. An den jährlichen LTIP-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 bereits erworbene adidas AG Aktien, für welche die Halteperiode noch nicht abgelaufen ist, sind ohne Entschädigung an adidas zu übertragen, es sei denn, der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

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

Im Übrigen gelten für das geänderte Vergütungssystem die Ausführungen zum bisherigen Vergütungssystem. Das ab dem Geschäftsjahr 2018 geltende Vergütungssystem soll der ordentlichen Hauptversammlung 2018 zur Billigung vorgelegt werden.

Vergleich des bisherigen und des neuen Vergütungssystems

3

	Komponenten des Vergütungssystems ¹			Performance-Kriterien		Transparenz der Performance-Kriterien		Begrenzung (Cap)		Clawback/ Malus	Aktien- basiert	Maßgeb- licher Zeitraum	Vergütung von Vorstand und oberen Führungskräften aufeinander abgestimmt
	Festver- gütung	Perfor- mance- Bonus	LTIP	Performance- Bonus ²	LTIP ³	Performance- Bonus	LTIP	Performance- Bonus	LTIP	LTIP	LTIP	LTIP	LTIP
Bisheriges Vergütungs-system	35 %	30 %	35 %	5 Kriterien – 3 gemeinsame Ziele: Steigerung des Ergebnisses je Aktie (EPS), der operativen Marge und des Net Promotor Score (NPS) – 2 individuelle Ziele	5 Kriterien – 5 gemeinsame Ziele: Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, Erhöhung der Präsenz im US-Markt, Kurssteigerung der adidas AG Aktie, Profitabilität des Einzelhandels, Verbesserung der Nachhaltigkeit	Einge- schränkt	Einge- schränkt	Begrenzt auf max. 150 %; bei einem Gesamtziel-erreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung	Begrenzt auf max. 150 %; bei einem Gesamtziel-erreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung	Nein	Nein	3 Jahre	Nein
Neues Vergütungs-system⁴ (ab dem Geschäftsjahr 2018 geltend)	35 %	25 %	40 %	4 Kriterien – 2 gemeinsame Ziele (Gewichtung 60 %): währungs-bereinigtes Umsatzwachstum, operative Marge – 2 individuelle Ziele (Gewichtung 40 %)	1 Kriterium – 1 gemeinsames Ziel: absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen	100%ige Zieler- reichung der gemein- samen Ziele transparent und in Einklang mit dem extern veröffent- lichten Ausblick	100%ige Zieler- reichung für das jeweilige Jahr trans- parent und in Einklang mit dem extern veröffent- lichten Ausblick	Begrenzt auf max. 150 %; bei einem Gesamtziel-erreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung	Begrenzt auf max. 150 % (mit vordefinierten und extern kommunizierten Schwellenwerten); im Falle einer Unterschreitung des definierten Schwellenwerts erfolgt keine Auszahlung	Ja	Ja	Etwa 4,5 Jahre	Ja

¹ Im Falle einer 100%igen Zielerreichung.² Bezogen auf das Geschäftsjahr 2017 (bisheriges Vergütungssystem) bzw. 2018 (neues Vergütungssystem).³ Bezogen auf den LTIP 2015/2017 (bisheriges Vergütungssystem) bzw. LTIP 2018/2020 (neues Vergütungssystem).⁴ Das ab dem Geschäftsjahr 2018 geltende Vergütungssystem soll der ordentlichen Hauptversammlung 2018 zur Billigung vorgelegt werden.

VORSTANDSVERGÜTUNG 2017**Performance-Bonus 2017**

Der Aufsichtsrat hat für den Performance-Bonus die Steigerung

- des Ergebnisses je Aktie („EPS“),
- der operativen Marge,
- des Net Promotor Score („NPS“) auf globaler Ebene sowie zwei auf die individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder bezogenen Kriterien als Erfolgsparameter festgelegt. Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr ein Zielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder von 132 % bis 140 %.

LTIP 2015/2017

Für den LTIP 2015/2017 hat der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2015 folgende Performance-Kriterien festgelegt:

- Erzielung eines bestimmten Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen
- Erhöhung der Präsenz im US-Markt gemessen/beurteilt an der Steigerung der Marktanteile von adidas Schuhen und der Verbesserung der Markenbeliebtheit
- Kurssteigerung der adidas AG Aktie über drei Jahre und relative Outperformance der adidas AG Aktie im Vergleich zum DAX-30-Kursindex
- Erhöhung der Profitabilität des Einzelhandels
- Verbesserung der Nachhaltigkeit gemessen/beurteilt an der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Steigerung der Frauenquote in Managementpositionen im Konzern

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat bestimmt, dass bei der Ermittlung des Gesamtzielerreichungsgrads zusätzlich auch qualitative Gesichtspunkte Berücksichtigung finden sollen. Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr hinsichtlich des LTIP ein Gesamtzielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder von jeweils über 150 %. Damit greift der für den LTIP 2015/2017 vorgesehene Cap, sodass die Auszahlung des LTIP-Bonus

trotz des höheren Gesamtzielerreichungsgrads auf 150 % des jeweiligen individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt ist.

Im Berichtsjahr ist auf den LTIP 2015/2017 keine Auszahlung an die derzeit dem Vorstand angehörenden Mitglieder geleistet worden, da die Laufzeit des Plans erst zum 31. Dezember 2017 geendet hat. Die Auszahlung erfolgt vielmehr in Abhängigkeit von der Zielerreichung im Geschäftsjahr 2018 nach Billigung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr 2017.

Leistungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand

Im Zusammenhang mit der einvernehmlichen Beendigung der Vorstandstätigkeit von Robin J. Stalker zum Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung der adidas AG am 11. Mai 2017 und von Glenn Bennett zum 4. August 2017 wurde vereinbart, dass die vertraglichen Leistungen seitens der Gesellschaft bis zum Auslaufen des jeweiligen Dienstvertrags am 31. März 2018 weiter gewährt werden.

- Für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis 31. März 2018 erhält Robin J. Stalker die Festvergütung in Höhe von 590.363 € und Nebenleistungen in Höhe von 25.222 €. Der Dienstzeitaufwand für diesen Zeitraum beläuft sich auf 343.876 €. Der Performance-Bonus für das Geschäftsjahr 2017 beträgt 739.746 €. Für das Geschäftsjahr 2018 erhält Robin J. Stalker einen zeitanteiligen Performance-Bonus in Höhe von 139.050 €. Die Bonuszahlung aus dem LTIP 2015/2017 entspricht 3.338.100 €. Am neuen LTIP 2018/2020 nimmt Robin J. Stalker nicht teil. Die zeitanteilige Festvergütung für 2018 ist bereits 2017 an ihn ausgezahlt worden. Ferner hat adidas im Jahr 2017 auf den Performance-Bonus für das Geschäftsjahr 2017 sowie zeitanteilig für das Geschäftsjahr 2018 eine Vorabzahlung in Höhe von 695.250 € und auf den Bonusbetrag unter dem LTIP 2015/2017 eine Vorabzahlung in Höhe von 2.225.400 € an Robin J. Stalker geleistet; etwaige

Über- oder Unterzahlungen im Vergleich zu den sich nach Vorliegen der finalen Zahlen ergebenden Beträgen werden im Geschäftsjahr 2018 bzw. im Geschäftsjahr 2019 ausgeglichen. Ende April 2019 bzw. Ende April 2020 werden Robin J. Stalker 75 % bzw. 25 % des ihm für das Geschäftsjahr 2017 gewährten Performance-Bonus, d. h. 554.810 € bzw. 184.937 €, als Nachlaufbonus ausgezahlt werden. Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot wird an ihn gemäß der Regelung in seinem Dienstvertrag für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 27.729 € brutto gezahlt werden. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Die für die Karenzentschädigung gebildeten Rückstellungen belaufen sich auf 665.500 €. Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen aus dem adidas Management Pension Plan sowie aus der Pensionszusage vom 15. Februar 2001 in der Fassung vom 17. Dezember 2014 bleiben bestehen und werden gemäß den vertraglichen Regelungen ausgezahlt werden.

- Für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis 31. März 2018 erhält Glenn Bennett die Festvergütung in Höhe von 464.942 € und Nebenleistungen in Höhe von 21.929 €. Der Dienstzeitaufwand für diesen Zeitraum beläuft sich auf 198.085 €. Der Performance-Bonus für das Geschäftsjahr 2017 beträgt 924.113 €. Für das Geschäftsjahr 2018 erhält Glenn Bennett einen zeitanteiligen Performance-Bonus in Höhe von 173.705 €. Aus dem LTIP 2015/2017 wird ein Betrag in Höhe von 3.995.313 € an ihn ausgezahlt. Am neuen LTIP 2018/2020 nimmt Glenn Bennett nicht teil. Ende April 2019 bzw. Ende April 2020 werden ihm 50 % bzw. 25 % des ihm für das Geschäftsjahr 2017 gewährten Performance-Bonus, d. h. 462.056 € bzw. 231.028 €, als Nachlaufbonus ausgezahlt werden. Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot wird an ihn gemäß der Regelung in seinem Dienstvertrag für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 29.535 € brutto gezahlt werden. Dies entspricht 50 % des zuletzt

bezogenen monatlichen Festgehalts. Die für die Karenzentschädigung gebildeten Rückstellungen belaufen sich auf 708.846 €. Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen aus der Pensionszusage vom 16. Dezember 2002 in der Fassung vom 17. Dezember 2014 bleiben bestehen und werden gemäß den vertraglichen Regelungen ausbezahlt werden.

Versorgungszusagen

Der Versorgungsaufwand für die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2017 sowie die Anwartschaftsbarwerte sind in individualisierter Form dargestellt:

Gesamtvergütung 2017 gemäß dem Kodex

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2017 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 38,013 Mio. € (2016: 16,086 Mio. €). Aufgrund des für das erfolgreiche Geschäftsjahr gezahlten hohen Performance-Bonus und der Auszahlung im Zusammenhang mit dem LTIP 2015/2017 sowie der Erhöhung der Anzahl der Vorstandsmitglieder, der Bestellung von Harm Ohlmeyer zum Mitglied des Vorstands als Nachfolger von Robin J. Stalker mit Wirkung ab 7. März 2017, der Bestellung von Gil Steyaert zum Mitglied des Vorstands als Nachfolger von Glenn Bennett mit Wirkung ab 12. Mai 2017 und der Bestellung von Karen Parkin zum Mitglied des Vorstands ebenfalls mit Wirkung ab 12. Mai 2017 liegt die Gesamtvergütung des Berichtsjahres über der des Geschäftsjahres 2016.

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

Gewährte Zuwendungen gemäß dem Kodex

In der nachfolgenden Tabelle werden die für die Geschäftsjahre 2016 und 2017 gewährten Zuwendungen einschließlich Nebenleistungen und Versorgungsaufwand unter Angabe der Werte, die im Minimum bzw. im Maximum erreicht werden können, angegeben.

Der Performance-Bonus ist entsprechend den Anforderungen des Kodex mit dem Wert angegeben, der bei einer 100%igen Zielerreichung gewährt wird. Der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2015/2017 resultierende LTIP-Bonus ist gemäß den Empfehlungen des Kodex bereits zum Zeitpunkt der Gewährung mit dem zeitanteiligen Zielwert eines ‚mittleren Wahrscheinlichkeitsszenarios‘ angegeben, wobei die adidas AG den Zielwert von 100 % zugrunde legt.

Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2017 in €

4

	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen ohne Entgeltumwandlungen	
	2016	2017	2016	2017
Zum 31. Dezember 2017 amtierende Vorstandsmitglieder				
Kasper Rorsted ¹	587.372	1.243.202	615.559	1.523.987
Roland Auschel	360.846	430.138	1.137.760	1.457.786
Eric Liedtke	359.588	502.371	1.201.127	1.387.206
Harm Ohlmeyer ²	n. a.	385.521	n. a.	385.521
Karen Parkin ³	n. a.	289.045	n. a.	289.045
Gil Steyaert ³	n. a.	296.747	n. a.	296.747
Gesamt	1.307.806	3.147.024	2.954.446	5.340.292
Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Glenn Bennett ⁴	260.911	872.497	7.043.697	n. a.
Robin J. Stalker ⁵	346.914	880.423	6.102.723	n. a.
Gesamt	607.825	1.752.920	13.146.420	n. a.
Zum 30. September 2016 amtierende Vorstandsmitglieder				
Herbert Hainer ⁶	2.837.209	n. a.	n. a.	n. a.
Gesamt	2.837.209	n. a.	n. a.	n. a.

¹ Mitglied des Vorstands ab 1. August 2016 und Vorstandsvorsitzender ab 1. Oktober 2016.

² Mitglied des Vorstands ab 7. März 2017.

³ Mitglied des Vorstands ab 12. Mai 2017.

⁴ Mitglied des Vorstands bis 4. August 2017. 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.

⁵ Mitglied des Vorstands bis 11. Mai 2017. Der zeitanteilige Versorgungsaufwand 2017 bei Robin J. 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.

⁶ Vorstandsvorsitzender und Mitglied des Vorstands bis 30. September 2016. Der zeitanteilige Versorgungsaufwand 2016 bei Herbert Hainer beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 2.540.625 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 30. September 2016, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

Gewährte Zuwendungen in €

5

	Kasper Rorsted Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender seit 1. August 2016 bzw. 1. Oktober 2016				Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales			
	2016	2017	2017 (min.)	2017 (max.)	2016	2017	2017 (min.)	2017 (max.)
Festvergütung	833.333	2.000.000	2.000.000	2.000.000	650.000	750.000	750.000	750.000
Nebenleistungen	18.800	452	452	452	17.943	17.943	17.943	17.943
Summe	852.133	2.000.452	2.000.452	2.000.452	667.943	767.943	767.943	767.943
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	625.000	1.714.286	0	2.571.429	557.000	642.857	0	964.286
Mehrjährige variable Vergütung	833.333	2.000.000	0	3.000.000	616.667	750.000	0	1.125.000
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	833.333	2.000.000	0	3.000.000	616.667	750.000	0	1.125.000
Summe	2.310.466	5.714.738	2.000.452	7.571.881	1.841.609	2.160.800	767.943	2.857.228
Versorgungsaufwand ^{5,6}	587.372	1.243.202	1.243.202	1.243.202	360.846	430.138	430.138	430.138
Gesamtvergütung	2.897.838	6.957.940	3.243.654	8.815.083	2.202.455	2.590.938	1.198.081	3.287.366

	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			
	2016	2017	2017 (min.)	2017 (max.)	2016	2017	2017 (min.)	2017 (max.)
Festvergütung	650.000	820.000	820.000	820.000	n. a.	561.603	561.603	561.603
Nebenleistungen	13.396	12.575	12.575	12.575	n. a.	14.650	14.650	14.650
Summe	663.396	832.575	832.575	832.575	n. a.	576.254	576.254	576.254
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	557.000	702.857	0	1.054.286	n. a.	481.374	0	722.061
Mehrjährige variable Vergütung	616.667	820.000	0	1.230.000	n. a.	561.603	0	842.405
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	616.667	820.000	0	1.230.000	n. a.	561.603	0	842.405
Summe	1.837.062	2.355.432	832.575	3.116.861	n. a.	1.619.231	576.254	2.140.720
Versorgungsaufwand ^{5,6}	359.588	502.371	502.371	502.371	n. a.	385.521	385.521	385.521
Gesamtvergütung	2.196.650	2.857.803	1.334.946	3.619.232	n. a.	2.004.752	961.775	2.526.241

Gewährte Zuwendungen in €

5

	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			
	2016	2017	2017 (min.)	2017 (max.)	2016	2017	2017 (min.)	2017 (max.)
Festvergütung	n. a.	437.829	437.829	437.829	n. a.	437.829	437.829	437.829
Nebenleistungen	n. a.	14.070	14.070	14.070	n. a.	8.590	8.590	8.590
Summe	n. a.	451.899	451.899	451.899	n. a.	446.419	446.419	446.419
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	n. a.	375.282	0	562.923	n. a.	375.282	0	562.923
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	437.829	0	656.743	n. a.	437.829	0	656.743
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	n. a.	437.829	0	656.743	n. a.	437.829	0	656.743
Summe	n. a.	1.265.010	451.899	1.671.565	n. a.	1.259.529	446.419	1.666.085
Versorgungsaufwand ^{5,6}	n. a.	289.045	289.045	289.045	n. a.	296.747	296.747	296.747
Gesamtvergütung	n. a.	1.554.055	740.944	1.960.610	n. a.	1.556.276	743.166	1.962.832

	Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender bis 30. September 2016				Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations bis 4. August 2017			
	2016	2017	2017 (min.)	2017 (max.)	2016 ⁷	2017 ^{8,9}	2017 (min.)	2017 (max.)
Festvergütung	1.200.000	n. a.	n. a.	n. a.	721.474	421.115	421.115	421.115
Nebenleistungen	26.917	n. a.	n. a.	n. a.	35.056	19.862	19.862	19.862
Summe	1.226.917	n. a.	n. a.	n. a.	756.531	440.977	440.977	440.977
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	1.355.000	n. a.	n. a.	n. a.	686.602	694.822	0	1.042.233
Mehrjährige variable Vergütung	1.694.000	n. a.	n. a.	n. a.	903.665	887.847	0	1.331.771
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	1.694.000	n. a.	n. a.	n. a.	903.665	887.847	0	1.331.771
Summe	4.275.917	n. a.	n. a.	n. a.	2.346.798	2.023.647	440.977	2.814.981
Versorgungsaufwand ^{5,6}	2.837.209	n. a.	n. a.	n. a.	260.911	872.497	872.497	872.497
Gesamtvergütung	7.113.126	n. a.	n. a.	n. a.	2.607.709	2.896.144	1.313.475	3.687.479

Gewährte Zuwendungen in €

5

Robin J. Stalker Finanzvorstand bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017				
	2016	2017 ¹⁰	2017 (min.)	2017 (max.)
Festvergütung	665.500	241.512	241.512	241.512
Nebenleistungen	20.018	7.265	7.265	7.265
Summe	685.518	248.777	248.777	248.777
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	540.000	556.200	0	834.300
Mehrfjährige variable Vergütung	741.800	741.800	0	1.112.700
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	741.800	741.800	0	1.112.700
Summe	1.967.318	1.546.777	248.777	2.195.777
Versorgungsaufwand ^{5,6}	346.914	880.423	880.423	880.423
Gesamtvergütung	2.314.232	2.427.199	1.129.199	3.076.199

- ¹ Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 für Kasper Rorsted wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 1. August 2016. Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer (mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016) während der Planlaufzeit.
- ² 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.
- ³ Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Vorstandsernennung von Kasper Rorsted (mit Wirkung ab 1. August 2016), 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.
- ⁴ Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer (mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016), 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.
- ⁵ Zeiteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2016 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016. Der Versorgungsaufwand 2016 bei Herbert Hainer beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 2.540.625 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 30. September 2016, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.
- ⁶ Zeiteilige 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.
- ⁷ Umrechnungskurs 1,10690 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2016).
- ⁸ Umrechnungskurs 1,12662 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2017).
- ⁹ Zeiteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Glenn Bennett zum Ablauf des 4. August 2017. Der Dienstvertrag von Glenn Bennett endet 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 31. Dezember 2017 in Höhe von 122.585 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.
- ¹⁰ Zeiteilige 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 endet 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 31. Dezember 2017 in Höhe von 246.965 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

Zufluss gemäß dem Kodex

Entsprechend den Empfehlungen des Kodex sind die Festvergütung, die Nebenleistungen, der Versorgungsaufwand sowie der Performance-Bonus als Zufluss für das Geschäftsjahr

angegeben, für das die Vergütung gewährt wird. Der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2015/2017 resultierende LTIP-Bonus wird im Berichtsjahr als Gesamtbetrag als Zufluss angegeben, da er gemäß den Anforderungen

des Kodex in dem Jahr ausgewiesen werden soll, in dem der Plan endet.

Zufluss in €

6

	Kasper Rorsted Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender seit 1. August 2016 bzw. 1. Oktober 2016		Roland Aueschel Mitglied des Vorstands, Global Sales		Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Festvergütung	833.333	2.000.000	650.000	750.000	650.000	820.000
Nebenleistungen	18.800	452	17.943	17.943	13.396	12.575
Summe	852.133	2.000.452	667.943	767.943	663.396	832.575
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	937.500	2.400.000	835.500	880.714	835.500	969.943
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	4.250.000	n. a.	2.975.000	n. a.	3.080.000
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	n. a.	4.250.000	n. a.	2.975.000	n. a.	3.080.000
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe⁵	1.789.633	8.650.453	1.503.443	4.623.657	1.498.896	4.882.518
Versorgungsaufwand ^{6,7}	587.372	1.243.202	360.846	430.138	359.588	502.371
Gesamtvergütung	2.377.005	9.893.655	1.864.289	5.053.795	1.858.484	5.384.889

	Harm Ohlmeyer Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender 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	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Festvergütung	n. a.	561.603	n. a.	437.829	n. a.	437.829
Nebenleistungen	n. a.	14.650	n. a.	14.070	n. a.	8.590
Summe	n. a.	576.254	n. a.	451.899	n. a.	446.419
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	n. a.	640.228	n. a.	495.372	n. a.	502.878
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	842.405	n. a.	656.743	n. a.	656.743
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	n. a.	842.405	n. a.	656.743	n. a.	656.743
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe⁵	n. a.	2.058.886	n. a.	1.604.015	n. a.	1.606.040
Versorgungsaufwand ^{6,7}	n. a.	385.521	n. a.	289.045	n. a.	296.747
Gesamtvergütung	n. a.	2.444.407	n. a.	1.893.060	n. a.	1.902.787

Zufluss in €

6

	Herbert Hainer Vorstandsvorsitzende bis 30. September 2016		Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations bis 4. August 2017		Robin J. Stalker Finanzvorstand bis Beendigung der Haupt- versammlung am 11. Mai 2017	
	2016	2017 ⁸	2016 ⁹	2017 ^{10,11}	2016	2017 ¹²
Festvergütung	1.200.000	n. a.	721.474	421.115	665.500	241.512
Nebenleistungen	26.917	n. a.	35.056	19.862	20.018	7.265
Summe	1.226.917	n. a.	756.531	440.977	685.518	248.777
Einjährige variable Vergütung ^{1,2}	2.032.500	n. a.	1.029.903	924.113	810.000	739.746
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	n. a.	n. a.	3.995.313	n. a.	3.338.100
LTIP 2015/2017 ^{3,4}	n. a.	n. a.	n. a.	3.995.313	n. a.	3.338.100
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe⁵	3.259.417	n. a.	1.786.434	5.360.404	1.495.518	4.326.623
Versorgungsaufwand ^{6,7}	2.837.209	n. a.	260.911	872.497	346.914	880.423
Gesamtvergütung	6.096.626	n. a.	2.047.345	6.232.901	1.842.432	5.207.045

1 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 für Kasper Rorsted wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 1. August 2016. Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer (mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016) während der Planlaufzeit.

2 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.

3 Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Vorstandsernennung von Kasper Rorsted (mit Wirkung ab 1. August 2016), 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.

4 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.

5 Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2017 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbezüge dar.

6 Zeiteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2016 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016. Der Versorgungsaufwand 2016 bei Herbert Hainer beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 2.540.625 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 30. September 2016, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

7 Zeiteilige 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.

8 Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Herbert Hainer einen LTIP-Bonus 2015/2017 in Höhe von 5.082.000 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

9 Umrechnungskurs 1,10690 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2016).

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

11 Zeiteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Glenn Bennett zum Ablauf des 4. August 2017. Der Dienstvertrag von Glenn Bennett endet mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTIP) wurden von Glenn Bennett bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit erdient. 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 31. Dezember 2017 in Höhe von 122.585 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

12 Zeiteilige 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 endet mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTIP) wurden von Robin J. Stalker bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit erdient. 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 31. Dezember 2017 in Höhe von 246.965 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

Gesamtbezüge der früheren Mitglieder des Vorstands und ihrer Hinterbliebenen

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2017 Gesamtbezüge in Höhe von 13,520 Mio. € (2016: 8,754 Mio. €). Die Erhöhung beruht zum einen darauf, dass in den Gesamtbezügen für 2017 der Bonus an Herbert Hainer unter dem LTIP 2015/2017 erfasst ist. Zum anderen ist die Erhöhung insbesondere auch auf die Aufnahme der Vergütung und des Versorgungsaufwands von Robin J. Stalker für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis 31. März 2018 und von Glenn Bennett für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis 31. März 2018 sowie der Karenzentschädigung und des Nachlaufbonus im Zusammenhang mit der Beendigung ihrer Tätigkeit in den Gesamtbetrag zurückzuführen. Für Einzelheiten siehe den Abschnitt ‚Leistungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand‘. [SIEHE SEITE 47](#)

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2017 insgesamt 44,587 Mio. € (2016: 45,821 Mio. €) betrugen.

Für sechs frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Daraus ergeben sich für die adidasAG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 40,106 Mio. € (2016: 29,472 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Diese Erhöhung ist insbesondere auf das Ausscheiden von Robin J. Stalker und Glenn Bennett zurückzuführen.

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 Pensionszahlungen für eine Erhöhung der Pensionsleistungen verwendet.

Überprüfung der Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2017 das Vorstandsvergütungssystem durch einen unabhängigen externen Vergütungsexperten auf seine Angemessenheit überprüfen lassen. Dabei sind die individuellen Gesamtjahreszielvergütungen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie die Struktur der Vorstandsvergütung einer genauen Überprüfung unterzogen worden. Diese haben ergeben, dass die Vergütung den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie denen des Kodex entspricht, jedoch stärker an die Marktüblichkeit angepasst werden könnte. Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat im Dezember 2017 beschlossen, die Vergütung von Roland Auschel und Eric Liedtke mit Wirkung ab dem 1. Januar 2018 zu erhöhen.

Sonstiges

Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten die Vorstandsmitglieder keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder des Vorstands haben von der adidasAG keine Darlehen und keine Vorschusszahlungen erhalten; anlässlich seines Ausscheidens aus dem Vorstand sind an Robin J. Stalker Vorabzahlungen auf den Performance-Bonus 2017 und zeitanteilig für 2018 sowie auf den LTIP 2015/2017 geleistet worden. [SIEHE SEITE 47](#)

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

VERGÜTUNGSSYSTEM

Gemäß § 18 der Satzung der Gesellschaft setzt sich die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats aus zwei Komponenten zusammen: Festvergütung und zusätzliche Vergütung für Ausschusstätigkeiten. Eine variable Vergütung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats nicht gewährt. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats Sitzungsgelder sowie Ersatz für ihre Auslagen.

Festvergütung für Aufsichtsratsstätigkeit

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

	Mitglied	Vorsitzender	Stv. Vorsitzender
Grundsätzliche Bemessung	Von Hauptversammlung festgelegter Betrag (Grundbetrag)	300 % des Grundbetrags	200 % des Grundbetrags
Betrag bis 30. Juni 2017 (auf Volljahresbasis)	50.000 €	150.000 €	100.000 €
Betrag ab 1. Juli 2017 (auf Volljahresbasis)	80.000 €	240.000 €	160.000 €

Zusätzliche Vergütung für Ausschusstätigkeiten

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 Mitglieder des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung festgelegte Festvergütung (Grundbetrag) an und hängt von den mit der jeweiligen Ausschusstätigkeit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ab.

	Präsidial sowie Finanz- und Investitionsausschuss		Prüfungsausschuss	
	Mitglied	Vorsitzender	Mitglied	Vorsitzender
Grund-sätzliche Bemessung (in % des Grundbetrags)	50 %	100 %	100 %	150 % seit 1. Juli 2017 200 %
Betrag bis 30. Juni 2017 (auf Volljahresbasis)	25.000 €	50.000 €	50.000 €	75.000 €
Betrag ab 1. Juli 2017 (auf Volljahresbasis)	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 nur zeitweiser Mitgliedschaft

Gehört ein Mitglied dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss nur während des Teils eines Geschäftsjahres an, reduziert sich die Festvergütung bzw. die zusätzliche Vergütung entsprechend anteilig.

Sitzungsgeld

Für Präsenzsitzungen wird ferner ein Sitzungsgeld gewährt. Das Sitzungsgeld belief sich bis zum 30. Juni 2017 auf 750 € und beträgt seit dem 1. Juli 2017 1.000 €.

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 2017

Festvergütung und Sitzungsgeld

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2017 belief sich auf 1,78 Mio. € (2016: 1,26 Mio. €). Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 126.750 € (2016: 70.500 €) gezahlt. Die Erhöhung der Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2017 gegenüber der des Geschäftsjahres 2016 ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Hauptversammlung am 11. Mai 2017 der Satzungsänderung über die Anpassung der Aufsichtsratsvergütung mit Wirkung ab 1. Juli 2017 zugestimmt hat. Infolge der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 beschlossenen Vergrößerung um vier Mitglieder war 2017 zudem das erste Geschäftsjahr, während dessen dem Aufsichtsrat erstmals durchgängig 16 Mitglieder angehörten.

Sonstiges

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

Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats in €

7

	2016 Festvergütung	2016 Vergütung Ausschuss- tätigkeit	2016 Sitzungsgeld	2017 Festvergütung	2017 Vergütung Ausschuss- tätigkeit	2017 Sitzungsgeld
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2017						
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses, Vorsitzender des Finanz- und Investitionsausschusses)	150.000	50.000	5.250	195.000	65.000	9.750
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	100.000	25.000	5.250	130.000	32.500	9.750
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	25.000	5.250	130.000	32.500	9.000
Ian Gallienne ¹ (Mitglied des Prüfungsausschusses ab 7. März 2017)	27.322	n. a.	1.500	65.000	55.860	10.000
Dieter Hauenstein	50.000	n. a.	3.750	65.000	n. a.	6.250
Roswitha Hermann ²	14.208	n. a.	750	n. a.	n. a.	n. a.
Dr. Wolfgang Jäger (Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	50.000	50.000	6.750	65.000	65.000	10.750
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses bis zum 7. März 2017)	50.000	50.000	7.500	65.000	9.140	7.000
Herbert Kauffmann (Vorsitzender des Prüfungsausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	50.000	75.000	7.500	65.000	117.500	10.750
Katja Kraus	50.000	n. a.	3.000	65.000	n. a.	6.250
Kathrin Menges	50.000	n. a.	3.750	65.000	n. a.	4.250
Udo Müller ³	11.885	n. a.	750	65.000	n. a.	6.250
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	50.000	25.000	5.250	65.000	32.500	9.750
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	50.000	50.000	7.500	65.000	65.000	10.750
Nassef Sawiris ¹	27.322	n. a.	1.500	65.000	n. a.	5.250
Michael Storl ²	14.208	n. a.	750	n. a.	n. a.	n. a.
Heidi Thaler-Veh	50.000	n. a.	3.750	65.000	n. a.	5.500
Kurt Wittmann ³	11.885	n. a.	750	65.000	n. a.	5.500
Gesamt	906.831	350.000	70.500	1.300.000	475.000	126.750

¹ Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung ab 15. Juni 2016.² Mitglied des Aufsichtsrats für den Zeitraum vom 24. Juni 2016 bis zum 6. Oktober 2016.³ Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung ab 6. Oktober 2016.

UNSERE AKTIE

Trotz einiger kleinerer Rückschläge im Verlauf des Jahres beendeten die internationalen Aktienmärkte das Jahr 2017 im Plus. Während der DAX und der EURO STOXX 50 um 13 % bzw. 6 % zulegten, stieg der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index um 32 %. Die Aktie der adidas AG entwickelte sich weitestgehend analog zu den internationalen Aktienmärkten und beendete das Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Anstieg von 11 %. Angesichts der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2017 sowie des Vertrauens des Managements in die solide Finanzlage und die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2018 eine Dividende in Höhe von 2,60 € pro Aktie vorzuschlagen.

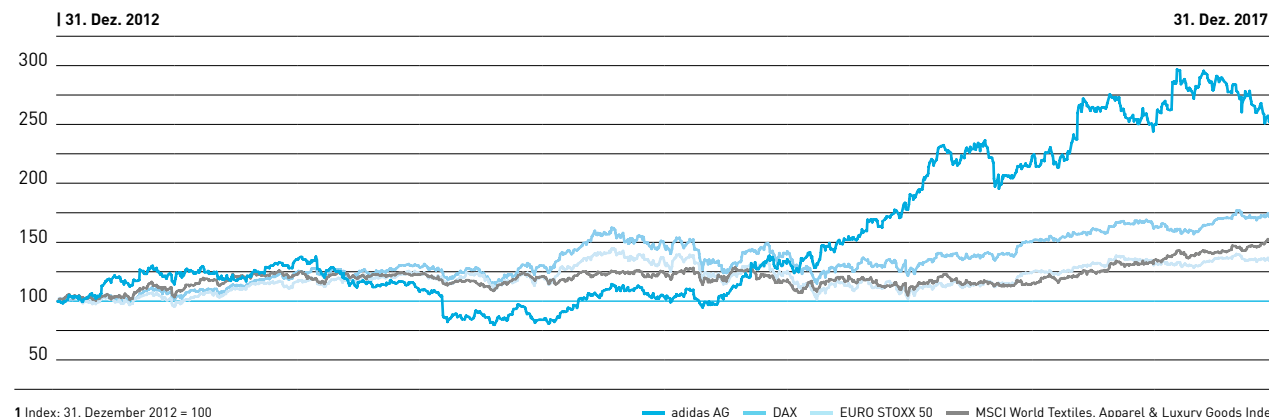
AUFWÄRTSTREND DER AKTIE DER ADIDAS AG SETZT SICH 2017 FORT

Die internationalen Aktienmärkte beendeten das Jahr 2017 trotz einiger kleinerer Rückschläge im Plus. Unterstützt wurde die starke Entwicklung durch unternehmensfreundliche politische Entscheidungen nach den US-Wahlen, einschließlich der bedeutenden US-Steuerreform, sowie durch das weltweit starke Wirtschaftswachstum, den Ausgang der Parlamentswahl in Frankreich und eine lockere Geldpolitik der Zentralbanken weltweit. Entscheidungen der US-Notenbank hinsichtlich einer Zinserhöhung und Bilanzkürzungen, eine Stärkung des Euro, Terroranschläge und geopolitische Risiken haben die internationalen Aktienmärkte nur vorübergehend unter Druck gesetzt. Infolgedessen legte der DAX 2017 deutlich um 13 % und der EURO STOXX 50 um 6 % zu. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index beendete das Jahr mit einem Anstieg um 32 %. [SIEHE TABELLE 9](#)

Die Aktie der adidas AG entwickelte sich weitestgehend analog zu den internationalen Aktienmärkten und schloss das Jahr 11 % über dem Jahresendwert von 2016 ab. Der positive Trend der Aktie wurde im Verlauf des Jahres 2017 insbesondere durch die Bekanntgabe des Unternehmensplans zur Wachstumsbeschleunigung bis 2020 und eine daraus resultierende Anhebung der Finanzziele des Unternehmens bis 2020, deutlich unterstützt. Des Weiteren haben die Veröffentlichung starker Geschäftsergebnisse, die Ende Juli zu einer Anpassung des Ausblicks für das Gesamtjahr 2017 führten und die durch die konsequente Umsetzung des strategischen Geschäftsplans 'Creating the New' vorangetrieben wurden, das Vertrauen der Investoren in die erfolgreiche Umsetzung von Creating the New sowie in die Fähigkeit des Unternehmens, ein nachhaltiges Umsatzwachstum und eine Verbesserung der Margen in den kommenden Jahren zu erzielen, bekräftigt. Infolgedessen erreichte der Aktienkurs der adidas AG am 4. August 2017 einen neuen Höchststand von 199,95 €. Ungünstige Meldungen im Hinblick auf das US-Einzelhandelsumfeld sowie einige Gewinnmitnahmen und strategische Anlageverschiebungen durch Kapitalmarktteilnehmer nach der starken Aktienkursentwicklung der ersten neun Monate setzten die Aktie der adidas AG jedoch Ende des Jahres 2017 vorübergehend unter Druck. Infolgedessen beendete die Aktie der adidas AG das Jahr bei 167,15 € und damit 11 % über dem Vorjahresniveau. [SIEHE GRAFIK 8](#)

Aktienkursentwicklung in den letzten fünf Jahren¹

8



Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2017 in %

9

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	11	190	148	226
DAX	13	32	70	60
EURO STOXX 50	6	11	33	-20
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	32	26	52	133

Quelle: Bloomberg.

LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH ANALOG ZUR AKTIE

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2017 bei 99,82 US-\$. Das bedeutet einen Anstieg in Höhe von 27 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2016: 78,55 US-\$). Der stärker ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Abwertung des US-Dollar gegenüber dem Euro im Jahr 2017 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs verringerte sich von 8,8 Millionen Ende 2016 auf 7,1 Millionen zum Jahresende 2017. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen ging 2017 auf rund 60.200 ADRs zurück (2016: rund 101.200). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden.

➔ ADIDAS-GROUP.COM/ADR

AKTIE DER ADIDAS AG IN WICHTIGEN INDIZES VERTRETEN

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, insbesondere im DAX, im EURO STOXX 50 Index und im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, in dem auch unsere Hauptwettbewerber vertreten sind. Unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, betrug zum 31. Dezember 2017 3,01 % (2016: 2,89 %). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende 2017 gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 11 (2016: 14) und gemessen am Umsatz auf Platz 12 (2016: 12). Unsere Gewichtung im EURO STOXX 50 Index, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz berechnet wird, betrug zum 31. Dezember 2017 1,28 % (2016: 1,31 %). Darüber hinaus ist die adidas AG in Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich in mehreren wichtigen Nachhaltigkeitsindizes vertreten. ■ **SIEHE TABELLE 10**

MEHR ALS 90 % DER WANDELANLEIHE 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 wird zur weiteren Optimierung der Fremdkapitalstruktur des Unternehmens verwendet. Die Wandelanleihe weist 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 81,13 € je Aktie angepasst. Diese Anpassung trat am 12. Mai 2017 in Kraft. Die Schuldverschreibungen können seit Juni 2017 vom Emittenten gekündigt werden. Im Jahr 2017 wurden 2.814.470 Aktien infolge der Ausübung der

Wandlungsrechte, die alle durch eigene Aktien bedient wurden, übertragen. Die restlichen Schuldverschreibungen waren in bis zu 377.190 neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandelbar. ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 190** Somit waren zum 31. Dezember 2017 94 % der Wandelanleihe gewandelt (2016: 48 %). Die Wandelanleihe schloss das Jahr bei 205,91 € und damit um 12 % über dem Vorjahreswert (2016: 183,40 €).

DIVIDENDENVORSCHLAG VON € 2,60 JE AKTIE

Angesichts der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2017, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 9. Mai 2018 für das

Die adidas AG Aktie

10

		2017 ¹	2016	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien ²	Aktien	203.861.234	201.489.310	— DAX
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ³	€	7,05	5,39	— EURO STOXX 50
Verwässertes Ergebnis je Aktie ³	€	7,00	5,29	— MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Jahresendkurs	€	167,15	150,15	— Deutsche Börse Prime Consumer
Höchstkurs	€	199,95	159,50	— Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
Tiefstkurs	€	143,80	83,45	— ECPI Ethical Equity Indizes (Euro und EMU)
Marktkapitalisierung ⁴	Mio. €	34.075	30.254	— ECPI ESG Equity (Euro and World)
Dividende je Aktie	€	2,60 ⁵	2,00	— Ethibel Sustainability Indizes (Global und Europe)
Dividendensumme	Mio. €	530 ⁴	405	— Euronext Vigeo (Eurozone 120, Europe 120)
Ausschüttungsquote ³	%	37,1 ⁴	37,4	— FTSE4Good Index Serie
Dividendenrendite	%	1,6	1,3	— MSCI Global Sustainability Indizes
Eigenkapital pro Aktie ⁴	€	31,64	32,12	— MSCI SRI Indizes
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ⁴	%	23,7	27,8	— STOXX Global ESG Leaders
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag ⁷	Aktien	653.389	892.646	

¹ 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

² Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

³ Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen.

⁴ Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.

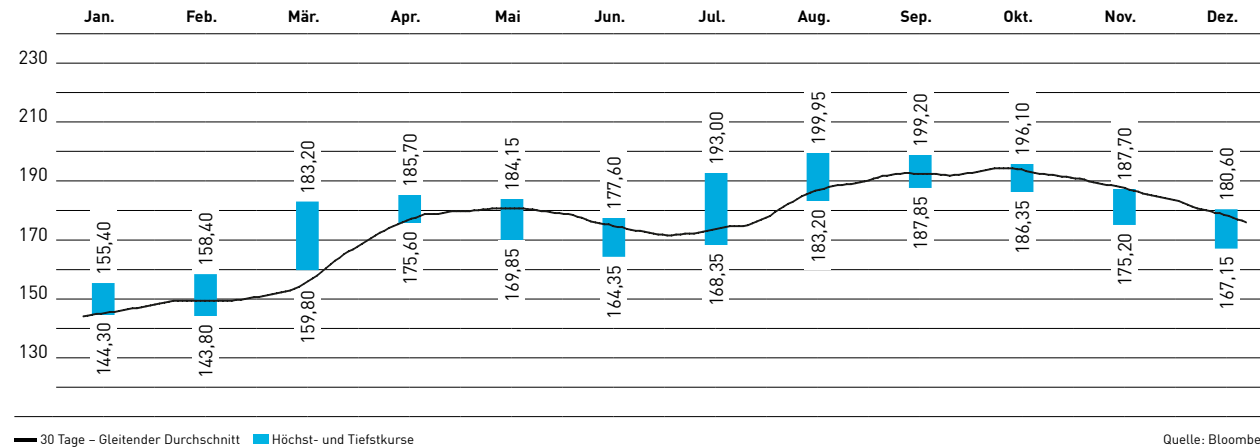
⁵ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

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

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

Monatliche Höchst- und Tiefsturse der adidas AG Aktie¹ in €

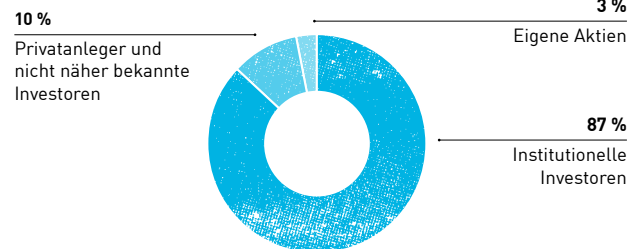
11



1 Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

Aktionärsstruktur nach Investorengruppen¹

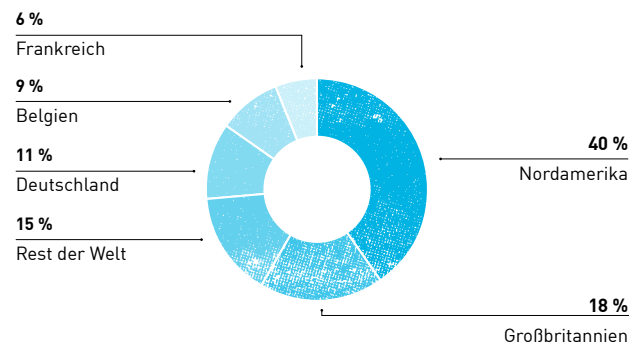
12



1 Stand: Januar 2018.

Aktionärsstruktur nach Region^{1,2}

13



1 Stand: Januar 2018.

2 Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

Geschäftsjahr 2017 eine Dividende in Höhe von 2,60 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 30 % gegenüber dem Vorjahr (2016: 2,00 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 15. Mai 2018 ausgezahlt. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 530 Mio. € (2016: 405 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 37,1 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen (2016: 37,4 %) ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt aus der US-Steuerreform im Jahr 2017. **SIEHE TABELLE 10** Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht.

SHAREHOLDER-RETURN-PROGRAMM AUSGELAUFEN

Am 1. Oktober 2014 hat die adidas AG ein mehrjähriges Shareholder-Return-Programm mit einem Volumen von insgesamt bis zu 1,5 Mrd. € und einer Laufzeit bis zum 31. Dezember 2017 angekündigt. Das Shareholder-Return-Programm wurde durch den Rückkauf von Aktien über die Börse durchgeführt. Damit machte die adidas AG von der durch die Hauptversammlung der Gesellschaft am 8. Mai 2014 und am 12. Mai 2016 erteilten Ermächtigung zum Aktienrückkauf bis zum 11. Mai 2021 Gebrauch. Gemäß dieser Ermächtigung dürfen Aktien in Höhe von bis zu 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft über die Börse zurückgekauft werden. Die Gesamtzahl der im Rahmen des Shareholder-Return-Programms erworbenen Aktien belief sich auf 11.146.969 Stückaktien. Das entspricht einem rechnerischen Anteil von 11.146.969 € am Grundkapital und mithin 5,33 % des Grundkapitals der Gesellschaft. Die Anschaffungskosten für das Shareholder-Return-Programm beliefen sich insgesamt auf etwa 900 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten).

AUSGEPRÄGT INTERNATIONALE INVESTORBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit über 70.000 (2016: 60.000). Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2018 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Institutionelle Investoren stellen die größte Investorengruppe dar und halten 87 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2016: 87 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 10 % (2016: 8 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 3 % der Aktien der Gesellschaft (2016: 4 %); Grund für den Rückgang gegenüber dem Vorjahr waren die eigenen Aktien, die zur Bedienung aus der Wandelanleihe gewandelter Aktien verwendet wurden. Diese wurden zum Teil durch im Rahmen unseres Shareholder-Return-Programms zurückerworbene Aktien ausgeglichen.

■ SIEHE GRAFIK 12

Nach Regionen betrachtet sind 40 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2016: 40 %), gefolgt von Großbritannien mit 18 % (2016: 21 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 11 % (2016: 8 %), auf Belgien 9 % (2016: 9 %) und auf Frankreich 6 % (2016: 5 %). Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 15 % der ausstehenden Aktien (2016: 17 %). ■ SIEHE GRAFIK 13

STARKE ANALYSTENUNTERSTÜTZUNG FÜR DIE AKTIE DER ADIDAS AG

Das Unternehmen sowie die Aktie der adidas AG bekamen im Jahr 2017 weiterhin starke Unterstützung von Analysten. Rund 40 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen haben regelmäßig Studien zu adidas veröffentlicht. Die große Mehrheit der Analysten ist in Bezug auf das mittel- und langfristige Potenzial unseres Unternehmens zuversichtlich. Dies zeigt auch die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2017. 46 % der Analysten sprachen

eine ‚Kauf‘-Empfehlung für unsere Aktie aus (2016: 27 %). 46 % empfahlen das ‚Halten‘ unserer Aktie (2016: 56 %). 8 % der Analysten stuften unsere Aktie zum ‚Verkauf‘ ein (2016: 17 %).

ERFOLGREICHE INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Die adidas AG strebt danach, einen kontinuierlichen Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten aufrechtzuerhalten. Das Management und das Investor-Relations-Team verbrachten im Jahr 2017 46 Tage auf Roadshows (2016: 47) und präsentierten während weiterer 21 Tage zusätzlich auf 14 nationalen und internationalen Konferenzen (2016: 28 Tage auf 16 Konferenzen). Zur Vorstellung zusätzlicher Informationen rund um unseren strategischen Geschäftsplan Creating the New bis 2020 sowie unseres neu eingeführten Unternehmensplans zur Wachstumsbeschleunigung veranstalteten wir am 14. März 2017 einen Investor Day in Herzogenaurach, an dem mehr als 100 Investoren und Analysten teilnahmen.

Zum vierten Mal innerhalb von fünf Jahren wurde adidas mit einem Red Dot Communication Design Award für seinen Geschäftsbericht ausgezeichnet. Zudem erhielt das adidas Investor Relations Team den renommierten europäischen IR Magazine Award in den Kategorien ‚Best‘ im Sektor ‚Consumer Discretionary‘ und ‚Best‘ in der Region Deutschland.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2017 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt wurden, sind auf der Website des Unternehmens 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 den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen.

■ SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197

OFFENLEGUNG VON EIGENGESCHÄFTEN VON FÜHRUNGSPERSONEN AUF DER WEBSITE

Informationen über Eigengeschäfte mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von Art. 19 der europäischen Marktmissbrauchsverordnung („MMVO“) durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. andere leitende Führungskräfte oder mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Website veröffentlicht.

➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE](https://www.adidas-group.com/s/eigengeschaefte-fuehrungskraefte)

AUSFÜHRLICHE FINANZINFORMATIONEN ONLINE ERHÄLTICH

Auf unserer Website stellen wir ausführliche Informationen rund um unsere Aktie sowie die Strategie und die Ergebnisse des Unternehmens zur Verfügung. Unser Veranstaltungskalender zeigt alle Konferenzen und Roadshows, an denen wir teilnehmen, und ermöglicht den Download sämtlicher Präsentationen. Zusätzlich zu den Live-Webcasts aller wichtigen Veranstaltungen, wie z. B. der Hauptversammlung sowie unseren Investor Days und IR Tutorial Workshops, bieten wir auch Webcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen an. ➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://www.adidas-group.com/s/investoren)