

KONZERN- LAGEBERICHT

UNSER UNTERNEHMEN

Unternehmensstrategie	062	Innovation	083
adidas Markenstrategie	068	Mitarbeiter und Unternehmenskultur	087
Reebok Markenstrategie	072	Nachhaltigkeit	095
Vetriebsstrategie	075	Nichtfinanzielle Erklärung	109
Global Operations	078		

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

UNTERNEHMENS- STRATEGIE

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

UNSERE KERNÜBERZEUGUNG: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

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

UNSERE MISSION: DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

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

STRATEGISCHER GESCHÄFTSPLAN: ‘CREATING THE NEW’

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

STRATEGISCHE SÄULEN

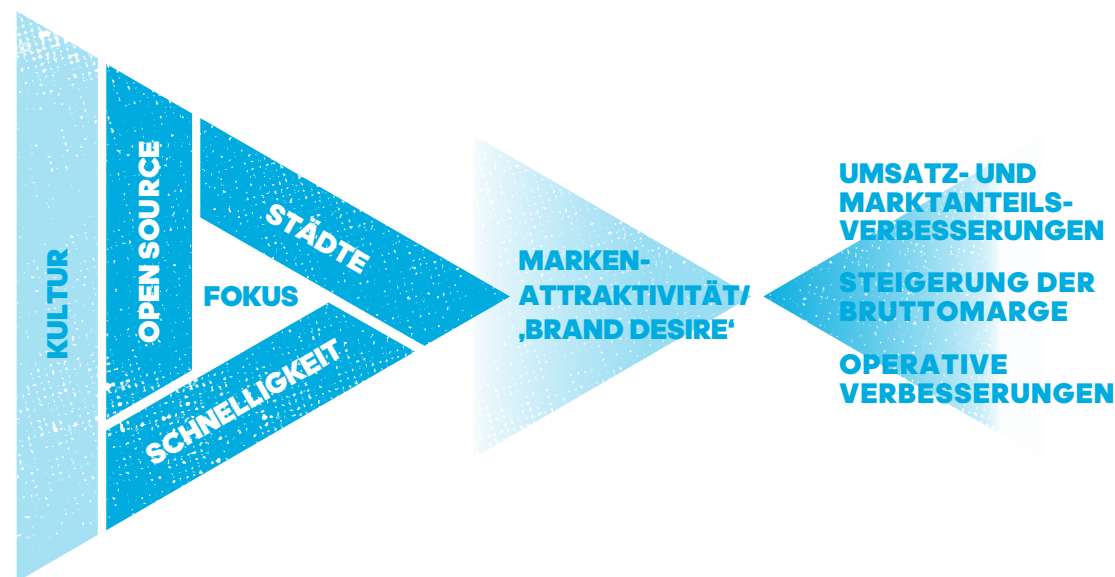
Creating the New gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen werden, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Attraktivität der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open Source.

Kultur

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

Unsere Strategie: ‚Creating the New‘

14



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

Unsere Führungskräfte gehen dabei mit gutem Beispiel voran. Um unsere Führungsstruktur weiter zu verbessern, haben wir Ende 2016 die ‚Core Leadership Group‘ (CLG) ins Leben gerufen. In dieser Gruppe sind ausgewählte Führungskräfte vertreten, die für die Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans hauptverantwortlich sind. Ihr besonderer Fokus liegt darauf, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu verbessern. Im Jahr 2017 haben wir unsere Führungsstruktur durch die Gründung einer ‚Extended Leadership Group‘ weiter geschärft. Diese Gruppe unterstützt die Core Leadership Group bei der Umsetzung unserer Strategie und dient darüber hinaus als Nachfolgepool für die CLG. Zusätzlich macht unser 2017 eingeführtes Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte ‚Leadership Framework‘, allen Führungskräften in unserem Unternehmen klare Vorgaben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas bedeutet.

Wir sind überzeugt, dass eine von Leistung geprägte Kultur für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie essenziell ist. Um eine solche Kultur innerhalb unseres Unternehmens zu fördern, haben wir neue Wege bei Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung eingeschlagen. Zudem haben wir große Fortschritte bei der Überarbeitung unseres Ansatzes bezüglich Vergütung und Zusatzleistungen gemacht. Beispielsweise werden wir die langfristige Vergütung unserer Führungskräfte vereinfachen und künftig an die Entwicklung von Gewinn und Aktienkurs unseres Unternehmens koppeln, um die Interessen der Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

In unserem Unternehmen werden Vielfalt und Integration wertgeschätzt und gefördert. Wir haben eine vielfältige Mitarbeiterbasis mit Beschäftigten aus vielen verschiedenen Ländern. Darüber hinaus wollen wir den Anteil weiblicher Führungskräfte kontinuierlich erhöhen. Mit der Bestellung von Karen Parkin in den Vorstand im Mai 2017 haben wir in dieser Hinsicht Fortschritte erzielt. Außerdem haben wir den Frauenanteil eine Ebene unterhalb des Vorstands von Juli 2015 bis Juni 2017 von 11 % auf 18 % gesteigert. Der Frauenanteil zwei Ebenen unterhalb des Vorstands erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 26 % auf 29 %.

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

Schnelligkeit

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

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

— **Niemals ausverkauft:** Wir verbessern unser aktuelles ‚Never-out-of-Stock‘-Programm (‚niemals ausverkauft‘). Dazu setzen wir auf ein globales, permanentes Produktangebot mit längeren Lebenszyklen, kontinuierlicher Nach-

produktion sowie fortlaufendem Nachschub. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass unsere Konsumenten stets die beliebtesten und begehrtesten Produkte erhalten.

- **Geplante Reaktionsfähigkeit:** Wir beobachten systematisch Trends am Point of Sale und können dadurch Nachfragesignale besser interpretieren. So können wir saisonale Produkte innerhalb kürzerer Vorlaufzeiten nachbestellen und während der Saison ausliefern. Dadurch sind wir in der Lage, saisonale Produkterfolge zu wiederholen und einer über den ursprünglichen Prognosen liegenden Konsumentennachfrage zu begegnen.
- **Produktentwicklung innerhalb einer Saison:** Wir entwickeln Produktkollektionen zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der Saison, um so die neuesten Branchentrends aufgreifen zu können. Dies hilft uns, überraschende Neuerungen zu entwickeln und die Attraktivität der Marke weiter zu steigern.

Seit der Einführung der strategischen Priorität Schnelligkeit haben wir die Reichweite der Programme in diesem Bereich sukzessive ausgebaut. Mittlerweile sind alle Kategorien und Märkte vollständig in die Speed-Programme integriert und profitieren von deren Vorteilen. Der Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz ist kontinuierlich auf 28 % im Jahr 2017 gestiegen. Damit liegen wir im Hinblick auf unser Gesamtziel, den Anteil dieser Produkte bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern, voll im Plan. Darüber hinaus erzielen wir weitere Fortschritte, bei diesen ‚schnellen‘ Produkten den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern.

Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in unserer Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, durch neue, branchenverändernde Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. Ende 2015 haben wir unsere erste *Speedfactory* ■ [SIEHE GLOSSAR](#) in Ansbach eröffnet. Das Konzept basiert auf einer intelligenten

Fertigung, die es ermöglicht, statt zentralisierter Produktion dort zu fertigen, wo sich die Konsumenten befinden. Durch eine Kombination aus Schuhmacherhandwerk und modernsten Technologien können einzigartige Produkte entwickelt werden, die genau auf die Bedürfnisse der Konsumenten hinsichtlich Passform und Funktionalität zugeschnitten sind. Im Jahr 2017 wurde das erste Produktkonzept in der Speedfactory umgesetzt: Mit AM4 ging eine Serie individuell entwerfener und gefertigter Schuhe für sechs wichtige Städte (Key Cities) in Produktion. Außerdem haben wir eine zweite Speedfactory in Atlanta (USA) eröffnet, um noch näher an den US-Konsumenten zu sein und deren Bedarf schneller zu bedienen. Unser Fokus wird im Jahr 2018 darauf liegen, die Leistung beider Fertigungsanlagen weiter zu erhöhen. Speedfactory ermöglicht es uns nicht nur, herkömmliche Fertigungsprozesse zu hinterfragen, sondern liefert darüber hinaus kontinuierlich neue Erkenntnisse. So können wir Effizienz und Möglichkeiten auch innerhalb der traditionellen Beschaffungskette steigern. Diese bildet auch weiterhin die Basis für unsere weltweite Beschaffungsaktivität.

■ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78 ■ SIEHE INNOVATION, S. 83

Städte

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

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

Unser Ziel ist es, ein ‚End-to-End-Ökosystem‘ in diesen Städten zu schaffen, das Konsumenten durch das Prinzip der ‚Aktivierung von unten nach oben‘ („Bottom-up“) und ganzheitliche Einzelhandelserlebnisse mit relevanten Produkten in Kontakt bringt:

- **Aktivierung:** Unsere Key Cities bieten eine einzigartige Plattform für die Aktivierung unserer Marken. Zu unseren erfolgreichsten Aktivitäten 2017 zählen der ‚Green Light Run‘ in Tokio, der mit sechs ‚Cannes Awards‘ prämiert wurde, der Parley ‚Run for the Oceans‘ in New York City sowie die Präsentation von Nemeziz in London, unserer neuen Produktfamilie im Bereich Fußballschuhe. Durch diese Erfolge haben wir unsere Markenbeliebtheit in den jeweiligen Städten gesteigert und weltweite Aufmerksamkeit in den sozialen Netzwerken erhalten.
- **Produkte:** Wir setzen weiterhin auf breit gefächerte Produkteinführungen, mit Fokus auf alle sechs Städte. Dazu gehören globale Kampagnenstarts und exklusive Kollektionen. Mit der AM4 Serie haben wir 2017 erstmals einen Schuh eingeführt, der in Zusammenarbeit mit Konsumenten aus diesen sechs Städten entwickelt und speziell auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten wurde. Der in unserer Speedfactory gefertigte AM4 feierte Ende 2017 Premiere in London und Paris. Für 2018 ist die Einführung in den übrigen vier Key Cities geplant.

- **Erlebnisse:** Wir wollen unseren Konsumenten Premium-Einkaufserlebnisse bieten, indem wir für sie Konzepte entwickeln, die verbinden, motivieren und inspirieren. Die Eröffnung unseres zweiten adidas Originals Flagship-Stores in London 2017 hat in dieser Hinsicht branchenweit neue Maßstäbe gesetzt. Weiterhin konnten wir in Zusammenarbeit mit unseren Einzelhandelspartnern erhebliche Fortschritte dabei erzielen, Verkaufsflächen in wichtigen Geschäften und Handelszonen in Premium-Handelsflächen zu verwandeln.

Die Ergebnisse bestimmter Leistungsindikatoren (NPS und Marktanteil) für das Jahr 2017 deuten darauf hin, dass wir auf einem guten Weg sind, unser langfristiges Ziel zu erreichen, bis Ende 2020 die Umsätze in unseren Key Cities im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln. Unsere wichtigsten Städte tragen überdurchschnittlich zum Gesamtwachstum unseres Unternehmens bei. Dies wiederum hilft uns, weitere Marktanteile hinzuzugewinnen. Darüber hinaus konnten wir eine relative Steigerung der Begehrlichkeit im Hinblick auf unsere Marken in den meisten dieser Städte feststellen.

Open Source

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

einschlagen, um einen noch nie dagewesenen Markenwert für die Konsumenten zu schaffen, der weit über Geschäfts-transaktionen hinausgeht.

Wir haben drei strategische Initiativen für Open Source definiert:

- **Kreative Kooperationen:** Kreative Kooperationen sollen unser kreatives Kapital durch den Einbezug neuer Tools, Umgebungen und die Sichtweisen externer kreativer Köpfe erhöhen. Wir möchten damit der Kreativität eine Plattform bieten und die richtigen Werkzeuge für die Entstehung neuer Ideen zur Verfügung stellen. Mit der Brooklyn Creator Farm bieten wir beispielsweise eine Möglichkeit zur kreativen Zusammenarbeit. In diesem Design Center und ‚Creation Hub‘ laden wir kreative Talente ein, gemeinsam mit uns und unabhängig von saisonalen Produkt-entwicklungskalendern an Innovationen für den Sport zu arbeiten. Nach der Aufbauphase im Jahr 2016 gibt uns die Creator Farm inzwischen spürbare Impulse für unsere kreative Ausrichtung und hat eine wichtige Bedeutung in der kreativen Gemeinschaft vor Ort. Außerdem haben wir die erfolgreichen Partnerschaften mit Persönlichkeiten wie Alexander Wang, Kanye West oder Stella McCartney weiter ausgebaut, um Attraktivität und Wachstum unserer Marken weiter voranzutreiben.
- **Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere Zusammenarbeit mit Athleten hat das Ziel, Gemeinschaften von Sportlern aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen sowohl Partnerschaften mit den weltbesten Sportlern und Mannschaften als auch Initiativen auf lokaler Ebene. Im Jahr 2017 haben wir unsere Projekte im digitalen und physischen Raum ausgebaut, um mit einer breiteren Gemeinschaft unserer Konsumenten in Dialog zu treten und zu interagieren. Beispielsweise hat ‚adidas Runners‘, eine Läufer-Community, allein in Westeuropa derzeit über 50.000 aktive Mitglieder. Weitere Initiativen sind u. a. unsere Kooperation mit Wanderlust, einem der weltweit größten Anbieter von Yoga-Lifestyle-Events, sowie

unsere Tango League, ein Grassroots-Event, bei dem Fußballtalente gegeneinander antreten können.

- **Zusammenarbeit mit Partnern:** Unsere strategischen Initiativen bei der Zusammenarbeit mit Partnern haben das Ziel, unsere Kenntnisse im Sport zu nutzen, um mit den besten Partnern anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir einen einzigartigen Wert für unsere Marken und letztlich für unsere Konsumenten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit *Parley for the Oceans*. [SIEHE GLOSSAR](#). Als Gründungsmitglied dieser Organisation leistet adidas nicht nur finanzielle Unterstützung, um beispielsweise Strandsäuberungen zu finanzieren. Im Jahr 2017 haben wir mehrere neue Schuhmodelle aus *Parley Ocean Plastic*. [SIEHE GLOSSAR](#) eingeführt, darunter der UltraBOOST, der NMD oder der EQT. Insgesamt haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic gefertigt. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Des Weiteren haben wir gemeinsam mit Carbon, einem innovativen Unternehmen aus dem Bereich 3D-Druck, eine neue Produktreihe und Plattform vorgestellt: Futurecraft 4D. Auf Basis von Athletendaten können wir mithilfe der digitalen Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) zuvor nicht realisierbare Designs drucken und benötigen dazu keine arbeitsintensiven und komplexen Montageschritte. Der Futurecraft 4D Schuh wurde 2017 eingeführt. Das Konzept wird im Laufe des Jahres 2018 weiter ausgebaut. [SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

Wir wollen weiterhin externes, kreatives Kapital in unsere Prozesse integrieren, um unsere Möglichkeiten zu erweitern, die Zukunft des Sports zu gestalten. Um sicherzustellen, dass wir in den entscheidenden Momenten ganz nah am Konsumenten sind, werden wir uns auf zwei zentrale Ziele fokussieren: Wir wollen die Markenattraktivität steigern, indem wir Konsumenten einladen, Teil unserer kreativen Unternehmenskultur zu sein. Dazu messen wir den Anteil der von den Nutzern erstellten Inhalte in den sozialen Netzwerken.

Außerdem wollen wir die Anzahl der Nutzer im digitalen Bereich weiter steigern. Bei beiden Zielen konnten wir 2017 deutliche Fortschritte erzielen. Wir gehen davon aus, dass wir anhand der Erkenntnisse, die wir durch Open Source gewinnen, bessere Produkte und Services für unsere Konsumenten entwickeln und somit unsere Markenattraktivität, unseren Umsatz, unsere Marktanteile sowie unsere Profitabilität erhöhen können.

BESCHLEUNIGUNG VON CREATING THE NEW

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

Portfolio

Alle Marken, Vertriebskanäle und Märkte müssen zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Wir analysieren kontinuierlich die Performance unseres Portfolios und prüfen fortwährend, inwieweit es mit unserer Strategie im Einklang steht. Wir werden verstärkt unseren Fokus auf unsere Stärken in den Bereichen Sportschuhe und -bekleidung richten. Dadurch können wir die Komplexität reduzieren und unsere Zielkonsumenten noch konsequenter mit den Marken adidas und Reebok ansprechen. Im Jahr 2017 haben wir den Verkauf der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts abgeschlossen. Zudem haben wir die Umsetzung des Turnaround-Plans ‚Muscle-up‘ für Reebok, mit dem Ziel, das Umsatzwachstum anzukurbeln und die Profitabilität der Marke zu steigern, weiter vorangetrieben.

adidas Nordamerika

Nordamerika ist mit einem Anteil von etwa 40 % der größte Markt innerhalb der Sportartikelbranche. Gleichzeitig hat die Marke adidas in Nordamerika im Vergleich zu anderen Regionen einen relativ geringen Marktanteil, sodass Nordamerika für uns aus geografischer Sicht die größten Wachstumschancen

bietet. Um die Gesamtpositionierung der Marke adidas in der Region zu verbessern, haben wir Nordamerika zu einer strategischen Priorität gemacht und unsere Investitionen in dieser Region bereits erheblich erhöht, um so unsere Relevanz und Sichtbarkeit für die Konsumenten zu steigern. In diesem Zusammenhang haben wir in den vergangenen Jahren unsere Investitionen in die organisatorische Struktur verstärkt und beispielsweise unsere US-Zentrale in Portland erweitert, Marketinginitiativen intensiviert und unsere Vertriebsinfrastruktur weiterentwickelt. Infolge dieser Maßnahmen konnten wir in den vergangenen drei Jahren jeweils ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum erzielen, auch wenn die Industrie in den USA zunehmend herausfordernd und von Preisdruck geprägt war. Obwohl wir mit unseren jüngsten Fortschritten in Nordamerika zufrieden sind, sehen wir bei unserer aktuellen Position auf diesem Markt deutliches Verbesserungspotenzial, das wir in den kommenden Jahren weiter ausschöpfen wollen. Deshalb werden wir an unserer Strategie für Nordamerika festhalten. Unser Ziel ist es, unseren Marktanteil in der Region weiter zu erhöhen und den Umsatz der Marke adidas bis 2020 auf 5 Mrd. € zu steigern. Da unsere Profitabilität in der Region trotz erheblicher Verbesserungen 2017 hinter unseren globalen Vergleichswerten zurückliegt, geht unser Fokus in Nordamerika jedoch über die Steigerung von Marktanteilen hinaus.

ONE adidas

Wir streben kontinuierlich nach operativer Exzellenz. ONE adidas umfasst zahlreiche Initiativen, die zu einer Optimierung und Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse in unserem Unternehmen führen sollen. Unser Fokus liegt in diesem Zusammenhang auf den drei Säulen *Brand Leadership*, [SIEHE GLOSSAR](#) wirksames Marketing und operative Effizienz, mit denen wir die aktuellen Standards und Normen in unserer Organisation hinterfragen. Um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells zu erhöhen, richten wir den Fokus auf die Möglichkeiten, mit denen wir unsere aktuellen Prozesse

und Verfahren vereinheitlichen und standardisieren können. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 verschiedene Programme ins Leben gerufen, die uns dabei helfen werden, unsere operative Effizienz und damit die Profitabilität in den kommenden Jahren deutlich zu verbessern. Die konsequente Umsetzung dieser Initiativen hat bereits zu ersten positiven Ergebnissen geführt. Beispielsweise konnten wir die Anzahl unserer Produktkollektionen und Marketingkonzepte weiter reduzieren. Dies hat positive Auswirkungen auf die Profitabilität und die Wirksamkeit unserer Produktfamilien. Analog dazu haben wir verschiedene Aspekte bei Material, Verpackung und Fertigung vereinfacht, wodurch wir unsere Produktmargen erhöhen konnten. Wir arbeiten an einer Vielzahl weiterer Initiativen zu Skalierbarkeit und operativen Verbesserungen, die uns in den kommenden Jahren weitere Vorteile verschaffen sollen.

Digital

Die digitale Transformation hat fundamentale Auswirkungen auf das Verhalten unserer Konsumenten und auf unsere Arbeitsweisen. Dank digitaler Technologien können wir den Aufbau direkter Konsumentenbeziehungen beschleunigen. Wenn wir unsere digitalen Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern, können wir nicht nur mit unseren Konsumenten in Kontakt treten, sondern zudem in allen Bereichen unserer Organisation schneller, besser und effizienter werden. Im Jahr 2017 haben wir das ‚Digital Leadership Team‘ ins Leben gerufen. Dieses Team soll die digitalen Initiativen im gesamten Unternehmen steuern und die Fachbereiche bei ihren Entscheidungen unterstützen. Gemeinsam mit dem Vorstand hat das Digital Leadership Team klar formulierte Vorgaben in Bezug auf digitale Prioritäten erarbeitet. Unsere eigenen E-Commerce-Plattformen adidas.com und Reebok.com sind dabei unsere größten und wichtigsten Verkaufsstellen. Sie ermöglichen Wachstum, indem sie ein einzigartiges, personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis schaffen, bei dem Konsumenten mit unseren

Marken in Verbindung treten können. Zur Unterstützung unseres Ziels, den Umsatz unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten bis zum Jahr 2020 auf 4 Mrd. € zu steigern, haben wir 2017 einen Paradigmenwechsel in Bezug auf die Ausrichtung unserer Initiativen im digitalen Bereich vollzogen. Während wir kontinuierlich daran arbeiten, unsere digitalen Kompetenzen zu erweitern, um unseren Konsumenten bestmöglichen Service zu bieten, haben wir 2017 neue Funktionen und Technologien eingeführt, mit denen wir das Online-Einkaufserlebnis weiter verbessern wollen. Darüber hinaus haben wir 2017 die adidas Shopping App auf den Markt gebracht, die in weniger als zwei Monaten über 600.000-mal heruntergeladen wurde. Mit einem Wachstum von 57 % war unsere E-Commerce-Plattform der mit Abstand am schnellsten wachsende Vertriebskanal 2017.

FINANZZIELE 2020

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht, langfristige Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Daher konzentrieren wir uns darauf, Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. Wir streben danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern. [SIEHE INTERNES MANagementsystem, S. 111](#)

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

- **ein Umsatzwachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt realisieren:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz von 2015 bis 2020 um durchschnittlich

10 % bis 12 % pro Jahr zu steigern (ursprünglich im März 2015: währungsbereinigter Anstieg im hohen einstelligen Bereich);

- **in wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzugewinnen:** Wir haben innerhalb der Marken adidas und Reebok wichtige Kategorien festgelegt, die unser zukünftiges Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke berücksichtigt;
- **unsere Profitabilität nachhaltig erhöhen:** Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen soll von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr wachsen (ursprünglich im März 2015: Steigerung um etwa 15 %; aktualisiert im März 2017: Steigerung von 20 % bis 22 %);
- **unser Versprechen hinsichtlich höherer Rendite einhalten:** Im Rahmen von Creating the New haben wir uns klar dazu bekannt, die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern. Angesichts unseres festen Vertrauens in die solide Finanzlage des Unternehmens sowie unserer zukünftigen Wachstumsziele streben wir eine Dividendenausschüttungsquote an, die fortwährend zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen liegen soll.

ADIDAS MARKENSTRATEGIE

ZIEL: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

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

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

DER KONSUMENT IM MITTELPUNKT: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

Der Konsument steht im Mittelpunkt der Marke adidas. Indem wir mit der Marke stets begehrten Produkte und inspirierende Erlebnisse schaffen, wollen wir das Image der Marke sowie das Vertrauen und die Markentreue der Konsumenten stärken. Im Rahmen von ‚Creating the New‘ haben wir die

strategische Ausrichtung sowie die operativen Prozesse und Anreizprogramme der Marke adidas weiterentwickelt. Ziel ist es, damit im gesamten Unternehmen eine Kultur zu fördern, die den Konsumenten in den Mittelpunkt rückt.

— **Geschäftsmodell:** Für den langfristigen Erfolg unserer Marke müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und dazulernen. Um schneller und stärker zu werden, müssen wir eine konstante Dynamik aufrechterhalten. Deshalb setzen wir für die Marke adidas auf ein Geschäftsmodell, das den Leitprinzipien des ‚Brand Leadership‘-Ansatzes folgt. **■ SIEHE GLOSSAR** Ziel dieses Ansatzes ist, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert. Diese soll geprägt sein durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln. Um die Zusammenarbeit sowie die abgestimmte Umsetzung über die sportspezifischen Kategorien hinweg weiter zu stärken, haben wir 2017 alle sportspezifischen Geschäftseinheiten unter einer Führung vereint. Außerdem haben wir mit ‚Core‘ eine neue Geschäftseinheit ins Leben gerufen, die sich kategorieübergreifend an preisbewusste Konsumenten richtet. Um die Interaktion zwischen den Organisationen auf globaler und lokaler Ebene zu vereinfachen, haben wir zudem die Bereiche Brand Management und Concept-to-Consumer in einer ganzheitlichen Marketingfunktion zusammengeführt. Zudem haben wir die Funktion ‚Creative Direction‘ mit dem Future Team zusammengelegt und so unsere beiden zukunftsweisenden Funktionen vereinheitlicht und aufeinander abgestimmt. Auf diese Weise schaffen wir Kontinuität und kreative Beständigkeit – von vorgelagerten Bereichen wie Innovation, Technik und Sportwissenschaften über zukunftsgerichtetes, innovatives und markenspezifisches Design bis zur saisonalen kreativen Ausrichtung.

— **Kreative Vorbilder:** Bedingt durch die schnelle Entwicklung des Sports und der Sportkultur stehen wichtige Konsumentengruppen und einflussreiche Persönlichkeiten im Fokus der Marke adidas. So können wir die Attraktivität

und Dynamik der Marke mithilfe einer klar definierten Strategie der Konsumentensegmentierung steigern. Diese Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen (Sportler, Sportlerinnen, junge Kreative, Streetwear-Enthusiasten, sogenannte ‚Amplifier‘, also trendverstärkende Personen, und preisbewusste Konsumenten), die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Innerhalb dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für die Marke zu gewinnen. Wir nennen diese Gruppe den ‚Creator Archetype‘ (‚kreative Vorbilder‘). Diese einflussreichen Konsumenten repräsentieren die Werte der Marke – sie alle sind Macher. Trendorientiert und innovationsfreudig richten sie ihren Blick auf das Neue und die Zukunft. Die meisten dieser Konsumenten leben, trainieren und arbeiten in den einflussreichsten und begehrtesten Städten der Welt – dies ist einer der Hauptgründe, weshalb wir ‚Städte‘ zu einer unserer strategischen Säulen gemacht haben. Im Jahr 2017 haben wir sowohl globale als auch lokale Marketingaktivitäten für die Marke adidas beschleunigt, um die Wahrnehmung als kreative Marke zu verstärken.

— **Fokus auf die Konsumenten:** Unternehmen, die das Feedback der Konsumenten in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsprozesse rücken, können die Markenloyalität nachweislich stärken. Aus diesem Grund haben wir mit dem Net Promoter Score (NPS) eine globale Kennzahl implementiert, mit der wir die Markendynamik auf Basis objektiver und messbarer Daten vorantreiben können. Der 2015 eingeführte NPS ist zu einem wichtigen Teil unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung geworden. Durch dieses Programm wollen wir die Kundenwahrnehmung der Marke (positiv wie negativ) und die Motivation für eine Empfehlung der Marke an Freunde besser verstehen. **■ SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111**

PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER BEGEHRTESTEN SYMBOLE IN DER WELT DES SPORTS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des NPS, der sich wiederum direkt in Kaufabsichten unserer Konsumenten und unser Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, übersetzen lässt. Deshalb liegt der Fokus der Marke adidas darauf, im Bereich Schuhe konsequent Neuerungen hervorzubringen. Dabei bedienen wir uns der umfassenden Kenntnisse und des beispiellosen Produktarchivs der Marke adidas, um modernste technologische Innovationen mit der Tradition der Marke zu vereinen. Gleichzeitig verfolgen wir für die Marke die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren. So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke adidas einen Unterschied machen können. Hinter solchen Produktfamilien stehen langfristige Konzepte, auf die wir uns für mehrere Jahre festlegen. Sie sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Kultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Mit unverwechselbaren Merkmalen, Storys und Funktionen sprechen sie die Konsumenten direkt an. Sie besitzen zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird sorgsam gesteuert, um Langlebigkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert, unterstützt durch die strategischen Säulen des Unternehmens – Schnelligkeit, Städte und Open Source. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Schuhgeschäfts der Marke adidas ausmachen werden. Im Jahr 2017 umfasste das Portfolio an wichtigen Produktfamilien der Marke adidas aktuelle Modelle wie UltraBOOST, PureBOOST, Alphabounce, ‚X‘, Nemeziz, NMD und EQT, aber auch frühere Ikonen wie Superstar, Stan Smith und Gazelle.

Nach den außerordentlichen Erfolgen im Schuhsektor haben wir 2017 damit begonnen, das Produktfamilien-Konzept der Marke adidas auf den Bereich Bekleidung auszuweiten und die Performance in diesem Sektor weiter voranzutreiben. Dabei stehen ausgewählte Initiativen im Mittelpunkt, die sich bereits bei Schuhen als erfolgreich erwiesen haben. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 den Z.N.E. Hoodie – Bestandteil der neuen adidas Athletics Produktlinie für Sportbekleidung – weiterentwickelt. Der Z.N.E. Hoodie wurde speziell konzipiert, um die Ablenkung der Athleten zu reduzieren, damit diese sich in den entscheidenden Momenten vor dem Wettkampf fokussieren können. Dem gleichen Prinzip folgend wurde die Produktlinie im Laufe des Jahres um die Z.N.E. Hose sowie eine Reihe anderer Bekleidungsstücke ergänzt. Gleichzeitig haben wir für die Marke adidas die Ressourcen und die Fokussierung auf Innovationen im Bereich Bekleidung ausgebaut und uns verstärkt auf die Aspekte Passform, Tragegefühl und Ästhetik konzentriert. Dieser Ansatz, zu dem auch die Weiterentwicklung der kürzlich eingeführten Produktfamilie Alphaskin, einer Neuauflage der Clima Serie, sowie Weiterentwicklungen innerhalb vielversprechender Wachstumsbereiche wie Primeknit gehören, soll in den kommenden Jahren weiterverfolgt werden.

WACHSTUMSTREIBER ‚WOMEN‘

Für den Erfolg der Marke adidas sind weibliche Konsumenten von entscheidender Bedeutung. Hier bieten sich enorme Wachstumschancen. Frauen sind in allen Sportarten aktiv, sie dominieren in der Regel die Social Media und bestimmen das Kaufverhalten der Haushalte. Angesichts der großen Geschäftspotenziale haben wir für die Marke adidas 2017 weitere Ressourcen in den Aufbau einer funktionsübergreifenden Organisation und unterstützenden Infrastruktur für den Bereich Women investiert. Damit soll kategorieübergreifend die Richtung für Design, Sortimentszusammensetzung, Merchandising und Marketing vorgegeben und die Planung gelenkt werden.

Der Fokus wird dabei konsequent auf fünf Produkten für Frauen liegen – BH, Shirt, Top, Tights und Laufschuhe. Diese werden den Schwerpunkt unserer Innovationen bilden. Ziel ist es, in Bezug auf diese fünf Produkte die bisher besten Artikel der Branche zu entwickeln. Die ersten Ergebnisse aus dem Jahr 2017 bestätigen den Erfolg dieser Herangehensweise: Dank hoher zweistelliger Wachstumsraten erhöhte sich der Anteil des Bereichs Women an unserem Gesamtumsatz spürbar. Zu den besonderen Highlights zählten in diesem Zusammenhang zwei globale Marketingkampagnen: ‚Unleash Your Creativity‘ zeigt Ausschnitte aus dem Leben von 15 Top-Athletinnen, die sich über Konventionen hinwegsetzen und die speziell auf den Bereich Running zugeschnittene Kampagne ‚Fearless AF‘ hinterfragt Stereotypen über Läuferinnen. Zudem haben wir die Zusammenarbeit mit einflussreichen weiblichen Persönlichkeiten wie Karlie Kloss, Hannah Bronfman und Robin Arzon weiter ausgebaut sowie unsere Kooperation mit Wanderlust, einem Anbieter weltweit führender Yoga-Lifestyle-Events, verstärkt.

MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN

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

- **„Reason to Believe“:** Neben der Positionierung als kreative Marke wollen wir auch die Emotion des Sports sowie dessen Potenzial, Leben zu verändern, nutzen, um Gründe für das Vertrauen in die Marke adidas zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was die Marke adidas von Wettbewerbern unterscheidet.
- **„Reason to Buy“:** Wir wollen die wirkungsvolle Kommunikation im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien der Marke harmonisieren und weltweit vereinheitlichen. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte wollen wir den Kultstatus der wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas steigern bzw. aufrechterhalten und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts geben.
- **„Sports Communities“:** In Sports Communities wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies die Orte, an denen Athleten zusammen mit Teamkameraden und Freunden voll und ganz in ihrem Sport aufgehen. Dazu zählen Bolzplatz, Lauffreize oder Streetcourt. Bis zum Jahr 2020 werden wir unsere Grassroots-Aktivitäten und lokale Aktivierungsmaßnahmen bezüglich der Marke adidas erheblich ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei unseren Initiativen in den einflussreichsten Städten der Welt.

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

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die UEFA EURO, die UEFA Champions League, Roland Garros (French Open) oder der Boston Marathon
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Vereine

wie Manchester United, Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Flamengo Rio de Janeiro, die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M

- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Paul Pogba, Gareth Bale, Mesut Özil und Gabriel Jesus, die Basketballgrößen James Harden, Damian Lillard und Andrew Wiggins, der Weltrekordhalter im Marathon Dennis Kimetto, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers und Von Miller, die Baseball-Profis Kris Bryant und Carlos Correa sowie die Tennisstars Garbiñe Muguruza und Alexander Zverev

Daneben unterhalten wir für die Marke adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und kreative Kooperationen. Die strategische Partnerschaft mit Kanye West ist wahrscheinlich die bisher bedeutendste Kooperation, die je zwischen einer Sportmarke und einer Persönlichkeit außerhalb der Sportwelt geschlossen wurde. Auch die Zusammenarbeit zwischen adidas Originals und Pharrell Williams ist sehr einflussreich. Die Marke adidas arbeitet zudem mit Top-Designern und Designstudios wie Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons, Gosha Rubchinskiy und Alexander Wang zusammen.

NACHHALTIGKEIT

Die Marke adidas setzt voll und ganz auf Nachhaltigkeit – das zeigt insbesondere unsere strategische Partnerschaft mit *Parley for the Oceans*. [SIEHE GLOSSAR](#). adidas hat die Branche durch die Serienproduktion von Schuhen aus *Parley Ocean Plastic*. [SIEHE GLOSSAR](#) bereits grundlegend verändert und plant, auch in Zukunft ökologische Innovationen hervorzuheben. Im Jahr 2017 haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus *Parley Ocean Plastic* hergestellt und darüber hinaus unsere Absicht erneuert, die Verwendung von neuem Kunststoff zu reduzieren. Im Verlauf des Jahres 2017 wurde

die Initiative auf adidas Originals sowie Performance-Sportbekleidung ausgeweitet. Dies führte zu innovativen Ergebnissen wie dem EQT Support ADV Parley oder Trikots für vier Mannschaften aus der amerikanischen Major League Soccer (MLS). [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

ROLLE DER KATEGORIEN

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

Führen

- Um in der Sportartikelbranche führend zu sein, ist es unserer Auffassung nach unabdingbar, führend in der weltweit beliebtesten Sportart Fußball zu sein. Aus diesem Grund streben wir an, die Marke adidas bis zum Jahr 2020 in jedem Markt zur führenden Fußballmarke zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Zudem spielen höhere Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2017 haben wir die grundlegende Erneuerung unseres Fußballschuhgeschäfts fortgesetzt und uns weiter auf die Produktfamilien .X', Nemeziz und Copa konzentriert sowie mit der Wiedereinführung des Predator auf unsere starke Produkttradition zurückgegriffen.
- Außerdem wollen wir mit Originals im Bereich Lifestyle führend in jedem Markt werden. Die Marke adidas ist nicht nur seit jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport alltagstauglich gemacht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition der Marke sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten

zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen Handwerk und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Stories inspirieren. Wachstum werden wir für die Marke in dieser Kategorie vor allem durch Kultprodukte aus der Vergangenheit erzielen – wie z. B. Samba, Stan Smith, Gazelle und Superstar – aber auch durch neue Modelle wie NMD, EQT, Tubular und Swift Runner, die Elemente aus Vergangenheit und Zukunft vereinen und etwa 50 % des Angebots von adidas Originals im Bereich Schuhe ausmachen.

Wachsen

- In der Kategorie Running bieten sich für die Marke adidas geschlechterübergreifend und über alle Preissegmente hinweg die größten Wachstumsmöglichkeiten. Für die Marke verfolgen wir das Ziel, den Umsatz in dieser Kategorie bis 2020 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 zu verdoppeln. Viele Innovationen in der Sportartikelbranche haben ihren Ursprung im Bereich Running. Bahnbrechende Materialinnovationen wie Boost oder wegweisende neue Fertigungsprozesse im Zusammenhang mit Speedfactory tragen zum Erfolg der Marke in dieser Kategorie bei. Um das Wachstum voranzutreiben, wird adidas Running u. a. die Strategie hinsichtlich Produktfamilien für männliche und weibliche Athleten grundlegend überarbeiten und schärfen. Darüber hinaus wird der Bereich verstärkt in Laufgemeinschaften und die Grassroots-Aktivierung investieren, z. B. in Runbases wie in Berlin und Boston. Zudem wird adidas Running in Zusammenarbeit mit Runtastic eine zentrale Rolle bei der weiteren Digitalisierung des Sports einnehmen.
- adidas Core ist die zweite Kategorie, in der wir deutliche Marktanteile hinzugewinnen wollen. Zielgruppe von Core sind preisbewusstere Konsumenten, vor allem in Schwellenländern. Core bietet in allen Kategorien Modelle zum *Einstiegspreispunkt*  **SIEHE GLOSSAR** an. Um erfolgreich

zu sein, verfolgt Core hier ein sogenanntes Fast-Fashion-Geschäftsmodell. ‚Fast Fashion‘ steht für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und bestmögliche Umsetzung im Einzelhandel.

 **SIEHE INNOVATION, S. 83**

Verstärken

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

Authentisch bleiben

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

REEBOK MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN

Reebok ist eine amerikanisch geprägte globale Marke, die fest im Bereich Fitness verwurzelt ist und die Mission hat, die weltweit beste Fitnessmarke zu sein. Vor diesem Hintergrund wurde der Fokus von Reebok in den vergangenen Jahren von traditionellen Sportarten auf Fitnesssportarten verlagert. Die drei Seiten des Reebok Deltas – Symbol des Wandels und der Transformation – stehen für die physische, mentale und soziale Veränderung, die Fitness als Lebensstil bewirken kann, wenn Menschen die Herausforderung annehmen, sich zu verbessern. Dies gilt sowohl beim Sport als auch in anderen Lebensbereichen.

In den vergangenen Jahren haben wir bei Reebok in die Kategorien Training und Running investiert, um Produkte zu entwickeln, die allen Fitnessgewohnheiten gerecht werden. Gleichzeitig besinnen wir uns in der Kategorie Classics auf die Wurzeln der Marke Reebok und rücken einen fashionorientierten Lifestyle außerhalb des Fitnessstudios in den Mittelpunkt. Inspiriert durch den Anspruch, Innovationsführer im Bereich Fitness zu sein, kombinieren wir bei Reebok auch weiterhin die traditionsreiche Vergangenheit der Marke mit neuen Technologien, die Sport- und Lifestyle-Produkte gleichermaßen neu definieren.

KONSUMENTENFOKUS: DIE ‚GAME CHANGERS‘

Mit einem konsumentenorientierten Ansatz konzentriert sich Reebok auf einen unverwechselbaren, relevanten und authentischen Umgang mit den Fokuskonsumenten – den sogenannten Game Changers. Diese Konsumenten, sowohl Frauen als auch Männer aller Altersklassen, werden von dem Willen angetrieben, zur eigenen Bestform zu finden – auf mentaler, sozialer und physischer Ebene. Die Game Changers sind aktiv, fitnessorientiert und lassen sich von der ganzen Bandbreite des

Fitnessbereichs inspirieren. Vier wesentliche Eigenschaften zeichnen ihre gemeinsame Mentalität aus: Selbstoptimierung, Ausdauer, Vertrauen und Bescheidenheit. Diese Grundwerte machen die Game Changers aus. Fitness ist ein fester Bestandteil ihres Lebens, sie sind modebewusst und handeln mit Leidenschaft. Durch intensive Forschung und Interaktion mit Konsumenten hat die Marke Reebok ein Verständnis des komplexen, von Fitness geprägten Lebensstils dieser Konsumentengruppe sowie ihrer Bedürfnisse und Wünsche bezüglich Produkt und Design entwickelt und sich zum Ziel gesetzt, diese Erwartungen stets zu übertreffen.

Der Fokus innerhalb dieser Konsumentengruppe wird auch weiterhin auf den weiblichen Game Changers liegen. Aufbauend auf der langen Tradition der Marke rückt Reebok Frauen in den Mittelpunkt. Mit diesem Ansatz, bei dem inhaltliche Ausrichtung („Content Strategy“), Marketingaktivierung und Vertrieb ganz auf Frauen ausgerichtet sind, geht die Marke völlig andere Wege als andere Marken der Branche. Reebok etabliert sich so als Marke für beide Geschlechter, mit dem Ziel, 50 % des Umsatzes im Bereich Women zu generieren. Diese frauenfokussierte Positionierung hat Reebok in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut und ist dazu verschiedene Partnerschaften mit prominenten, vor allem bei Frauen beliebten Influencern eingegangen.

PRODUKTFAMILIEN: AUF FITNESS-DNA AUFBAUEND

Wir sind uns der Bedeutung starker Produktfamilien im Bereich Schuhe und Bekleidung bewusst. Mit der Marke Reebok wollen wir daher Produktlinien etablieren, die innovativ sind und dennoch immer wieder neu aufgelegt werden können, damit sie zu einem festen Bestandteil der Marke und für Konsumenten unverzichtbar werden. Dies ist essenziell für die Verbesserung von Konsumentenwahrnehmung und Markenansetzen und spielt darüber hinaus auch für die Effizienz der Marke Reebok eine wichtige Rolle.

Aus diesem Grund investieren wir bei Reebok stark in Produktfamilien und weisen ihnen zukünftig eine hohe Priorität zu. Wir gehen davon aus, dass Produktfamilien im Bereich Schuhe bis 2020 mindestens 25 % des Gesamtumsatzes der Marke Reebok im Bereich Schuhe ausmachen werden. Zu wichtigen Produktfamilien gehören *Performance-Produkte* [SIEHE GLOSSAR](#) wie der CrossFit Nano oder der vor Kurzem eingeführte FloatRide Run, die von der jeweiligen Community begeistert angenommen wurden, sowie Produkte, die die Fitness-DNA von Reebok verkörpern, wie z. B. der Classic Leather und der Freestyle. Im Bereich Bekleidung hat Reebok speziell für Frauen konzipierte Produktfamilien kreiert, wie die 2017 eingeführte Lux Tight. 2018 werden weitere Produktfamilien im Bereich Bekleidung mit Fokus auf weibliche Game Changers vorgestellt werden.

Bei Reebok liegt der Fokus auf Innovation. Ziel ist es daher, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und neue Technologien, Styles und Prozesse hervorzubringen. In diesem Zusammenhang wird Reebok 2018 den PureMove Bra vorstellen, einen innovativen neuen Sport-BH, dessen patentierte Textiltechnologie sich den Bewegungen der Trägerin sowie der Bewegungsintensität anpasst. Reebok investiert neben Technologien auch in Innovationen, zu denen unsere Konsumenten einen Bezug herstellen können und die durch einzigartige Partnerschaften und Geschichten entstehen. 2017 hat die Marke beispielsweise die Reebok Innovation Collective geschaffen, eine konsumentenorientierte Plattform, die diese Art des Storytellings in den Mittelpunkt rückt.

[SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

MARKETINGINVESTITIONEN: MARKENBOTSCHAFT VERTIEFEN UND REICHWEITE VERGRÖßERN

Um den Markenwert zu stärken, die Loyalität der Konsumenten zu gewährleisten sowie überzeugende Markenbotschaften zu vermitteln, konzentriert sich Reebok auf die Entwicklung inspirierender Marketingkonzepte. Ein zentrales Element der

Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, mit der ‚Be More Human‘-Plattform mit dem Konsumenten auf emotionaler Ebene in Kontakt zu treten. Unterstützt wird dieser Ansatz von einer Reihe bekannter Persönlichkeiten und Influencern aus dem digitalen Umfeld.

- **‚Be More Human‘:** Die Marke Reebok will Menschen dazu inspirieren, Bestleistungen zu erreichen – auf physischer, mentaler und sozialer Ebene. Dieses Leitprinzip ist auch wesentlicher Bestandteil der globalen Marketingkampagne Be More Human. Im Mittelpunkt der 2015 eingeführten Kampagne stehen Menschen, die Fitness einen hohen Stellenwert einräumen und dadurch ein erfüllteres und weniger ichbezogenes Leben führen. Die 2017 gestartete Serie von Kurzfilmen ist eine Weiterentwicklung der Be More Human-Kampagne und öffnet den Blickwinkel für andere Fitnessarten und Menschen. Gleichzeitig bleibt die Botschaft erhalten, dass ein aktiver Lebensstil zu einer besseren Version des eigenen Selbst führt. Anlässlich des Kampagnenstarts boten ReebokONE Trainer in verschiedenen US-amerikanischen Städten als Gegenleistung für einen simplen Händedruck Trainingseinheiten an, um Menschen sowohl in physischer als auch sozialer Hinsicht durch Fitness zusammenzubringen. Die Kampagne erhält Unterstützung von ‚Stories of Progress‘ (Geschichten des Fortschritts), einer Online-Sammlung inspirierender Influencer-Berichte und relevanter Inhalte von Marken-Events, Einzelhändlern und Reebok FitHub-Einrichtungen.
- **Authentische und einflussreiche Fitness-Assets:** Um die Marke zu stärken sowie deren Relevanz bei Fitnesskonsumenten zu erhöhen, ist Reebok eine Reihe von Partnerschaften mit einigen der weltweit einflussreichsten Künstler und Athleten wie z. B. Future, Gigi Hadid und J.J. Watt eingegangen. 2017 wurden mit der Musikerin Ariana Grande, Schauspielerin Nina Dobrev und Top-Designerin Victoria Beckham hochkarätige Neuzugänge in das umfassende Portfolio an Markenbotschafterinnen

aufgenommen. Um die Authentizität der Marke als weltweit beste Fitnessmarke zu stärken, hat Reebok zudem Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness geschlossen, darunter CrossFit, Ragnar, Midnight Runners und Les Mills. Darüber hinaus ist der Aufbau weiterer Partnerschaften mit Fitnesstrainern wichtig, um das Ziel zu erreichen, mit der globalen Fitness-Community in Kontakt zu treten. Mit einem weltweiten Netzwerk von derzeit mehr als 100.000 Trainern ist Reebok dem Ziel, die bevorzugte Marke für Trainer auf der ganzen Welt zu sein, bereits deutlich näher gekommen.

- **Digitales Ökosystem:** Um das maximale Wachstumspotenzial zu nutzen, stellt sich die Marke Reebok digital neu auf. Wir haben die Notwendigkeit erkannt, im digitalen Umfeld relevant und authentisch zu sein – vor allem für Frauen. Infolgedessen ist dieses Umfeld wichtigster Kanal sowohl für Kommunikations- und Marketinginitiativen als auch aus kommerzieller Sicht, da dort Erlebnisse und Produkte online zur Verfügung gestellt werden. Die Marke Reebok legt einen besonderen Fokus darauf, die Schnelligkeit und Nutzbarkeit sowie das Konsumentenerlebnis online auf Reebok.com sowohl für mobile Geräte als auch für den Desktop zu optimieren und plant für 2018 weitere Verbesserungen des digitalen Ökosystems.

ROLLE DER KATEGORIEN

Running, Training und Classics spielen jeweils eine entscheidende Rolle für die Game Changers. Daher konzentriert sich Reebok auf diese drei Kategorien, um Fitnessenthusiasten für sich zu gewinnen und kommerzielle Chancen aus wichtigen Fitnessaktivitäten bis hin zu Lifestyle zu nutzen. Die fundierte und konsumentenorientierte Herangehensweise von Reebok Running setzt innovative Dämpfungstechnologien ein, die dem leistungsorientierten Läufer besondere Vorteile bieten. Reebok Running hat zudem verschiedene moderne Schuhmodelle kreiert, die Innovation und Style miteinander

verbinden. Reebok Training ist nach wie vor eine wesentliche Säule im Game-Changer-Ansatz der Marke und bietet ein umfassendes Portfolio an hoch spezialisierten und vielseitigen Produkten, die wegweisend für den Bereich Fitness sind. Darüber hinaus entsprechen diese Produkte den Wertvorstellungen und Ansprüchen, nach denen Game Changers leben und trainieren. In Reebok Classics verschmilzt die Verwurzelung der Marke im Bereich Fitness mit den modernen Fitness-Designs der Kategorien Running und Training. Dadurch werden Game-Changer-Konsumenten mit ihrem vollständig fitnessgeprägten Lebensstil angesprochen.

‚MUSCLE-UP‘: TRANSFORMATION VON REEBOK STÄRKT FUNDAMENT DER MARKE

Reebok hat sich in den vergangenen Jahren von einer allgemeinen Sportmarke zu einer Marke gewandelt, die voll und ganz auf den Bereich Fitness konzentriert ist. Während Reebok über mehrere Jahre hinweg einen Umsatzanstieg erzielt hatte, bleibt der Marktanteil der Marke insgesamt hinter den Marktanteilen der vergangenen Jahre zurück. Reebok konnte außerdem in der jüngeren Vergangenheit auf dem Heimatmarkt in Nordamerika kein Wachstum verzeichnen. Zudem haben sich die Margen der Marke in den letzten Jahren nicht positiv auf die Gesamtprofitabilität des Unternehmens ausgewirkt.

Daher hat Reebok im Jahr 2017, wie 2016 angekündigt, die Umsetzung des Turnaround-Plans ‚Muscle-up‘ vorangetrieben – mit dem Ziel, das Umsatzwachstum in den USA zu steigern und die Profitabilität insgesamt zu verbessern. Im Rahmen dieses Plans hat das Unternehmen die globale und die US-Organisation von Reebok zusammengelegt und unter einem Führungsteam vereint. Dies soll dazu beitragen, die Organisationsstruktur zu straffen und ein Umfeld zu etablieren, das vollständig auf den Bereich Fitness ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang hat Reebok 2017 auch das Headquarter an einen neuen Standort im Stadtzentrum von Boston verlegt.

Um auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt zukünftig erfolgreich zu sein, muss die Vertriebseffizienz und -effektivität bei Reebok gesteigert werden. Daher hat das Unternehmen seine Initiativen verstärkt, die Anzahl der Reebok Shops in Nordamerika weiter zu optimieren. Das Unternehmen wird insgesamt fast 50 % seiner eigenen Stores im US-Markt schließen – das gilt für Concept Stores und Factory Outlets gleichermaßen –, wobei ein Großteil der Schließungen bereits im Verlauf des Jahres 2017 vorgenommen wurde. Gleichzeitig wird auch das Großhandelsgeschäft gestrafft. Der Fokus wird damit eindeutig auf Einzelhändler gesetzt, die Reebok dabei helfen, den Markenwert zu erhöhen und die Qualität des Wachstums zu steigern.

Muscle-up legt den Fokus nicht nur auf die Straffung der Organisationsstruktur und die Umsetzung der Turnaround-Maßnahmen der Marke Reebok im US-Markt, sondern überarbeitet gleichzeitig die Kernelemente der Reebok End-to-End-Geschäftsabläufe. Die Initiativen reichen von Produktentwicklungen und Go-to-Market-Initiativen über Marketingeffektivität bis hin zu weiteren Maßnahmen zur Beschleunigung der Produktmargen von Reebok.

Die Umsetzung dieser Initiativen wird positive Auswirkungen auf die operative und finanzielle Stärke von Reebok haben und so das Umsatzwachstum und die Profitabilität der Marke in den nächsten Jahren deutlich verbessern. Das Geschäftsjahr 2017 war das erste vollständige Jahr der Umsetzung von Muscle-up und Reebok konnte bereits eine deutliche Steigerung der Profitabilität verzeichnen. Diese spiegelt sich im Anstieg der Bruttomarge der Marke um 4,0 Prozentpunkte auf einen Wert von 40,7 % wider.

VERTRIEBSSTRATEGIE

MARKTGEGEBENHEITEN NEU GESTALTEN

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und nachhaltiges Geschäftswachstum wandelt. Ziel ist es, den Konsumenten über sämtliche Kontaktpunkte hinweg das beste Einkaufserlebnis in der Sportartikelbranche zu bieten. Wir wollen die Marktgegebenheiten aktiv beeinflussen, indem wir uns von einem reinen Verwalten existierender Marktmechanismen hin zum selbstbestimmten Gestalten von Marktkonzepten der Zukunft bewegen. Unser Ziel ist es, skalierbare Geschäftslösungen einzuführen, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsumenten durch ein integriertes Markenangebot übertreffen.

HERVORRAGENDE OPERATIVE UMSETZUNG IN UNSEREN MÄRKTEN VORANTREIBEN

Unsere globale Vertriebsstrategie wird von einem zentralisierten und integrierten Marktteam entwickelt, das die reibungslose Implementierung unserer Markenstrategien unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung weltweit vorantreibt. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 unseren strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020, 'Creating the New', in unseren neun Märkten weltweit konsequent umgesetzt. Zudem haben wir im Laufe des Jahres 2017 die Vorbereitungen für die Zusammenführung der Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik zur Region Asien/Pazifik (APAC) abgeschlossen. Dieser Schritt ermöglicht es uns, die konvergierenden Kunden- und Konsumentenansforderungen in dieser Region zukünftig noch besser zu erfüllen. Vor dem Hintergrund weltweiter Veränderungen spielt unser vielfältiges Marktportfolio eine wichtige Rolle dabei, unser Geschäft zu maximieren, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und unsere Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS ÜBER ALLE VERTRIEBSKANÄLE HINWEG

■ Mit mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäften, rund 13.000 Mono-Branded-Franchise-Stores sowie etwa 150.000 Geschäften unserer Großhandelspartner verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Darüber hinaus nutzen wir mit unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in mehr als 40 Ländern – einen einheitlichen globalen Rahmen. ■ Weiterhin erzielen wir große Erfolge bei der Gewährleistung umfassender Konsumentenerlebnisse durch starke funktionsübergreifende Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern. Durch die nahtlose Integration der Vertriebskanäle in unser Marktportfolio können wir Strategien verfolgen, die ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen und die Produktivität unserer Vertriebsaktivitäten steigern. Indem wir dieses Modell ausweiten, erschließen wir über unseren eigenen Einzelhandel (eigene Einzelhandelsgeschäfte und eigene E-Commerce-Seiten) sowie über Großhandelspartner (selbst kontrollierte Verkaufsflächen sowie Online-Plattformen im Großhandel) neue Geschäftsmöglichkeiten, da wir über alle Konsumentenkontaktpunkte hinweg Halo-Effekte erzeugen, die eine weitere Marktexpansion ermöglichen.

Im Jahr 2017 haben wir unsere Vertriebsstrategie durch verschiedene Initiativen weiterentwickelt, deren Fokus u. a. auf den Aspekten erstklassiges Konsumentenerlebnis, Markttransformation und Produktivität der Vertriebsplattform lag.

Erstklassige Konsumentenerlebnisse

Wir wollen für den Konsumenten 'omnipräsent' sein und das Vertriebspotenzial auf den Plattformen, die unseren Konsumenten zur Verfügung stehen, voll ausschöpfen. Zudem wollen wir mithilfe innovativer Lösungen Situationen vermeiden, in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann.

Vor diesem Hintergrund verfolgen wir die folgenden Omni-Channel-Initiativen:

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

Wir haben 2017 über all unsere Märkte hinweg eine strategische Kombination dieser Ansätze in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und bei wichtigen Großhandelspartnern umgesetzt. So haben wir nach den ersten Erfolgen des Partner Programs 2016 im Jahr 2017 viele weitere Partner in Westeuropa und Nordamerika in das Programm aufgenommen. Zudem haben wir 2017 unsere adidas Shopping App erfolgreich in Westeuropa und den USA eingeführt. Die App ist direkt mit dem adidas E-Commerce-Shop verknüpft und bietet Konsumenten persönliche Interaktion, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten sowie personalisierte Inhalte. Durch weitere Investitionen im Bereich Customer Relationship Management (CRM), die uns tiefere Erkenntnisse

und eine engere Verbindung zu unseren Konsumenten ermöglichen, wollen wir den Erfolg der App erheblich steigern.

Markttransformation

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

Der eigene Einzelhandel ist für uns ein Katalysator dafür, unsere Ziele bei den selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erreichen. Wir verstärken unseren Erfolg im eigenen Einzelhandel, indem wir wichtige Erkenntnisse auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in bestehenden und neuen Regionen ausweiten. Nachdem wir 2016 unseren adidas Flagship-Store in New York eröffnet haben, folgte 2017 die Eröffnung des bisher größten adidas Originals Flagship-Stores in Chicago. Wir gehen davon aus, dass diese Flagship-Stores neue Maßstäbe in Bezug auf Produktpräsentation, Umsetzung und Service setzen werden. Diese lassen sich auf alle anderen Vertriebskanäle übertragen. Wir erwarten, dass E-Commerce auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben wird: Der Umsatz soll auf 4 Mrd. € im Jahr 2020 steigen. Im Großhandel werden wir unsere Position mit einem Fokus auf bedeutende Key Accounts weiter ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei wichtige Konsumenten-Hotspots und Handels-

zonen, vor allem jene, die Teil unserer Städte-Initiative sind. Strategische Partnerschaften zum Betreiben selbst kontrollierter Verkaufsflächen bleiben ein wichtiger Impulsgeber dieser Expansion.

Städte und Handelszonen

Wir konnten 2017 weitere Erfolge in New York, Los Angeles, Paris, London, Schanghai und Tokio verzeichnen: Der zusammengefasste Umsatz in diesen sechs Städten wuchs schneller als der Umsatz des Unternehmens insgesamt. Zudem verzeichneten wir in den meisten dieser Städte eine bessere relative Entwicklung des *Net Promoter Score (NPS)*.  **SIEHE GLOSSAR** Um diese Dynamik weiter voranzutreiben, werden wir in den jeweiligen Städten die Aspekte Konsumenteneinblicke, Umsetzung im Einzelhandel sowie Großhandelspartnerschaften auch weiterhin in den Mittelpunkt stellen. In diesem Zusammenhang haben wir damit begonnen, diese Städte aus der Perspektive von Handelszonen statt wichtiger Geschäfte und Key Accounts zu betrachten. Wir wollen unseren Konsumenten in diesen kommerziell entscheidenden Gebieten ein erstklassiges, ganzheitliches Einkaufserlebnis über alle identifizierten Vertriebsstellen im Groß- und eigenen Einzelhandel hinweg bieten. Die Erkenntnisse, die wir aus dieser Transformation gewinnen, werden unserer strategischen Säule ‚Städte‘ weitere Impulse geben. Wir wollen dieses Konzept in einer Vielzahl weiterer Städte anwenden und unsere Investitionen auf die Bereiche konzentrieren, in denen unsere Fokuskonsumenten leben, aktiv sind und einkaufen.

Specialty Sales

Wir haben 2017 die ‚Specialty Sales‘ Organisation eingeführt. Ihr Ziel ist es, die Beliebtheit und Attraktivität unserer Marken in Boutiquen und auf Sneaker spezialisierten Geschäften voranzutreiben und unsere einflussreichsten Konsumenten direkt zu bedienen. Dieses Team ist dafür verantwortlich, höchstes Serviceniveau, Zugang zu individuellen Sortimenten ausgewählter Kategorien, wie z. B. Running oder Originals,

sowie außergewöhnliche Kampagnen weltweit sicherzustellen. Dabei liegt der Fokus klar auf unseren wichtigen Städten und Handelszonen. Nach den ersten Erfolgen 2017 und dem starken Wachstum in Boutiquen und Sneaker-Geschäften werden wir unsere Initiativen im Bereich Specialty Sales auch 2018 und darüber hinaus ausbauen.

Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform

Wir möchten die Produktivität unserer Vertriebsplattform vorantreiben. Dies wollen wir durch unterschiedliche Ansätze erreichen:

- **Erstklassige Präsentation:** Unsere physischen Verkaufsflächen sind ein wichtiger Faktor dabei, den Net Promoter Score (NPS) und den Durchverkauf zum vollen Preis zu fördern. Wir haben das Markenerlebnis durch die Einführung und Ausdehnung erstklassiger Geschäftskonzepte wie *Stadium*  **SIEHE GLOSSAR** und *Neighbourhood*  **SIEHE GLOSSAR** bei der Marke adidas sowie *FitHub*  **SIEHE GLOSSAR** bei der Marke Reebok weiterentwickelt. Bei der Gestaltung unserer eigenen Einzelhandelskonzepte spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle. Daher werden wir diese Konzepte in weiteren Geschäften einführen, wodurch sich vertriebskanalübergreifend Vorteile sowie positive Nebeneffekte für unsere Großhandels- und Franchise-Partner ergeben werden.
- **Herausragender Kundenservice:** Im Jahr 2017 haben wir die Sales Academy eingeführt. Mit diesem Programm vollziehen wir einen Kulturwandel bei unseren Vertriebs-teams mit dem Ziel, die Effektivität zu steigern. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere *Konversionsraten*  **SIEHE GLOSSAR** und gestiegene durchschnittliche Verkaufspreise bestätigen den Erfolg des Programms.
- **Personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sichtbar sowie durch unsere neue adidas Shopping App. E-Commerce und digitale Kommunikation

sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache.

- **Fundierte Entscheidungen:** Wir investieren weiter in Datenanalyse und technische Infrastruktur, um schnellere und fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Durch die Nutzung von Daten, z. B. zum Durchverkauf unserer Produkte über alle Vertriebskanäle hinweg sowie zum Einkaufsverhalten unserer Konsumenten, gewinnen wir umfassende Einblicke, die für die Sortimentsplanung und das Management des Produktlebenszyklus hilfreich sind.
- **Vertriebskanalmix:** Nach einer ausführlichen Profitabilitätsanalyse der Vertriebskanäle in jedem einzelnen unserer Märkte haben wir 2017 ein Optimierungsprogramm gestartet, mit dem sowohl Fokus als auch Ressourcen auf die profitabelsten Vertriebskanäle verlagert werden sollen. Dadurch wollen wir den Vertriebskanalmix unseres Unternehmens weiter optimieren und die Effizienz unserer Global Sales Organisation verbessern.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Vertriebsstrategie zu erheblichen Verbesserungen bei Markenattraktivität (gemessen anhand des NPS), Umsatz, Marktanteil und Profitabilität führen wird. ■ SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111

GLOBAL OPERATIONS

Der Bereich Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für den Großteil unserer Produkte. Der Bereich arbeitet daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu verbessern, und gewährleistet für unsere Kunden sowie für unsere eigenen Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten die Einhaltung hoher Qualitätsstandards sowie die Verfügbarkeit und Lieferung von Produkten zu wettbewerbsfähigen Kosten. 

GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITÄTEN

Ziel und Auftrag von Global Operations ist es, die besten Produkte hervorzubringen sowie den besten Service zu bieten. Dies gelingt uns zum einen, indem wir unseren Fokus auf innovative Materialien und Fertigungsmethoden richten, und zum anderen durch unseren Omni-Channel-Ansatz, der die Beschaffungskette agiler macht und eine Produktverfügbarkeit nach Wunsch des Konsumenten gewährleistet.

Die Strategie von Global Operations folgt der Gesamtstrategie des Unternehmens – im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns steht damit der Konsument. Der Bereich trägt dazu bei, die Attraktivität der Marken zu steigern, indem er den Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Unternehmens bereitstellt. Des Weiteren arbeitet Global Operations an einer noch effizienteren Beschaffungskette sowie der Reduzierung von Kosten, um jederzeit wettbewerbsfähig zu sein.

Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans 'Creating the New' gibt es für Global Operations drei strategische Prioritäten, die durch mehrere Initiativen umgesetzt werden:

- Wir wollen das erste schnelle Sportartikelunternehmen werden.
- Wir wollen ein nahtloses Konsumentenerlebnis schaffen.
- Wir wollen die Art und Weise, wie wir Produkte entwickeln und fertigen, verändern.

Durch die Umsetzung dieser Prioritäten schöpft Global Operations Effizienzpotenziale bei Infrastruktur und Prozessen aus. So wird sichergestellt, dass das digitale Ökosystem und die Beschaffungskette wettbewerbsfähig sind. Dies wird auch von unserer 'On-Time In-Full'-Kennzahl (OTIF), einem nicht finanziellen Leistungsindikator unseres Unternehmens, mit der die Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften gemessen wird, veranschaulicht.  SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111 Im Jahr 2017 hat das Unternehmen 78 % (2016: 77 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig geliefert. Damit wurde das Gesamtziel von rund 80 % weitestgehend erreicht. Für 2018 strebt Global Operations an, die OTIF-Kennzahl weiter in Richtung der angestrebten 80 % zu verbessern. OTIF wurde im Jahr 2017 für 74 % der Umsatzerlöse aller adidas

und Reebok Produkte gemessen. Wir beabsichtigen, OTIF auf bisher noch nicht erfasste Märkte weiter auszudehnen, um so den Anteil an Produkten der Marken adidas und Reebok, die mit der OTIF-Kennzahl gemessen werden, insgesamt zu erhöhen.

DAS ERSTE SCHNELLE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN WERDEN

'Speed' ist eine der strategischen Prioritäten des Unternehmens. Ziel ist es, das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche zu werden.  SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62 Global Operations trägt dazu entscheidend bei, indem der Bereich neue Wege bei der Nutzung von Markt- und Durchverkaufdaten geht und reaktionsschnell neue, attraktive Konzepte entwickelt, die dem Konsumenten bedarfsgerecht in unseren Vertriebskanälen Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce zur Verfügung gestellt werden. Indem wir unsere Produkte schneller auf den Markt bringen, ermöglichen wir es unseren Kunden und unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal, Bestellungen näher am tatsächlichen Verkaufszeitpunkt zu platzieren. Dadurch können Einkaufsentscheidungen basierend auf einer besseren Marktkennntnis getroffen werden. Demzufolge werden wir verstärkt dazu übergehen, Produkte zukünftig nicht mehr nach einem festen Zeitplan im

Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung

15



Vorfeld einer Saison zu entwickeln. Stattdessen werden wir die Voraussetzungen dafür schaffen, anhand der Konsumenten-nachfrage Produkte auch innerhalb einer Saison zu entwickeln und einen schnellen Produktnachschub zu gewährleisten. Mit neuartigen und noch attraktiveren Produkten werden wir den Anteil des Durchverkaufs zum vollen Verkaufspreis erhöhen und das Risiko von Überbeständen reduzieren. Wir haben 2017 weitere Fortschritte bei unserer strategischen Priorität Speed gemacht und befinden uns auf einem guten Weg, den Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern. Verglichen mit dem regulären Produktangebot erwarten wir, bei diesen ‚schnellen‘ Produkten den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern. Getrieben von höherer Marken- und Produktattraktivität wird auch das reguläre Produktangebot einen deutlichen Anstieg beim Durchverkauf zum vollen Verkaufspreis verzeichnen.

Im Jahr 2017 hat Global Operations weiter daran gearbeitet, kurzfristige Bestellungen zu ermöglichen und die Produktions-vorlaufzeiten weiter zu verkürzen. Dabei ist es gelungen, das ganze Jahr hindurch bei etwa 80 % der Bekleidungsstücke eine Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen oder weniger einzuhalten. Bei Schuhen (etwa 85 %) und Zubehör (etwa 95 %) liegen die Produktionsvorlaufzeiten in den meisten Fällen bereits bei 60 Tagen oder darunter. Darüber hinaus hat Global Operations die Kapazitäten für einen schnellen Nachschub der am meisten verkauften Saisonartikel ausgebaut. Dabei entwickeln wir auf Basis von vorhandenen Verkaufsdaten mehr Artikel während der Saison und stellen gleichzeitig sicher, dass Produkte mit einem langen Lebenszyklus permanent verfügbar sind. Die Nachschubkapazitäten basieren bei allen Produktkategorien auf einer Produktionsvorlaufzeit von 30 Tagen. Bei einigen individualisierten Schuhmodellen, die über unsere eigene E-Commerce-Plattform erhältlich sind, werden sogar noch kürzere Produktionsvorlaufzeiten von durchschnittlich unter zehn Tagen erreicht.

Das Unternehmen nutzt seine Stärken bei der Beschaffung und arbeitet mit Experten aus Industrie und Wissenschaft zusammen, um intelligente Fertigungslösungen zu entwickeln, mit denen adidas schnell auf Konsumententrends reagieren kann. Ein Beispiel dafür ist *Speedfactory*.  **SIEHE GLOSSAR** Mit dieser Initiative bringen wir die Produktion näher an die Schlüsselmärkte heran und entwickeln qualitativ hochwertige Produkte schneller als je zuvor. Dank durchgehend automatisierter Fertigungsprozesse und innovativer Materialien können wir mit Speedfactory die steigende Nachfrage nach Produkt-personalisierung auf sozial- und umweltverträgliche Art bedienen. Darüber hinaus hilft uns Speedfactory, schneller auf die jeweiligen Konsumentenbedürfnisse zu reagieren und das Konsumentenerlebnis zu verbessern, da die Konsumenten sich in einem interaktiven Prozess an der Entwicklung der Produkte beteiligen können. Unsere Speedfactorys liefern außerdem Erkenntnisse, mit denen wir die digitale Fertigung auch in unserer bestehenden Beschaffungskette vorantreiben können.  **SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE S. 62**

EIN NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS SCHAFFEN

Global Operations arbeitet seit jeher an der Einführung hoch-moderner Infrastrukturen, Prozesse und Systeme. Diese leisten einen wichtigen Beitrag dazu, unsere Wachstumsziele zu erreichen. Bestehende Strukturen sind konsolidiert und optimiert worden, wodurch sich Komplexität und Kosten für das Unternehmen reduziert haben. Der Bereich Global Operations richtet seinen Fokus auf innovative Vertriebs-konzepte. Damit wollen wir den besten Service bieten, indem wir über unseren Omni-Channel-Ansatz die Beschaffungs-kette noch agiler machen und eine Produktverfügbarkeit nach Wunsch des Konsumenten gewährleisten.

Indem der Bereich Global Operations eine stärkere Harmonisierung der Produkte über die verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens hinweg schafft, können wir eine höhere

Flexibilität an den einzelnen Kontaktpunkten mit Konsumenten gewährleisten. Dies ermöglicht eine breitere Produktpalette am Point of Sale. So ist es z. B. möglich, Online-Bestellungen in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften abzuholen oder von einem Geschäft versenden zu lassen. Außerdem können unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte Bestände verkaufen, die in anderen eigenen Einzelhandelsgeschäften vorrätig sind.  **SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 75**

Global Operations hat den Fokus im Jahr 2017 darauf gelegt, das Netz an Logistikzentren weiter zu optimieren und auf die zukünftige Konsumentennachfrage vorzubereiten. Damit werden auch die allgemeinen Wachstumsziele des Unternehmens unterstützt. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 den Bau von zwei neuen Logistikzentren in Rieste, Deutschland und Suzhou, China, vorangetrieben, die beide 2018 in Betrieb gehen sollen. In den USA haben wir mit dem Bau eines neuen Logistikzentrums in Pennsylvania und der Erweiterung unseres bestehenden Zentrums an der Westküste begonnen – beides mit dem Ziel, unsere Erwartungen für Wachstum in Nordamerika, insbesondere in den Bereichen E-Commerce und eigener Einzelhandel, zu unterstützen. Um den Service für unsere Konsumenten in Großbritannien zu verbessern, werden wir 2018 unser bestehendes Netzwerk auf diesem Markt um eine neue Einrichtung für den Bereich E-Commerce erweitern.

PRODUKTE AUF NEUE ART UND WEISE ENTWICKELN UND FERTIGEN

Der Bereich Global Operations treibt Innovationen bei neuen Materialien, Produktentwicklungsverfahren und Fertigungsmethoden voran, die Mehrwert für den Konsumenten haben und adidas Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Durch Investitionen in Technik, mit der Design und Fertigung näher zusammenrücken, verändert der Bereich Global Operations traditionelle Entwicklungsmethoden und sorgt so für konstante Aktualität und kürzere Markteinführungszeiten. Gleichzeitig spielt der Bereich eine wichtige Rolle dabei, die Effizienz

unseres operativen Geschäfts zu steigern. Aufgabe von Global Operations ist es in diesem Zusammenhang, durch die Konsolidierung von Material und Verpackung die Material- und Lohnkosten zu reduzieren.

Wir streben danach, zukunftsweisende Materialien einzusetzen. Im Fokus stehen dabei u. a. gestrickte Schuhe, textiler Digitaldruck sowie nachhaltige Materialien. Im Rahmen unserer erfolgreichen Partnerschaft mit *Parley for the Oceans* **■ SIEHE GLOSSAR** haben wir im Jahr 2017 neue Schuh- und Bekleidungsprodukte aus nachhaltigen Materialien eingeführt. 2018 werden wir den Anteil von *Parley Ocean Plastic* **■ SIEHE GLOSSAR** in unseren wichtigsten Kategorien ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei Laufschuhe und Fußballbekleidung. Um die steigende Nachfrage nach Parley Ocean Plastic bedienen zu können, schaffen wir derzeit die operativen Strukturen für die gezielte Beschaffung nachhaltiger Materialien. **■ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

Im Rahmen der Initiative ‚Digital Creation‘ ist es Global Operations gelungen, den Produktentwicklungsprozess vom ersten Entwurf bis zur Markteinführung zu verbessern. Spezielle 3D-Software ermöglicht es, Produktlösungen bereits frühzeitig im Entwicklungsprozess aus der Perspektive der Konsumenten zu betrachten. Dadurch können unsere Teams Entwicklungszyklen und Produktentscheidungen beschleunigen sowie die sogenannten ‚Drop-Rates‘ reduzieren. **■ SIEHE GLOSSAR** Durch 3D-Technologie können wir zudem virtuelle Produktvorversionen häufiger und schneller erstellen und so den Bedarf an physischen Produktmustern reduzieren. Nachdem 3D-Software im Jahr 2016 von allen zentralen Geschäftseinheiten getestet wurde, haben 2017 einige Einheiten damit begonnen, die Technologie als neue Arbeitsweise in ihren Produktentwicklungsprozess aufzunehmen.

Neben dem Ziel, die Produktfamilien im Bereich Schuhe zu komprimieren, konzentriert sich Global Operations darauf, den modularen Entwicklungsansatz auch für den Bereich Bekleidung zu implementieren. In diesem Bereich hat Global Operations bereits vor einiger Zeit begonnen, vor Saisonbeginn eine feste Auswahl an Standardproduktmerkmalen vorzugeben und bei den wichtigsten Produkten eine einheitliche Umsetzung über Kategorien hinweg sicherzustellen. In der Zwischenzeit ist der modulare Entwicklungsansatz als Arbeitsweise vollständig integriert. Dieser Ansatz sorgt für eine einheitliche Markenpräsenz, reduzierte Kosten in den Produktionsstätten sowie für schnellere Produktionsvorlaufzeiten. Im Jahr 2017 hat Global Operations unsere neue Technik zur digitalen Produktentwicklung weiter in diesen modularen Ansatz integriert. Dadurch können wir den Entwicklungsprozess weiter beschleunigen und vielversprechende Automatisierungskonzepte nutzen. Zukünftig werden wir unsere digitalen Kompetenzen und Tools weiter schrittweise einführen. Sie sind die erste Etappe auf dem Weg zu einer durchgehend digitalen Wertschöpfungskette, die sich von der Planung vor Saisonbeginn über die Produktentwicklung bis hin zu Produktion und Vertrieb erstreckt. In diesem Zusammenhang werden wir 2018 den Grundstein für eine durchgehend digitale Produktentwicklung legen und unsere Arbeit darauf ausrichten, einen neuen ganzheitlichen Rahmen für den digitalen Produktentwicklungsprozess zu erarbeiten.

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

GROSSTEIL DER PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN ZULIEFERERN

■ Um unsere Herstellungskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen, vorrangig asiatischen Vertragslieferanten hergestellt. Unsere Zulieferer erhalten detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und *Zubehör*. **■ SIEHE GLOSSAR** In enger Zusammenarbeit mit wichtigen strategischen Partnern wird der weitaus größte Teil unser Produkte in 109 Zulieferbetrieben weltweit hergestellt. Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: Rund die Hälfte unserer strategischen Zulieferer arbeitet seit mehr als zehn Jahren mit uns zusammen, davon fast 15 % bereits seit mehr als 20 Jahren. **■ SIEHE TABELLE 16** Die Dauer der Beziehung zu unseren Zulieferern wird durch

Strategische Lieferbeziehungen

16

	Gesamt	Zubehör	Bekleidung	Schuhe
Anzahl strategischer Zulieferer	109	15	60	34
Durchschnittliche Anzahl der Jahre als strategischer Zulieferer	11,4	12	10	13
% vom gesamten Produktionsvolumen	83 %	50 %	85 %	90 %
Strategische Zusammenarbeit < 5 Jahre	16 %	27 %	15 %	12 %
Strategische Zusammenarbeit < 10 Jahre	37 %	20 %	45 %	29 %
Strategische Zusammenarbeit < 15 Jahre	20 %	20 %	17 %	26 %
Strategische Zusammenarbeit < 20 Jahre	13 %	0 %	17 %	12 %
Strategische Zusammenarbeit < 25 Jahre	8 %	20 %	3 %	12 %
Strategische Zusammenarbeit > 25 Jahre	6 %	13 %	3 %	9 %

spezielle Performance-Kriterien festgelegt, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Eine aktuelle Liste unserer Zulieferer findet sich auf unserer Website. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit) Zusätzlich betreiben wir eine kleine Anzahl eigener Produktions- und Montagestätten in den USA (2), Kanada (1) und Deutschland (1). Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern und in unseren eigenen Werken durch. Die Effektivität produktbezogener Standards wird mithilfe von Verfahren hinsichtlich Qualitäts- und Materialanforderungen kontinuierlich gemessen. Mittels eines C- und E-KPI-Nachverfolgungssystems erfassen wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im sozialen und Umweltbereich. Wir setzen uns in unserer kompletten Beschaffungskette für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein.

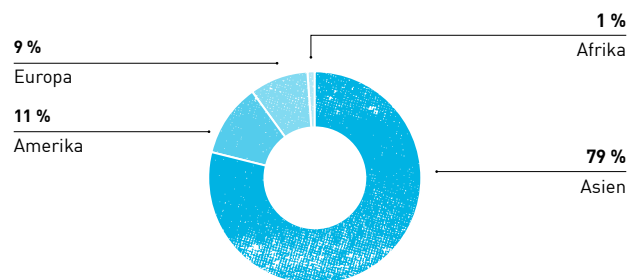
■ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95 ■

ZUSAMMENARBEIT MIT 296 UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Im Jahr 2017 hat Global Operations mit 296 unabhängigen Herstellern zusammengearbeitet (2016: 297). 79 % unserer unabhängigen Hersteller waren in Asien (2016: 80 %), 11 % in Amerika (2016: 12 %), 9 % in Europa (2016: 7 %) und 1 % in Afrika (2016: 1 %) ansässig. ■ SIEHE GRAFIK 17

Zulieferer nach Regionen¹

17



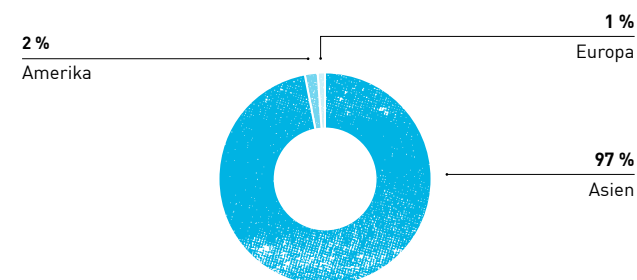
¹ Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

ANTEIL VIETNAMS AN DER SCHUHPRODUKTION STEIGT LEICHT

Im Jahr 2017 wurden insgesamt 97 % unserer Schuhe in Asien produziert (2016: 97 %). Auf Europa und Amerika entfielen insgesamt 3 % des Beschaffungsvolumens (2016: 3 %). ■ SIEHE GRAFIK 18 Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 44 % am Gesamtvolumen (2016: 42 %), gefolgt von Indonesien mit 25 % (2016: 24 %) und China mit 19 % (2016: 22 %). Im Jahr 2017 haben unsere Zulieferer rund 403 Millionen Paar Schuhe hergestellt (2016: 360 Millionen Paar). ■ SIEHE GRAFIK 19 Unser größter Zulieferbetrieb hat etwa 11 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen produziert (2016: 10 %).

Schuhproduktion nach Regionen¹

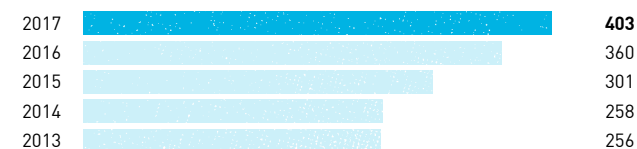
18



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

Schuhproduktion¹ in Millionen Paar

19



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

CHINA WEITERHIN WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

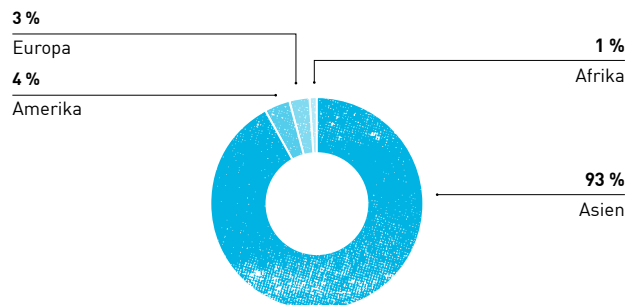
Im Jahr 2017 haben wir 93 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2016: 93 %). Auf Amerika entfiel 4 % des Volumens, auf Europa 3 % und auf Afrika 1 % (2016: Amerika 3 %, Europa 4 % und Afrika weniger als 1 %).

■ **SIEHE GRAFIK 20** China ist mit 23 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2016: 27 %), gefolgt von Kambodscha mit 22 % (2016: 22 %) und Vietnam mit 18 % (2016: 17 %). Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2017 rund 404 Millionen Textilien her (2016: 382 Millionen Textilien).

■ **SIEHE GRAFIK 21** Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2017 etwa 10 % dieser Kleidungsstücke (2016: 11 %).

Bekleidungsproduktion nach Regionen¹

20



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

Bekleidungsproduktion^{1,2} in Millionen Stück

21



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

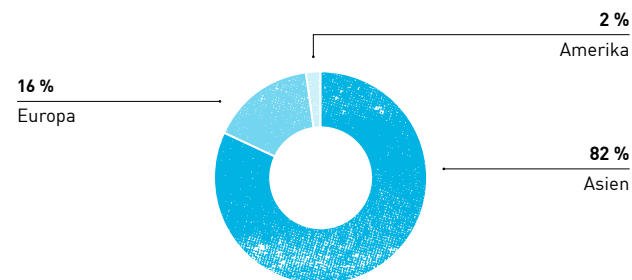
² Angabe für 2013 wurde aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

CHINAS ANTEIL AN DER PRODUKTION VON ZUBEHÖR STEIGT

Mit 82 % wurde im Jahr 2017 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2016: 79 %). In Europa wurden 16 % der Zubehöerteile gefertigt (2016: 18 %), auf Amerika entfielen 2 % (2016: 3 %) des Gesamtvolumens. ■ **SIEHE GRAFIK 22** China blieb mit 40 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland (2016: 36 %), gefolgt von Pakistan und der Türkei mit 18 % bzw. 15 % (2016: 17 % bzw. 16 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich auf rund 110 Millionen Stück (2016: 109 Millionen Stück), wovon 15 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2016: 12 %). ■ **SIEHE GRAFIK 23**

Produktion von Sportzubehör nach Regionen¹

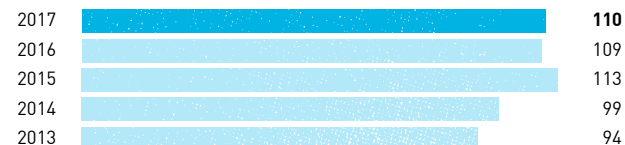
22



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

Produktion von Sportzubehör^{1,2} in Millionen Stück

23



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

² Angabe für 2013 wurde aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

INNOVATION

Wir entwickeln innovative Produkte, die den Ansprüchen der Konsumenten und Sportler aller Leistungsstufen gerecht werden. So stärken wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in fortschrittliche, nachhaltige Produktionsverfahren und prüfen die zahlreichen Möglichkeiten der Digitalisierung entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. Unser Ansatz für Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt kreative Zusammenarbeit steht. Das zeigt sich besonders in unseren zahlreichen Partnerschaften mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen und Forschungsinstituten.

DIE ANSPRÜCHE UND BEDÜRFNISSE UNSERER KONSUMENTEN ERFÜLLEN

Innerhalb des Unternehmens ist das Thema Innovation dezentral organisiert. Jede Marke betreibt entsprechend ihrer strategischen und langfristigen Ausrichtung sowie ihrer Positionierung ihre eigenen Innovationsaktivitäten. Grundlegende Forschungsergebnisse sowie Know-how und Kompetenzen im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung werden jedoch unternehmensweit zugänglich gemacht.

Bei der Marke adidas liegt der Fokus darauf, die Ansprüche und Bedürfnisse unserer Konsumenten zu erfüllen. Moderne Innovationen gehen weit über das Produkt hinaus. Sie erfordern zunehmend, dass Konsumentenerlebnisse und Dienstleistungen in der Entwicklung berücksichtigt werden. Außerdem ist mehr Transparenz und eine stärkere direkte

Einbindung unserer Konsumenten erforderlich. Gemeinsam mit unseren Consumer Insight Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu dokumentieren. Damit schaffen wir die Grundlage für relevante Konzepte.

Das FUTURE Team von adidas hat die Aufgabe, ein überzeugendes Portfolio mit Innovationspotenzial zu entwickeln. So sollen beispielsweise neue Materialien, Produktionsprozesse sowie konsumentenfokussierte wissenschaftliche Untersuchungen eine Plattform für bedeutende Konzeptentwicklungen bieten. Die zugehörigen Projekte werden im Unternehmen entwickelt und auf die Bereiche Beschaffung, Marketing sowie den kreativen und strategischen Bereich innerhalb der Organisation abgestimmt. Dies gewährleistet eine stabile und leistungsstarke Innovations-Pipeline.

Um die langfristige Forschungsarbeit zu stärken, hat adidas 2017 ein Team für öffentlich geförderte Projekte ins Leben gerufen. Dieses zentral organisierte Team ist speziell für die Beantragung und Verwaltung öffentlich geförderter Forschungsprojekte verantwortlich und innerhalb des FUTURE Teams angesiedelt. Zu den Aufgaben des Teams gehört auch die Zusammenarbeit mit Regierungseinrichtungen auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene, um gemeinsam mit starken Partnern Schlüsselprojekte zu wesentlichen gesellschaftlichen Herausforderungen zu erarbeiten, die für unsere Konsumenten sowie für die Branche von Bedeutung sind.

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

und anerkannter Partner inspirieren. So arbeiten wir beispielsweise mit Parley for the Oceans an Produkten, die teilweise aus ‚up-gecyclten‘ Plastikabfällen („Parley Ocean Plastic“ [SIEHE GLOSSAR](#)) hergestellt werden, die an Stränden und Küsten aufgesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen. In Kooperation mit BASF, dem weltweit führenden Chemieunternehmen, haben wir Boost entwickelt, eine in der Branche neuartige Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern höchsten Komfort bietet. Mit Speedfactory haben wir in Zusammenarbeit mit unseren Partnern Oechsler AG, Manz AG, BASF und Kurtz Ersä ein revolutionäres Konzept zur automatisierten Fertigung eingeführt. Etablierte Partnerschaften wie diese werden auch weiterhin eine bedeutende Rolle in unserer Entwicklungsarbeit spielen. Darüber hinaus sind wir neue Partnerschaften eingegangen, beispielsweise mit Siemens, einem weltweit führenden Unternehmen auf den Gebieten Industrie, Energie, Gesundheit und Infrastruktur, um die Digitalisierung von Speedfactory weiter voranzutreiben. Außerdem kooperieren wir mit Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Produktentwicklung durch Hardware, Software und Molekularwissenschaft zu revolutionieren, um die Massenproduktion additiv gefertigter Komponenten zu ermöglichen, wie sie bei Futurecraft 4D, dem ersten mit Licht und Sauerstoff gefertigten Performance-Schuh, bereits zur Anwendung kommt.

FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

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

Innovationen für Sportler

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

Innovationen in der Fertigung

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

Innovationen im Bereich digitaler Anwendungen und Erlebnisse

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

Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung, das Unternehmen verantwortungsvoll zu führen, gehört bereits seit Langem zu unseren Grundsätzen. Um weiterhin eine Vorreiterrolle im Bereich nachhaltiger Innovationen einzunehmen, verfolgt adidas einen proaktiven Ansatz, um international anerkannte Best Practices zu etab-

lieren und skalierbare Verbesserungen zu erzielen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeits-Roadmap haben wir uns bis 2020 das Ziel gesetzt, in Materialien, Prozesse und innovative Maschinen zu investieren, um aus alten Materialien neue Produkte zu machen und so Abfälle zu reduzieren.

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

Innovationen für die weibliche Zielgruppe

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

ERFOLGREICHE VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

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

Futurecraft 4D: High-Performance-Schuh mit einer Zwischensohle, die durch digitale Lichtsynthese aus Licht und Sauerstoff gefertigt wird. Digitale Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) ist eine von Carbon entwickelte revolutionäre Technologie. Die

Zwischensohle des Futurecraft 4D wird mithilfe eines Prozesses entwickelt, der die traditionelle Erstellung von Prototypen und Gussformen überflüssig macht. Mit dem Einsatz der Digital Light Synthesis verzichtet adidas auf 3D-Druck und hebt die additive Fertigung in der Sportartikelbranche sowie die Performance-Qualität auf eine ganz neue Ebene. adidas hat sich zum Ziel gesetzt, bis Ende 2018 mehr als 100.000 Paar dieser High-Performance-Schuhe herzustellen.

adizero Sub2: ein High-Performance-Laufschuh, der mit dem Ziel konzipiert wurde, einen Marathon in weniger als zwei Stunden zu laufen. Bei der Entwicklung des Schuhs wurden zahlreiche moderne Materialien unter verschiedenen Temperatur- und Umgebungsbedingungen sowie auf verschiedenen Oberflächen getestet. Bei dem extrem schnellen und leichten Schuh kommt mit Boost Light erstmals das leichteste von adidas verwendete Schaumstoffmaterial zum Einsatz. Diese Innovation ist speziell für Top-Athleten im Wettkampf konzipiert und bietet höchste Energierückführung.

UltraBOOST X: ein leichter Laufschuh speziell für Frauen. Der UltraBOOST X ist mit einer Boost Zwischensohle sowie dem flexiblen Primeknit-Obermaterial ausgestattet, das im Mittelfußbereich nicht mit der Sohle verbunden ist und somit das Fußgewölbe passgenau umschließt. Bei der Entwicklung des Schuhs wurde die Technologie ARAMIS zur Aufzeichnung und Analyse von Körperbewegungen eingesetzt. Damit konnten die Innovationsteams von adidas exakt die Stellen identifizieren, bei denen Läuferinnen die meiste Unterstützung und die meiste Bewegungsfreiheit benötigen. Diese Verfahren führten zum einzigartigen Design des UltraBOOST X.

AM4 Serie: das erste Großprojekt von adidas, im Rahmen dessen in der Speedfactory in Ansbach und ab 2018 auch in Atlanta (USA) gefertigt wird. adidas Made For London (AM4LDN) und adidas Made for Paris (AM4PAR) sind die ersten Schuhe einer Serie individuell entworfenen und gefertigten

Laufschuhe für unsere sechs wichtigsten Städte, die sogenannten ‚Key Cities‘. In den kommenden Monaten werden für Los Angeles, New York, Tokio und Schanghai weitere maßgeschneiderte AM4 Modelle folgen, die speziell auf die einzigartigen Anforderungen zugeschnitten sind. Dazu verwenden wir unsere Marktkennntnisse der jeweiligen Stadt.

Prime SP Parley: der erste 3D-Knit-Sprintspike, der aus Plastik gefertigt wird, das an Stränden und Küsten aufgesammelt wird, bevor es ins Meer gelangt. Mit seinem unterstützenden Primeknit-Obermaterial und der gewichtsparenden, lasergeschweißten Rahmenkonstruktion erfüllt das Modell die wichtigsten Bedürfnisse von Sprintern. Dank Parley Ocean Plastic trägt es außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren.

adidas Alphaskin: eine neue Base-Layer-Technologie, die sich an die Bewegungen des Körpers anpasst. Anstelle einer traditionellen statischen Puppe für Testzwecke wurde Alphaskin mit dem ARAMIS System zur Bewegungsmessung entwickelt, um herauszufinden, an welchen Stellen das Material den Sportler einengt. Durch das neue nahtlose Design können sich Sportler auf ihre Leistung im Wettkampf und im Training fokussieren. Alphaskin bietet kinetisches Wrapping in unterschiedlichen Kompressionsstufen für die jeweilige persönliche Präferenz des Sportlers.

Reebok Floatride Run: der erste Schuh mit der neuen Floatride-Foam-Technologie von Reebok. Die einzigartige und gleichmäßige Zellstruktur des Floatride-Schaums sorgt für eine weiche Dämpfung und angemessene Reaktivität bei minimalem Gewicht, sodass Läufer das Gefühl haben, zu ‚schweben‘. Das nahtfreie Ultraknit-Obermaterial mit speziellem Zonen-Design bietet Halt, Atmungsaktivität und Flexibilität. Zudem gewährleistet die dreidimensional geformte Fersenkappe eine komfortable Passform und minimiert Reibung.

Reebok Cotton + Corn: Mit dieser Initiative möchte Reebok im Jahr 2018 Schuhe auf Pflanzenbasis auf den Markt bringen. Das erste nach dem Motto ‚Made from things that grow‘ produzierte Modell wird mit Obermaterial aus Biobaumwolle und einer Sohle aus nicht zum Verzehr geeigneten Industriemais ausgestattet sein. Für die ‚Cotton + Corn‘-Initiative kooperiert Reebok mit DuPont Tate & Lyle Bio Products, einem führenden Hersteller von Hochleistungs-Biolösungen.

Die Auszeichnungen, die wir für unsere Innovationen erhalten haben, bestätigen uns in unserem Bestreben, Innovationsführer in der Sportartikelbranche zu sein. Im Jahr 2017 wurde beispielsweise der Futurecraft 4D mit dem ‚Fast Company Innovation by Design Award 2017‘ ausgezeichnet und vom Time Magazine zu einer der 25 besten Innovationen 2017 gewählt. Weiterhin wurden wir für innovative Lösungen wie Futurecraft 4D, Speedfactory oder Parley vom Manager Magazin und der Unternehmensberatung Bain & Company mit dem Preis ‚Game Changer 2017‘ in der Kategorie ‚Operations of the Future‘ geehrt. Darüber hinaus erhielt der Reebok Floatride Run den ‚Best Debut Award‘ im ‚Summer 2017 Shoe Guide‘ von Runner’s World.

NEUE PRODUKTEINFÜHRUNGEN MACHEN GROSSTEIL DER UMSÄTZE AUS

Wie in den Vorjahren hat das Unternehmen auch 2017 den Großteil des Umsatzes mit Produkten erzielt, die im Laufe des Jahres auf den Markt gekommen sind. Da neue Produkte in der Regel eine höhere Bruttomarge aufweisen als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind, haben neu eingeführte Produkte im Jahr 2017 überproportional zum Gewinn beigetragen. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2018 fortsetzen wird, da wir eine Vielzahl innovativer neuer Produkte einführen werden.

■ SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 139

Der Großteil des Umsatzes der Marken adidas und Reebok im Jahr 2017 entfiel erneut auf Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden. Im Laufe des Jahres neu eingeführte Produkte machten 79 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2016: 77 %). Lediglich 2 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2016: 1%). Bei Reebok waren 69 % der verkauften Schuhe Produkte, die wir im gleichen Jahr eingeführt haben (2016: 73 %). Nur 12 % der Schuhverkäufe entfielen auf Produkte, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2016: 11 %).

Wichtige F&E-Kennzahlen^{1, 2}

24

	2017	2016	2015	2014	2013
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	187	149	139	126	124
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)	2,1	1,9	1,9	2,0	2,0
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.062	1.021	993	985	992

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

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

F&E-KOSTEN 25 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) beinhalten u. a. Ausgaben für Personal und Verwaltung. Sonstige Aufwendungen, wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung, sind darin jedoch nicht enthalten. Wie in den Vorjahren wurden auch 2017 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des Unternehmens lagen 2017 mit 187 Mio. € um 25 % über dem Vorjahresniveau (2016: 149 Mio. €).

Da unsere F&E-Abteilungen erfahrene und vielseitig qualifizierte Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzbereiche und vielfältiger kultureller Hintergründe beschäftigen, haben die Personalkosten den größten Teil der F&E-Ausgaben ausgemacht und entsprachen 64 % der Gesamtausgaben. Zum 31. Dezember 2017 waren 1.062 Mitarbeiter im F&E-Bereich beschäftigt. Im Vorjahr waren es 1.021 Mitarbeiter. Damit arbeiten 2 % der Mitarbeiter des Unternehmens im Bereich Forschung und Entwicklung.

Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2017 2,1 % (2016: 1,9 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz stiegen auf 0,9 % (2016: 0,8 %).  [SIEHE TABELLE 24](#)

MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

Wir sind davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen bedeutenden Einfluss auf die Attraktivität unserer Marken, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Mithilfe unserer Mitarbeiterstrategie richten wir den Fokus auf vier Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbildfunktion, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.

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

Als wichtiger Bestandteil von ‚Creating the New‘ unterstreicht die Mitarbeiterstrategie unsere Überzeugung, dass der strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn es uns gelingt, unsere Mitarbeiter für uns und unsere Geschäftsstrategie zu gewinnen. Die Mitarbeiterstrategie basiert auf vier Säulen. Diese bilden das Fundament für den Aufbau der Unternehmenskultur und eines geeigneten Umfelds für unsere Mitarbeiter, um Creating the New erfolgreich umzusetzen. **■ SIEHE GRAFIK 25** Sie helfen uns dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und unsere Aktivitäten und Initiativen im Personalbereich konstruktiv zu hinterfragen und zu bewerten. Die Umsetzung der Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den vier Säulen stehen. Im Jahr 2017 haben wir mit den nachfolgenden Initiativen gute Fortschritte erzielt:

Gute Gründe, zu adidas zu kommen und im Unternehmen zu bleiben

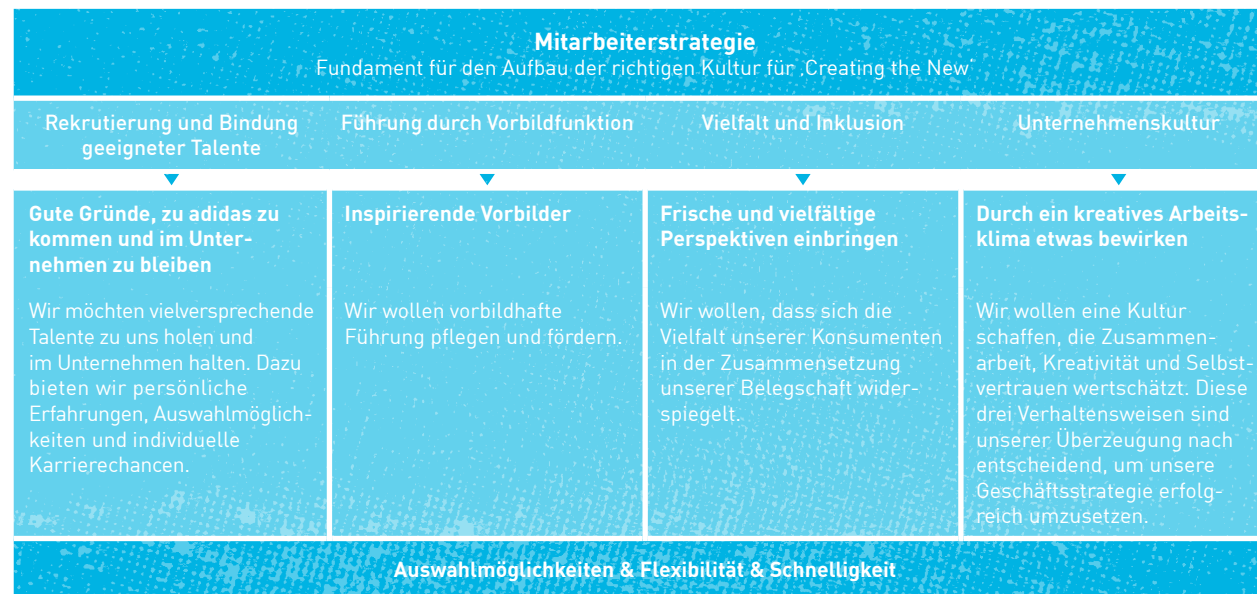
Unser im Jahr 2015 eingeführtes internes Karriereentwicklungsprogramm ‚Talent Carousel‘ ist in die dritte Runde gegangen und brachte im Jahr 2017 die ersten Absolventen hervor. Mitarbeiter weltweit sind eingeladen, sich für das Programm zu bewerben. Auf ihrem nächsten funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt wechseln 20 Finalisten in eine neue Funktion an einem anderen Standort. Die Kandidaten verbleiben 24 Monate in dem Programm, das sie auf eine zukünftige Tätigkeit als Führungskraft vorbereitet und ihnen die Möglichkeit bietet, an ihren Heimatstandort zurückzukehren.

Im Jahr 2017 haben wir unser zentrales Onboarding-Programm in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach fortgesetzt, um sicherzustellen, dass alle neu eingestellten

Mitarbeiter optimal auf ihren Einstieg ins Unternehmen vorbereitet werden. Des Weiteren haben wir Neueinsteigern unserer Digital Brand Commerce Teams in Herzogenaurach, Portland, Amsterdam und Saragossa im Rahmen eines Pilotprojekts eine App zur Vorbereitung auf das Onboarding zur Verfügung gestellt. Über die App können wir unmittelbar nach Vertragsunterzeichnung mit den neu eingestellten Mitarbeitern in Dialog treten. Durch Untersuchungen der Abläufe in anderen Organisationen haben wir festgestellt, dass sich die Eingewöhnungszeit neuer Mitarbeiter verkürzen lässt, wenn wir bereits vor ihrem ersten Tag im Unternehmen mit ihnen Kontakt aufnehmen und sie in unsere Unternehmenskultur einarbeiten. Auf diese Weise wird die Komplexität in der Startphase reduziert und die Motivation von Anfang an auf einem hohen Niveau gehalten. Sowohl unsere Plattform für

Die vier Säulen unserer Mitarbeiterstrategie

25



dieses ‚Vorab-Onboarding‘ als auch persönliche Begegnungen liefern wichtige Erkenntnisse für die Einführung globaler, einheitlicher Onboarding-Maßnahmen in den kommenden beiden Jahren.

Über unseren ‚Learning Campus‘ erhalten alle Mitarbeiter weltweit Zugriff auf Lernangebote. Diese digitale Plattform bietet ihnen die Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sie ihre aktuellen Leistungen und zukünftigen Karriereziele vorantreiben können. Im Jahr 2017 haben wir unter dem Dach des Learning Campus weitere funktionelle Lernangebote zur Verfügung gestellt.

Das 2016 in Deutschland, den USA, den Niederlanden und in Hongkong eingeführte Mitarbeiteraktienprogramm wurde 2017 auf China, Taiwan und die Marktorganisation in Hongkong ausgeweitet. Ende des Jahres waren 45 % aller Beschäftigten zur Teilnahme berechtigt, davon haben sich rund 3.600 am Programm beteiligt. In den nächsten Jahren planen wir eine Ausweitung des Programms auf weitere Länder.

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

Bei unserem Betreuungsangebot für Kinder gehen wir neue Wege: So haben wir in einem an unsere Unternehmenszentrale angrenzenden Waldstück die erste Waldgruppe eröffnet, in der 20 Kindergartenkinder betreut werden. Außerdem

haben wir den Grundstein für unsere zweite Kindertagesstätte auf dem Campus gelegt. Die Einrichtung, die im Oktober 2018 eröffnet werden soll, ist für 138 Kinder ausgelegt (75 Kindergartenplätze, 48 Krippenplätze und 15 Notfall- bzw. Kurzzeitbetreuungsplätze).

Inspirierende Vorbilder

Im Jahr 2017 haben wir bedeutende Fortschritte bei diesem Schwerpunkt unserer Mitarbeiterstrategie erzielt. So wurden bereits zwei neue Führungsgruppen geschaffen, eine dritte ist in Planung:

- Die ‚Core Leadership Group‘ (CLG), bestehend aus rund 20 Führungskräften, stellt die oberste Ebene dar. Die Mitglieder dieser Gruppe vertreten gemeinsam führende Positionen und Rollen innerhalb unseres Unternehmens. Diese Führungskräfte verschiedener Funktionen und Regionen arbeiten eng mit dem Vorstand zusammen, um die funktionsübergreifende Umsetzung von Creating the New zu überwachen und zu beschleunigen sowie um Führungskräfte der nächsten Generation zu fördern und zu begleiten. Die CLG dient außerdem als Nachfolgepool für den Vorstand.
- Die Extended Leadership Group (ELG) umfasst derzeit rund 100 Mitglieder. Diese neue Gruppe arbeitet funktionsübergreifend daran, die Umsetzung der strategischen Initiativen von Creating the New sowie funktions- und marktspezifischer Projekte voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung innerhalb der Organisation verantwortlich und fungieren als Mentoren sowie Förderer für jüngere Führungskräfte. Die ELG dient als Nachfolgepool für die CLG.
- Eine dritte Gruppe – die Global High Potential Group (GHIPO) – wird im ersten Quartal 2018 gebildet werden. Bei dieser Gruppe, die aus insgesamt 50 Mitgliedern bestehen wird, streben wir ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern an. Im Rahmen der GHIPO möchten wir hochbegabte Talente identifizieren und entwickeln, die in der Lage sind,

komplexe und anspruchsvolle Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf globaler Führungsebene zu übernehmen. Das GHIPO-Programm zielt darauf ab, bei den Teilnehmern die Fähigkeiten zu entwickeln, die für ein zukünftiges Profil als obere Führungskraft benötigt werden.

Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Mitarbeiterführung zu sorgen, hat die CLG das erste globale Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte Leadership Framework, entwickelt. Es basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Selbstvertrauen (die ‚3Cs‘ – Creativity, Collaboration, Confidence) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von den Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern in aller Welt erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir nun über einen globalen und universellen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für zukünftige Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können. Das Rahmenwerk wurde global durch die CLG und die ELG aktiviert und an die Mitarbeiter kaskadiert. Die Bekanntheit des Rahmenwerks sowie dessen Wirksamkeit werden durch unsere monatliche Mitarbeiterumfrage ‚People Pulse‘ ermittelt.

Wir haben unser ‚Fit2Lead‘-Training für Manager in den USA, Asien sowie EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) fortgesetzt. Dieses Training wurde speziell für alle Manager entwickelt, die erstmals Personalverantwortung übernehmen und bis zu fünf Mitarbeiter führen. Sie bekommen darin grundlegende Kenntnisse vermittelt, um sich gute Führungskompetenzen anzueignen, ihren Tätigkeitsbereich zu managen und sich selbst im Rahmen ihrer Laufbahn weiterzuentwickeln. Der Kurs kann auch von Managern belegt werden,

die ihre Fähigkeiten im Bereich der Mitarbeiterführung auffrischen möchten. Dieses Programm wird seit 2016 durch das ‚Fit2Lead Experienced Manager‘-Training ergänzt. Dieses Training ist auf Führungskräfte zugeschnitten, die bereits über fünf Jahre Management Erfahrung haben und/oder größere Teams leiten oder auf diese Einfluss nehmen.

Frische und vielfältige Perspektiven einbringen

Im Rahmen von ‚BIG Deal‘, unserer Schulung zum Thema Gender Intelligence, haben wir im Laufe eines Jahres neben dem Vorstand und direkt unterstellten Mitarbeitern insgesamt bereits 387 Führungskräfte aus Tochtergesellschaften in nahezu all unseren Märkten erreicht. ‚BIG‘ steht für ‚Balanced, Inclusive, Gender Intelligent‘. BIG Deal ist ein eintägiger Workshop, bei dem die Teilnehmer neue Einblicke und praktische Werkzeuge kennenlernen, die ihnen beim Aufbau einer von Inklusion geprägten Unternehmenskultur helfen. Außerdem stehen die Teilnehmer vor der Herausforderung, sich kritisch mit zentralen Gedanken und Überzeugungen zu den Themen Vielfalt, Stereotype und geschlechterspezifische Aspekte am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen.

Teams aus den Fachbereichen sowie in den lokalen Märkten haben die Entwicklung gezielter Pläne für den Ausbau eines Pools an weiblichen Talenten fortgesetzt. Einen weiteren Schwerpunkt bilden hier Datenanalysen zur Geschlechterparität und konkrete Maßnahmenpläne, mit denen die Organisation hinsichtlich Geschlecht, Alter und Herkunft ausgewogener aufgestellt werden soll.

Unsere ‚Employee Resource Groups‘ mit mehr als 700 Mitgliedern pro Gruppe organisieren regelmäßig Informationsveranstaltungen, bei denen um Unterstützung für die Themen Frauen, LGBTQ, Alter und Herkunft geworben sowie Mitarbeitern aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird.

Durch ein kreatives Arbeitsklima etwas bewirken

Wir wollen unseren Mitarbeitern weiterhin das bestmögliche Arbeitsumfeld bieten. Aus diesem Grund haben in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach weitere Baumaßnahmen begonnen. In der ersten Jahreshälfte 2019 wird das neue Bürogebäude ‚Arena‘ eröffnet, in dem über 2.000 Mitarbeiter Platz finden sollen. Mit der Eröffnung des Gebäudes können fast alle Teams in Herzogenaurach auf dem Campus der World of Sports zusammengeführt werden. Außerdem wurde 2017 eine dritte ‚Future Workplace‘-Lösung eingerichtet: ‚Base‘, die auf den Erfolgen von ‚Pitch 1‘ und ‚Pitch 2‘ aufbaut. Mitarbeiter in diesen Bürogebäuden arbeiten nach einem tätigkeitsbasierten Konzept. Das bedeutet, dass sie keinen zugewiesenen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen wählen können. Das Veränderungsmanagement in diesen neuen Gebäuden wird durch eine eigens entwickelte App sowie durch das Einholen von regelmäßigem Feedback der Nutzer durch Umfragen unterstützt.

In unseren ‚MakerLabs‘ in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie in Portland (USA) haben Mitarbeiter Zugang zu Werkzeugen wie Laserschneider oder 3D-Drucker und können auf das Know-how ihrer Kollegen zurückgreifen, um eigene Ideen und Prototypen zu verwirklichen. Seine Wurzeln hat das MakerLab im ‚Hacker Space‘-Konzept, das allen Mitarbeitern Freiraum zur Entwicklung eigener Ideen einräumt. ▬

GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

Im Jahr 2017 hat der Personalbereich (HR) ‚People OneView‘ weiterentwickelt. Dabei handelt es sich um ein Online-Portal, über das alle Mitarbeiter, Führungskräfte und HR-Partner selbstständig auf die wichtigsten personen- und arbeitsbezogenen Daten (z. B. Informationen zu Gehalt, Karriere oder Team) sowie auf HR-Anwendungen zugreifen und diese verwalten können. Der direkte Zugang zu People OneView ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre wichtigsten personenbezogenen Daten ohne ihre HR-Betreuer eigenständig zu verwalten. Die HR-Mitarbeiter wiederum sparen Zeit, die sie für die Beratung und Unterstützung der Beschäftigten nutzen können. Im Jahr 2017 wurden der Plattform zwei neue Module hinzugefügt: Mithilfe von ‚Dashboarding‘ erhalten HR-Betreuer und die oberste Führungsebene Zugriff auf bestimmte HR-spezifische Kennzahlen und Standardberichte. ‚Org Viewing‘ hingegen bietet allen Mitarbeitern vollkommene Transparenz hinsichtlich der Organisationsstruktur des Unternehmens.

Ein weiterer Schwerpunkt 2017 war die Etablierung und Verbesserung des HR Shared Service Centers für Deutschland. Alle Mitarbeiteranfragen zu Vergütung, Zusatzleistungen, Zeitmanagement und HR-Systemen werden zentral über diesen Bereich abgewickelt. Dadurch können sich HR-Betreuer voll und ganz darauf konzentrieren, Führungskräfte und Mitarbeiter in Sachen Karrieremanagement, Mitarbeiterführung und Coaching zu unterstützen. Im ersten Halbjahr 2018 wird ein neues HR Shared Service Center in Portland den Dienst aufnehmen. ▬

ERFOLGSMESSUNG DER PERSONALARBEIT

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

Mitarbeiterengagement

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

Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dazu beiträgt, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen, sodass wir auch weiterhin die besten Talente rekrutieren und an uns binden können. Unseren Erfolg können wir nur feststellen, indem wir unsere Mitarbeiter befragen und ihnen die Möglichkeit einräumen, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, hat der Vorstand der Einführung von ‚People Pulse‘ für alle Büromitarbeiter mit E-Mail-Konto zugestimmt. Mit People Pulse beschreitet adidas seit Juni 2017 neue Wege bei der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, da auch die Erlebnisse der Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber berücksichtigt werden.

People Pulse ermöglicht die monatliche Erfassung des sogenannten ‚employeeNPS‘ (eNPS). [SIEHE INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM, S. 111](#) Die Berechnung des eNPS ist identisch mit der Berechnung des markenspezifischen NPS (Net Promoter Score): Ausgehend von der Frage ‚Bitte geben Sie anhand einer Skala von 0 bis 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie adidas als Arbeitgeber empfehlen würden‘ wird die Gesamtzahl der negativen Antworten (Bewertungen schlechter als 7) von der Gesamtzahl der positiven Antworten (Bewertungen 9 und 10) subtrahiert, was den eNPS ergibt. Durch diesen neuen Ansatz in Verbindung mit der regelmäßigen Erfassung von offenem Mitarbeiterfeedback konnte der Umfang der Mitarbeiterbefragung auf maximal sieben Fragen reduziert werden, wobei die eNPS-Frage im Mittelpunkt steht.

Hinsichtlich der Häufigkeit von People Pulse spielen zwei Komponenten eine Rolle:

- die eNPS-Frage, die jeden Monat gestellt wird, um zeitliche Gesichtspunkte der Entwicklung zu erfassen
- eine monatlich wechselnde thematische Frage, die direkt von der strategischen Agenda des Unternehmens sowie dem neuen Leadership Framework und den 3Cs abgeleitet ist. Der Zyklus wiederholt sich alle sechs Monate

Im Jahr 2017 wurde der Basis-eNPS eingeführt, um die Verbesserung der Leistungsindikatoren im Laufe der Zeit zu erfassen und interne Benchmarks aufzustellen. Untersuchungen haben ergeben, dass externe Benchmarks des eNPS wenig Aussagekraft haben, wenn es darum geht, positive Mitarbeitererlebnisse zwischen verschiedenen Unternehmen zu vergleichen. Dem liegt zugrunde, dass People Pulse speziell auf die Bedürfnisse von adidas, Creating the New und die Mitarbeiterstrategie zugeschnitten ist. Dadurch ist eine direkte vergleichende Betrachtung des eNPS von adidas mit dem Wert anderer Unternehmen nicht praktikabel. Analog zu dem in der Branche standardmäßig angewendeten NPS-Konzept liegt der Fokus auf inkrementellen Verbesserungen des Basiswerts gegenüber den Werten der einzelnen Pulse-Umfragen. Für das externe Benchmarking greifen wir weiterhin auf führende Arbeitgebrankings wie Glassdoor und Universum zurück. Bei diesen Rankings wird die Attraktivität von adidas als Arbeitgeber mit der Attraktivität von Unternehmen aus ähnlichen und anderen Branchen verglichen. Die Ergebnisse dieser externen Ratings werden regelmäßig von unserem HR Talent Acquisition Team erfasst.

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

Ziele	Ergebnis 2017
Berichterstattung der Ergebnisse von People Pulse	– Berichte mit Ergebnissen und anonymisierten Kommentaren werden sowohl dem Vorstand als auch Führungskräften eine bzw. zwei Ebenen unterhalb des Vorstands zur Verfügung gestellt. – Mitarbeiter können über einen Share-Point-Workspace sowie über unser globales Intranet a-LIVE die Gesamtergebnisse des Unternehmens abrufen.
Eine Teilnahmequote von mindestens 50 % pro monatlichem People Pulse sowie eine kumulierte Teilnahmequote von 80 % mindestens einmal alle sechs Monate	– Seit der Einführung ist die Teilnahmequote von 45 % im Juni auf rund 55 % im November und Dezember gestiegen. – Bis Oktober haben ungefähr 85 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter an mindestens einer monatlichen Pulse-Umfrage teilgenommen.
Die Empfänger der Ergebnisse sollen u. a. – aktives Engagement und Verantwortung als Führungskraft zeigen, indem die Ergebnisse von People Pulse offen diskutiert werden – Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorantreiben	– Führungskräfte arbeiten mit dem Personalbereich sowie weiteren relevanten Teams zusammen, um die monatlichen Ergebnisse zu interpretieren, zu skizzieren und zu kommunizieren. – Netzwerktreffen der ‚People Pulse Champions‘ zur Besprechung und zum Teilen von Best-Practice-Beispielen. – Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von Feedback ist die Einführung einer neuen Maßnahme zur Verbesserung der Work-Life-Balance in China, wodurch die People-Pulse-Werte deutlich anstiegen.
Ausdehnung von People Pulse bis Ende 2017 auf Mitarbeiter in eigenen Einzelhandelsgeschäften und Logistikzentren	– Pilotmodelle von People Pulse wurden in zehn eigenen Einzelhandelsgeschäften in Deutschland sowie im zentralen Logistikzentrum in Rieste eingeführt. – Gewonnene Erkenntnisse wurden in speziellen Meetings erörtert, um das weitere Vorgehen 2018 für die Einführung von People Pulse in Einzelhandelsgeschäften und Logistikzentren weltweit festzulegen.

Darüber hinaus haben wir die Wirksamkeit von People Pulse gemessen, indem wir in der November-Umfrage die Mitarbeiter um Feedback zu der Umfrage selbst gebeten haben. Positiv wurde vor allem bewertet, dass die Mitarbeiter mit People Pulse die Möglichkeit haben, ihre Meinung zu äußern sowie schnell und regelmäßig Feedback zu geben. Als verbesserungswürdig werden die Bekanntgabe der Ergebnisse sowie die Festlegung von Maßnahmen, die aus den Ergebnissen abgeleitet werden, gesehen. Aus diesen Gründen wird der

„Insights to Action“-Prozess zur Ableitung von konkreten Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen 2018 in den Mittelpunkt rücken.

Arbeitgeberrankings

Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung und ermöglicht es uns, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so den Erfolg und das Wachstum des Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2017 konnten unsere Standorte weltweit diejenigen Merkmale, die uns als Top-Arbeitgeber auszeichnen, für Rekrutierungs-, Bindungs- und Motivationsmaßnahmen nutzen. Dies hat uns weltweit mehrere Platzierungen unter den besten zehn eingebracht, u. a. in den ‚Beste Arbeitgeber‘-Rankings von Glassdoor und Focus. Außerdem wurden wir mit dem ‚Candidate Experience Award‘ EMEA/APAC (Asien/Pazifik) ausgezeichnet. Solche Auszeichnungen helfen uns dabei, Spitzenkräfte der Branche für uns zu gewinnen. ▀

LEISTUNGSMANAGEMENT

▀ Um Spitzenleistungen im Unternehmen voranzubringen, nutzen wir das Leistungsbeurteilungssystem ‚The Score‘. Es vereint Zielsetzung und Leistungsbewertung in einem Prozess. Jeder Mitarbeiter wird mindestens einmal, optional zweimal jährlich beurteilt und erhält Feedback zu seiner Leistung. Im Jahr 2018 wird ‚The Score‘ durch ‚#MyBest‘, ein neues und ganzheitliches Konzept zur Weiterentwicklung der Mitarbeiterleistung, ersetzt. Es vereint monatliche fundierte Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback von und für Kollegen und Vorgesetzte mit vierteljährlicher Zielsetzung und Leistungsbewertung. Unser Fokus 2017 lag darauf, Mitarbeiter im Umgang mit dem neuen Konzept zu schulen und #MyBest zu testen.

Gehälter und Zusatzleistungen

Wir sind stets bestrebt, zur Entlohnung unserer Mitarbeiter am Markt orientierte, wettbewerbsfähige Vergütungs- und Leistungssysteme heranzuziehen. Unser Vergütungssystem umfasst im gesamten Unternehmen fixe und variable Gehaltskomponenten, Sachbezüge und andere immaterielle Leistungen. Basierend auf unserem globalen Vergütungsmanagementsystem wird der Wert der Position eines Mitarbeiters und damit sein Einkommen auf marktübliche und leistungsorientierte Weise eingeordnet und definiert. Zu den verschiedenen variablen Vergütungskomponenten und Zusatzleistungen, die wir unseren Mitarbeitern bieten, zählen:

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

Wir sind bestrebt, unseren Vergütungsansatz kontinuierlich zu verbessern. Deshalb investieren wir in mehrere Projekte und Initiativen, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen möchten. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir in die richtigen Mitarbeiter auf der richtigen Ebene investieren. Im Jahr 2017 haben wir beispielsweise einen neuen Ansatz bei der Gehaltsanpassung in Deutschland und den USA eingeführt. Damit sollen Gehaltsunterschiede minimiert und es soll vor allem einer Ungleichbehandlung von Mitarbeitern mit gleichen Positionen bzw. in gleichen Positionsgruppen entgegengewirkt werden. Grundlage für den neuen Ansatz bilden detailliertere externe Marktdaten. Zudem adressiert er interne Vergütungsunterschiede und stellt sicher, dass wir weibliche und männliche Mitarbeiter in gleichen Positionen gleich bezahlen.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebenen erhöht. Analysen bezüglich unserer globalen Führungsebene lieferten größere Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen. Ziel war es, sicherzustellen, dass bei der Vergütung dieser Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden. Außerdem wollen wir unsere Vergütungsstrukturen weiter vereinheitlichen. Im Jahr 2017 haben wir auch ein neues langfristiges Anreizprogramm für unsere Führungskräfte global eingeführt. Es bietet Restricted Stock Units (RSU), die an unseren Zielen für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an der Entwicklung unseres Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele unserer Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft, wodurch eine Teilhabermentalität gefördert wird. Im Jahr 2018 werden wir ein ähnliches Anreizprogramm für den Vorstand einführen.

▀ SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 202

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

WEITERENTWICKLUNG UND TRAINING

Talent- und Nachfolgemanagement

▀ Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Nachwuchs- und Führungskräfte ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Unternehmensebenen Talente mit einem Potenzial für Führungsaufgaben oder als Entscheidungsträger zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere zukünftige Aufgaben bieten wir ausgewählten Mitarbeitern gezielte Weiterbildungsprogramme sowie individuelle Weiterentwicklungspläne an.

Ausbildungsangebote und Praktika: Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden um Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem zwei- bis dreijährigen Ausbildungsprogramm mit Stationen in verschiedenen Abteilungen praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Schuhtechnikern und Fachinformatikern auch duale Studienprogramme in den Bereichen digitaler Handel, Finanzen oder International Business. Ende 2017 haben wir in Deutschland 65 Auszubildende (2016: 63) und 37 duale Studenten (2016: 35) beschäftigt. Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2017 haben wir in Deutschland 765 Praktikanten beschäftigt (2016: 623).

Trainee-Programm: Das Functional Trainee Program (FTP) bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei adidas im Rahmen eines 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs jeweils dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich im Ausland. Zum Jahresende 2017 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 63 (2016: 49).

Nachfolgemanagement: Im Bereich des Nachfolgemanagements zielt unser Ansatz darauf ab, einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeplan, der die Nachfolge ab der mittleren Führungsebene abdeckt. Durch regelmäßige Prüfungen stellen wir sicher, dass individuelle Weiterentwicklungspläne vorliegen, um Mitarbeiter auf potenzielle zukünftige Rollen vorzubereiten.

Zusammenarbeit und Weiterbildung

Wir sind davon überzeugt, dass eine starke und moderne interne Kommunikationsplattform für die Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter und deren Weiterbildung sowie für eine offene Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Unsere unternehmensweite interne Plattform für Zusammenarbeit heißt ‚a-LIVE‘. Sie unterstützt den Wissens- und Meinungsaustausch sowie die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern. Wir haben zudem eine ‚Ask the Management‘-Plattform in unserem Intranet etabliert. Dort können Mitarbeiter Fragen direkt an die oberste Führungsebene stellen.

Über a-LIVE erhalten alle Mitarbeiter auch Zugang zum Learning Campus: eine moderne digitale Lernplattform, die es unseren Mitarbeitern seit 2014 ermöglicht, E-Learning-Angebote zu nutzen sowie ihr Wissen zu erweitern und auszutauschen. Mitarbeiter können in der virtuellen Umgebung rund um die Uhr auf Inhalte zugreifen. Im Rahmen des Learning Campus bieten wir zudem Präsenzs Schulungen an. Auch 2017 haben wir die globale Implementierung unseres Learning-Management-Systems fortgesetzt. Dadurch konnten wir die Verfügbarkeit von Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungsangeboten weltweit erhöhen. Wir wollen, dass zukünftig die meisten Präsenzs Schulungen und digitalen Lernaktivitäten in das individuelle Mitarbeiterprofil bei People OneView mit einfließen.

Im Jahr 2017 haben 23.113 Mitarbeiter digital auf unseren Learning Campus zugegriffen. 4.295 Mitarbeiter haben an einer Präsenzs Schulung mit einer Dauer von zwei Stunden bis zwei Tagen teilgenommen. adidas wird im Jahr 2018 zentrale Lernprogramme erarbeiten, um strategische Geschäftsinitiativen zu unterstützen, Kompetenzen in Verbindung mit unseren 3Cs aufzubauen und um die Entwicklung zukünftiger funktionsübergreifender organisatorischer Fähigkeiten zu fördern. Anhand einer von unserem Personalbereich unter-

stützten Bedarfsanalyse wird entschieden, welche Themen in das Programmangebot einfließen. ▬

WORK-LIFE-INTEGRATION

▬ Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur ‚Work-Life-Integration‘ umfassen flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl, Mitarbeiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich Work-Life-Integration sowie familienorientierte Dienstleistungen. Neben Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, Sabbaticals sowie Eltern-Kind-Büros bietet adidas verschiedene Möglichkeiten zur Kinderbetreuung, darunter eine Kindertagesstätte in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. An unserem Standort in Panama erhalten Eltern finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung, und für die Mitarbeiter in Amsterdam sichert das Unternehmen ein festes Kontingent an Tagesstättenplätzen.

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

Im Jahr 2017 haben wir in unserer Unternehmenszentrale ein neues Arbeitskonzept eingeführt: Jeder Mitarbeiter mit einem Arbeitsvertrag bei der adidas AG, dessen Aufgaben auch unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen vor Ort ausgeübt werden können, darf 20 % seiner Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte („Off-Campus“) arbeiten. Die neue Vereinbarung mit dem Betriebsrat basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für die Qualität und Quantität der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Mit dieser Regelung unterstützen wir unsere Mitarbeiter dabei, flexibler zu arbeiten und die beste Arbeitsumgebung für ihre jeweilige Aufgabe zu wählen. ▬

VIelfALT UND INKLUSION

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

In unserer Unternehmenszentrale beschäftigen wir derzeit Mitarbeiter aus über 100 Ländern. Im Zuge unseres Bestrebens, weltweit die Vielfalt zu fördern, beteiligen wir uns an mehreren internen und externen Initiativen:

Interne Initiativen

- Durch regelmäßige Veranstaltungen heben wir die Bedeutung von Vielfalt hervor, z. B. durch unseren weltweiten Diversity Day. Wir fördern innerhalb unseres Unternehmens die Women Networking Group, die mittlerweile 760 Mitglieder hat. Zudem unterstützen wir weiterhin die internationale LGBTQ-Community – ein Engagement, das von unseren Mitarbeitern an den Hauptstandorten mitgetragen wird. Im Jahr 2017 wurde außerdem das neue Netzwerk „Experienced Generation“ gegründet, in dem die Interessen und Bedürfnisse unserer erfahreneren Mitarbeiter vertreten werden.
- Wir erarbeiten Quartalsberichte zum Thema Vielfalt für das Management, um so Entscheidungen und Zielformulierungen zu unterstützen, und wir bieten Mitarbeitern Schulungen zum Thema Vielfalt und Führungskräften Schulungen zum Thema Gender Intelligence an.

Externe Initiativen und Mitgliedschaften

- Durch die aktiven Mitgliedschaften unseres Unternehmens bei der Charta der Vielfalt, der Stiftung „Prout at Work“ sowie dem „Diversity and Inclusion in Asia Network“ (DIAN)

fördern wir die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices.

- Wir nehmen an internationalen Karrieremessen und Veranstaltungen mit Vielfalt als Schwerpunkt teil, darunter Women in Tech, Opportunities for Women Conference und die British LGBT Awards.
- adidas ist im *genderdax*  [SIEHE GLOSSAR](#) gelistet, und wir nehmen regelmäßig an Benchmark-Studien teil, um unsere Aktivitäten im Bereich Vielfalt und Inklusion bewerten zu können. ▬

GEMISCHTE FÜHRUNGSTEAMS

▬ Wir sind überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Eine Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist es, Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen generell und weltweit zu fördern. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt. Vorstandsmitglieder haben sich z. B. bereit erklärt, eine Mentoringrolle für weibliche Talente zu übernehmen, und bei unserem GHIPO-Programm achten wir auf Geschlechterbalance, um für eine ausgewogene Nachfolge-

Ziele für gemischte Führungsteams

26

adidas AG	2015 festgelegtes Ziel für 2017	Stand 30. Juni 2017	2017 festgelegtes Ziel 2019/2022
	Berufung einer Frau in den Vorstand der adidas AG durch den Aufsichtsrat	Karen Parkin im Mai 2017 als erste Frau in den Vorstand der adidas AG berufen	Frauenanteil im Vorstand bis 2022: 14,29 % (1/7)
	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands: Anstieg von 11 % (Stand: Juli 2015) auf 18 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands: 18 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands bis 2019: Anstieg auf 24 %
	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands: Anstieg von 26 % (Stand: Juli 2015) auf 30 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands: 29 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands bis 2019: Anstieg auf 30 %
Global	Im März 2011 festgelegtes Ziel für 2017	Stand Ende 2017	2017 festgelegtes Ziel für 2020
	Anteil von Frauen in Führungspositionen: Anstieg von 30 % (Stand: März 2011) auf 32 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen: 31 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen: Anstieg auf 32 %

Pipeline zu sorgen. Darüber hinaus arbeitet unsere Women Networking Group ebenfalls an Mentoringkreisen zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung jüngerer Kolleginnen.

adidas hat sich bereits 2011 proaktiv zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen in den nächsten Jahren zu steigern. [➔ ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITER](https://www.adidas-group.com/s/mitarbeiter)

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst haben Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG konkrete Vorgaben beschlossen, die bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden mussten, sowie neue Vorgaben, die bis zum 31. Dezember 2019 erreicht werden müssen.

■ SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 33 ■ SIEHE TABELLE 26 ■

MITARBEITERZAHL WELTWEIT

■ Zum 31. Dezember 2017 waren bei adidas 56.888 Mitarbeiter (davon 7.581 adidas AG) beschäftigt. Dies bedeutet einen Rückgang von 3 % gegenüber dem Vorjahr (2016: 58.902). Verantwortlich für diese Entwicklung war die Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts. Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum 31. Dezember 2017 48.775 Mitarbeiter (davon 6.927 adidas AG) beschäftigt (2016: 50.319).

■ SIEHE TABELLE 27

Die Personalkosten lagen 2017 mit 2,549 Mrd.€ über dem Vorjahr (2016: 2,373 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Umsatz (2016: 13 %). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 218
Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt unsere Zehnjahresübersicht. ■ SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT, S. 246

Mitarbeiterstatistik¹

27

	2017	2016
Mitarbeiterzahl gesamt ²	56.888	58.902
Mitarbeiter gesamt		
Männlich	50 %	50 %
Weiblich	50 %	50 %
Managementpositionen		
Männlich	69 %	70 %
Weiblich	31 %	30 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	30	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	5

1 Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

2 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich¹

28

	Mitarbeiter ²		Vollzeitäquivalente (FTEs) ³	
	2017	2016	2017	2016
Eigener Einzelhandel	32.698	35.109	25.640	27.552
Vertrieb	3.795	4.018	3.680	3.910
Logistik	5.890	5.999	5.617	5.721
Marketing	5.964	5.379	5.742	5.166
Zentraler Verwaltungsbereich	5.157	5.044	4.835	4.749
Produktion	1.132	1.164	1.105	1.135
Forschung und Entwicklung	1.062	1.021	1.002	955
IT	1.190	1.168	1.154	1.131
Gesamt	56.888	58.902	48.775	50.319

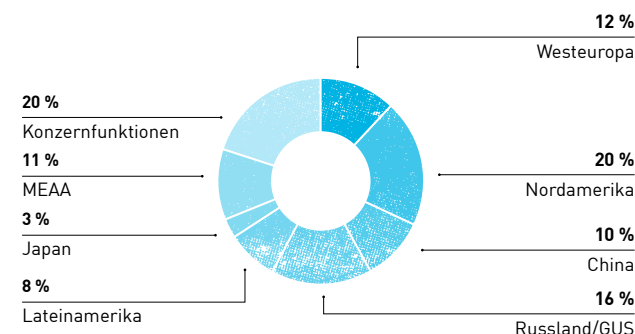
1 Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

2 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

3 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten.

Mitarbeiter nach Regionen¹

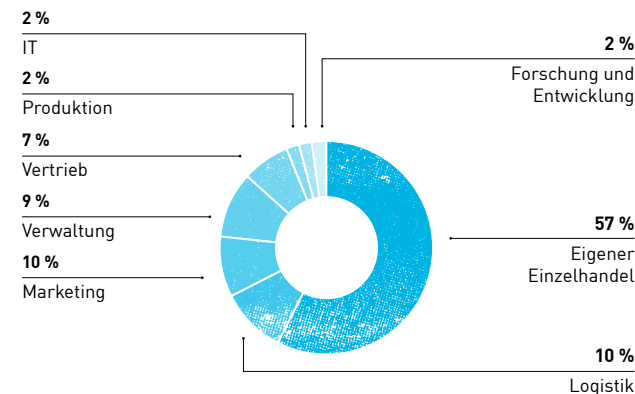
29



1 Zum Jahresende.

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen¹

30



1 Zum Jahresende.

NACHHALTIGKEIT

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

UNSER ANSATZ

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

direkte Auswirkungen auf unseren Tätigkeitsbereich haben: die Welt des Sports. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

WESENTLICHE THEMEN

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, führen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und beziehen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen, mit ein. Im Jahr 2017 haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse aktualisiert. Aufbauend auf den Erkenntnissen vergangener Bewertungen haben wir in einem ersten Schritt potenziell relevante Themen kategorisiert. Anschließend haben wir diese Themen durch intensive Gespräche mit Experten aller relevanten Funktionen validiert. Dabei richtete sich unser Fokus auf die Frage, welche Bedeutung ein Thema für unsere Geschäftsentwicklung und für unsere Stakeholder hat. Gleichzeitig haben wir auch betrachtet, inwieweit adidas die jeweiligen Themen beeinflussen kann. Dadurch konnten wir unsere strategischen Vorsätze und Ziele bestätigen, die wir bis 2020 erreichen wollen. [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 109](#)

STAKEHOLDER-DIALOG UND TRANSPARENZ

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Dazu zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer mit ihren Beschäftigten, Kunden, Investoren, die Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere ‚Richtlinien zum Umgang mit Stakeholdern‘ beschreiben grundlegende Prinzipien für die Pflege der Beziehungen und enthalten weiterführende Informationen zu den verschiedenen

Formen der Interaktion mit Stakeholdern. Wir stehen – u. a. durch die Better Cotton Initiative (BCI), die Sustainable Apparel Coalition (SAC), die Leather Working Group (LWG) und die AFIRM-Arbeitsgruppe (Apparel and Footwear International RSL Management) – in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler Ebene zu diskutieren. Dabei hilft uns auch unsere Mitgliedschaft in Organisationen wie dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC), der Fair Labor Association (FLA) oder dem Bündnis für nachhaltige Textilien (Textilbündnis). Durch Partnerschaften mit führenden Einrichtungen wie dem EHS+ Center in China und dem Better-Work-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) setzen wir uns dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten auszubauen. [ADIDAS-GROUP.COM/S/PARTNERSCHAFTEN](https://www.adidas-group.com/s/partnerschaften)

Wir sind davon überzeugt, dass eine transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund veröffentlichen wir im Laufe des Jahres regelmäßig aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens, darunter die Unternehmenswebsite. Zentrales Element dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, auf die wir bei der Beschaffung zurückgreifen. Wir stellen diese Liste bereits seit 2007 öffentlich zur Verfügung und aktualisieren sie zweimal jährlich. Außerdem veröffentlichen wir Listen mit den Betrieben, die Produkte für sportliche Großereignisse wie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele herstellen, und legen die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten oder bei denen ein Großteil der Nassprozesse [SIEHE GLOSSAR](#) stattfindet. [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFBAU-BESCHAFFUNGSKETTE](https://www.adidas-group.com/s/aufbau-beschaffungskette)

GOVERNANCE-STRUKTUR

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

EXTERNE ANERKENNUNG

■ Unsere Nachhaltigkeitsinitiativen erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2017 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen geprüft. ■ **SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57** So wurde die adidas AG z. B. zum 18. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) aufgenommen, die weltweit erste Indexreihe, in der die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit führenden Unternehmen gemessen wird. Im Sektor ‚Textilien, Bekleidung und Luxusgüter‘ wurde adidas im zweiten Jahr in Folge als eines der Top-Unternehmen mit ‚Gold Class‘ für herausragende Nachhaltigkeitsarbeit ausgezeichnet und als branchen-

führend in den folgenden Kriterien bewertet: Menschenrechte, Beschaffungskettenmanagement, Impact Measurement und Bewertung, Wesentlichkeit, Umweltrichtlinien und -managementsysteme, Risiko- und Krisenmanagement, Markenmanagement, Corporate Citizenship und Philanthropie sowie Kundenbeziehungsmanagement.

Im Rahmen der Teilnahme an der Bewertung durch das Carbon Disclosure Project (CDP) wurde adidas im Jahr 2017 mit einem ‚B‘-Score im Bereich Klimaschutz und mit einem ‚A-‘-Score im Bereich Wasser ausgezeichnet. Darüber hinaus erhielten wir erneut Anerkennung für die Umweltleistung unserer Beschaffungskette in China und stehen im vierten Jahr in Folge im jährlich veröffentlichten Corporate Information Transparency Index (CITI) 4.0. Im Jahr 2017 erreichten wir den ersten Platz in der Lederbranche und den fünften Rang unter mehr als 200 Marken weltweit. adidas ist zudem Branchenzweiter im Corporate Human Rights Benchmark und wurde von der FLA zum dritten Mal für das soziale Beschaffungskettenprogramm akkreditiert. Dafür wurde unsere Arbeit in diesem Bereich über einen Zeitraum von neun Jahren evaluiert. Unser Programm erhielt seine erste Akkreditierung 2005 und wurde 2008 erneut akkreditiert.

■ [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUSZEICHNUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/auszeichnungen)

UNSER FORTSCHRITT

adidas berichtet seit vielen Jahren über seine Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit anhand der Fortschritte, die das Unternehmen bei den jeweiligen Zielen erreicht hat.

PRODUKTSICHERHEIT

■ Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite

Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung materieller und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten. Seit Einführung des ersten Regelwerks für Gefahrstoffe (A-01) im Jahr 1998 entwickeln wir die Richtlinien, die den Einsatz von Chemikalien bei der Herstellung unserer Produkte verbieten oder einschränken, ständig weiter. [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTSICHERHEIT](https://www.adidas-group.com/s/produktsicherheit)

Die Richtlinie A-01 entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie untersagt z. B. den Einsatz von Chemikalien, die als schädlich oder toxisch eingestuft werden. Auch die Beschaffung oder Verarbeitung etwaiger Rohmaterialien von bedrohten oder gefährdeten Arten sind untersagt. Ebenso ist die Verwendung von Leder, Haut oder Fellen, die durch nicht artgerechte Behandlung frei lebender oder gezüchteter Tiere gewonnen werden, für die Herstellung unserer Produkte nicht akzeptabel. Die Richtlinie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich, die wiederum den Erhalt der aktuellsten Fassung sowie deren Einhaltung jedes Jahr schriftlich bestätigen müssen.

Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitätssicherungslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Zulieferer an unsere Anforderungen halten. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie sicherzustellen, fördern wir interne Maßnahmen zur Steigerung des Geschäftsverständnisses, leisten durch die Erarbeitung von Richtlinien und Systemen weltweit Unterstützung und beobachten und beeinflussen Standards und Regelungen durch unseren Austausch. Das Senior Management von SEA und GOPS prüft, gibt Änderungen an Richtlinien frei und wird über die ordnungsgemäße Umsetzung und Überwachung informiert.

Wir veröffentlichen unsere Richtlinie A-01 jährlich auf unserer Unternehmenswebsite und stellen sie damit allen relevanten internen und externen Stakeholdern zur Verfügung. Die Wirksamkeit unseres Ansatzes im Bereich Produktsicherheit wird durch ausbleibende Produktrückrufe sowie anhand von Benchmark-Standards und Umsetzungsverfahren im Vergleich mit den Leitlinien der AFIRM Group gemessen.

Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 haben wir eine aktualisierte Fassung der Richtlinie A-01 auf unserer Unternehmenswebsite veröffentlicht. In unserem globalen Intranet a-LIVE haben wir außerdem einen speziellen Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance‘ eingerichtet. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen zur Verfügung, mit denen wir bei der Konzepterstellung, Entwicklung, Fertigung und beim Vertrieb unserer Produkte die Einhaltung nationaler und internationaler Bestimmungen und Best Practices sowie die Wahrung der Gesetze zum Schutz geistigen Eigentums sicherstellen. Der Workspace enthält Richtlinien, Handbücher und Standards sowie Kontaktinformationen für globalen internen Support, Hinweise zum Austausch von Erfahrungswerten sowie Trainingsmaterialien.

Wir haben unsere Kooperationen mit anderen internationalen Unternehmen der Branche innerhalb der AFIRM Group ausgebaut. So haben wir unsere Programme auf globaler Ebene weiterentwickelt, indem wir Schulungsinstrumente und die Reichweite unserer Schulungen für Zulieferer verbessert haben. Wir haben auch zu einer konsolidierten ‚Restricted Substances List‘ der AFIRM Group beigetragen, die eine branchenweite Harmonisierung ermöglicht. Weiterhin haben wir an verschiedenen öffentlichen Konsultationsverfahren mit Stakeholdern teilgenommen, die auf Initiative der Europäischen Kommission (ECHA) stattfanden. Darüber hinaus waren wir an Gesetzesinitiativen mehrerer US-Bundesstaaten betei-

ligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert.

Im Jahr 2017 verzeichneten wir Qualitätsprobleme bei einem Sportzubehörprodukt (Modell: adidas Hockey Pro Glove), von dem etwa 3.000 Stück gefertigt wurden. Dem stehen 321 Millionen Sportzubehörartikel gegenüber, die im Lauf der Herstellungsjahre gefertigt wurden. Nachdem bei einer Stichprobenkontrolle niederländischer Behörden am Point of Sale festgestellt wurde, dass dieser Artikel gegen die REACH-Verordnung der Europäischen Union verstößt, haben wir umgehend reagiert, alle in den Markt gelieferten Produkte zurückgerufen und die Konsumenten aufgefordert, gekaufte Artikel in die jeweiligen Verkaufsstellen zurückzubringen. Bisher sind uns keine Beschwerden von Konsumenten zu dem Qualitätsmangel bei diesem Produkt bekannt. 

UMWELTAUSWIRKUNGEN

 adidas steuert den Auswirkungen des Klimawandels durch zahlreiche Initiativen an eigenen Standorten und in der Beschaffungskette sowie durch verschiedene Partnerschaften proaktiv entgegen. So schloss sich das Unternehmen 2015 der ‚UN Climate Neutral Now Initiative‘ an. Diese Initiative fördert ein breiteres Verständnis der Notwendigkeit und Chancen einer klimaneutralen Gesellschaft und zeigt, dass viele Organisationen bereits Maßnahmen in diesem Zusammenhang ergriffen haben. Als Mitstreiter der Initiative haben wir uns u. a. verpflichtet, unsere Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren. 

UMWELTBILANZ UNSERER ORGANISATION

 Im Jahr 2016 haben wir erstmals eine faktenbasierte Analyse vorgenommen, um den ökologischen Fußabdruck unserer Organisation zu bewerten. Dadurch wollten wir herausfinden, wo in unserer Wertschöpfungskette die stärksten Auswirkungen auf die Umwelt auftreten, und diese hinsichtlich der Kosten beziffern. Ausgehend vom Jahr 2015 haben wir

uns auf fünf zentrale Auswirkungen konzentriert: Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Bodennutzung sowie Luft- und Wasserverschmutzung. Die Ergebnisse zeigen, dass lediglich 4 % der von uns verursachten Auswirkungen mit unseren Kernaktivitäten (Aktivitäten aller unserer Verwaltungs- und eigenen Produktionsstandorte sowie Logistikzentren und eigene Einzelhandelsgeschäfte weltweit) in Verbindung stehen. Die größten Auswirkungen dagegen treten in der vorgelagerten Beschaffungskette in Fabriken jenseits der Zulieferbetriebe auf, mit denen wir eine direkte Geschäftsbeziehung unterhalten (Tier 1').  [SIEHE GRAFIK 31](#) 

EIGENE STANDORTE

 Seit der Einführung 2008 zielt unser ‚Green Company‘-Programm darauf ab, an unseren eigenen Standorten weltweit erhebliche Einsparungen bezüglich Wasserverbrauch, Abfallaufkommen und Energieverbrauch zu erzielen. Einschließlich Verwaltungs- und Produktionsstandorten sowie Logistikzentren deckt das Programm mehr als 85 % unserer weltweiten Mitarbeiterzahl (ausschließlich eigener Einzelhandel) ab. Im Jahr 2015 haben wir neue Ziele für 2020 vorgestellt, darunter Ziele zur Reduzierung der CO₂-Emissionen, die anhand einer auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Methodik errechnet wurden, sowie kontextbezogene Ziele zur Reduktion des Wasserverbrauchs.

 [ADIDAS-GROUP.COM/S/OEOKOLOGISCHER-ANSATZ](https://adidas-group.com/s/oeologischer-ansatz)

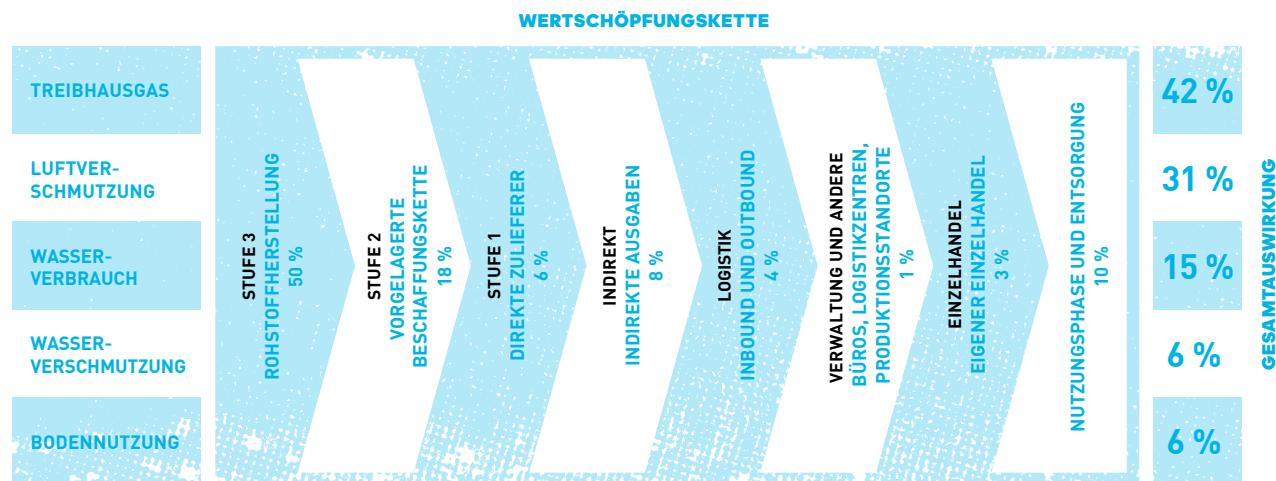
Die Fortschritte unserer Initiativen im Vergleich zu den gesteckten Zielen verfolgen wir jährlich anhand eines Berichtssystems für Umweltdaten und veröffentlichen diese im Detail in unserer Green-Company-Leistungsanalyse, die ab April 2018 auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung steht.

 [ADIDAS-GROUP.COM/S/GREEN-COMPANY-BERICHTE](https://adidas-group.com/s/green-company-berichte)

Im Jahr 2016 haben wir ein integriertes Managementsystem (IMS) ins Leben gerufen, das drei bestehende Managementsysteme vereint: ISO 50001 (Energie), ISO 14001 (Umwelt) und

Umweltbilanz unserer Organisation¹

31



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

OHSAS 18001 (Gesundheit und Sicherheit). Das IMS unterstützt uns dabei, die Integration in unsere Geschäftseinheiten weiter voranzutreiben und die richtigen Entscheidungen für unsere weltweiten Aktivitäten zu treffen. Eine spezielle IMS-Richtlinie fördert ein besseres Verständnis und stellt die Anwendung innerhalb aller betroffenen adidas Geschäftseinheiten sicher. Darüber hinaus unterstützt a-LIVE den Austausch von Best Practices unter allen Mitarbeitern von adidas weltweit.

Fortschritte bei der Zielerreichung

Ende 2017 hatten unsere eigenen Standorte weltweit die CO₂-Nettoemissionen um 29 % reduziert (Basisjahr 2015)

sowie den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter um 27 % gesenkt (Basisjahr 2008).

Ziele 2020	2017	2016
Reduzierung der jährlichen absoluten CO ₂ -Nettoemissionen um 3 % bei Scope 1 und Scope 2 ¹ (Basisjahr 2015)	29 %	11 %
Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	27 %	23 %

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

Drei unserer Standorte erhielten die *LEED*-Gold-Zertifizierung: [SIEHE GLOSSAR](#) Nachdem unser Büro in Santiago de Chile die

Zertifizierung bereits 2016 erhalten hatte, wurde mit unserem neuen Bürogebäude in Buenos Aires, Argentinien, das zweite Bürogebäude in Südamerika mit dieser Zertifizierung bedacht. Mit unserer indischen Hauptniederlassung in Gurugram verzeichneten wir unsere erste LEED-Gold-Zertifizierung in Asien. Darüber hinaus wurde auch unsere Hauptniederlassung am neuen Standort in Dubai damit ausgezeichnet. adidas erhielt ferner seine erste LEED-Zertifizierung für den eigenen Einzelhandel: Unser Geschäft in Madrid wurde für Inneneinrichtung und -ausbau gewürdigt. Unserem Ziel entsprechend, die negativen Umweltauswirkungen, die wir durch Konsumentenveranstaltungen verursachen, bis 2020 zu reduzieren, haben wir unsere erste Richtlinie für nachhaltige Events („Sustainable Events Guidelines“) erarbeitet. Sie soll unseren Märkten in aller Welt Orientierung dabei bieten, Events nachhaltiger zu gestalten, sowie zum Austausch bewährter Praktiken anregen. Die Richtlinie steht unseren internen Teams über a-LIVE sowie auch externen Partnern zur Verfügung. Ziel ist es z. B., das Bewusstsein für den Energieverbrauch zu schärfen und die Verwendung von Einmalartikeln aus Plastik zu minimieren.

Im Jahr 2017 bekräftigte der Vorstand seine Unterstützung, die Auswirkungen unseres Unternehmens auf die Umwelt weiter zu verringern. So wurden alle adidas Standorte weltweit aufgerufen, auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik, darunter Plastiktüten, Wasserflaschen und Besteck, vollständig zu verzichten. Daraufhin wurden Anpassungen vorgenommen, durch die mehr als 40 Tonnen Plastikartikel pro Jahr eingespart werden. Der Aufruf ist der bis dato erfolgreichste Beitrag auf a-LIVE. Dies betont einmal mehr das hohe Engagement sowohl der obersten Führungsebene als auch unserer Mitarbeiter weltweit beim Thema verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken. [└](#)

BESCHAFFUNGSKETTE

Da wir nahezu unsere gesamte Produktion ausgelagert haben, tritt ein erheblicher Teil unserer Auswirkungen auf die Umwelt – in unterschiedlicher Intensität – in unserer Beschaffungskette auf. Daher kommt es für uns bei der Beschaffung neben hoher Produktqualität und fristgerechter Lieferung auch darauf an, gemeinsam mit unseren Zulieferern für die Einhaltung höchster Umweltstandards zu sorgen und unsere Zulieferbetriebe dabei zu unterstützen, ihren Wasserverbrauch und ihr Abfallaufkommen zu reduzieren sowie ihre CO₂-Bilanz zu verbessern. Indem wir die Umweltleistung unserer eigenen Standorte als Vorbild für Best Practices nehmen, stellen wir unseren Zulieferern verschiedene Richtlinien und Grundsätze zur Verfügung: Unsere Arbeitsplatzstandards ‚Workplace Standards‘ (der Verhaltenskodex für die Beschaffungskette) und unterstützende Dokumente wie unsere Umweltrichtlinien und Richtlinien für vorbildliche Umweltmaßnahmen sind für alle Geschäftspartner verbindlich. Sie werden regelmäßig aktualisiert und bilden die Basis für unsere Zusammenarbeit mit Zulieferern. Darüber hinaus haben wir ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen für unser globales Zuliefernetz eingeführt. Richtlinien und Schulungsmaterialien werden vom Senior Management des SEA-Teams vor der Freigabe geprüft. [ADIDAS-GROUP.COM/5/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE](https://www.adidas-group.com/5/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE)

Wir unterstützen unsere Zulieferer bei der Einrichtung robuster Umweltmanagementsysteme in ihren Produktionsstätten, um Umweltauswirkungen zu minimieren. Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen, 95 % (2016: 96 %), wird in Betrieben produziert, die nach ISO 14001 und/oder OHSAS 18001 zertifiziert sind. Alle weiteren Mengen werden in Produktionsstätten hergestellt, die geeignete andere Managementsysteme implementiert haben. Sämtliche von uns überwachten Schuhproduktionsstätten werden re-

gelmäßig anhand unserer Standards hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft. Dabei werden sie mithilfe unseres E-KPI-Ratings zur Bewertung der Umweltleistung gemessen.

Environmental compliance (E-KPI)

Mit dem E-KPI wollen wir die Umweltleistung unserer strategischen Zulieferbetriebe („Tier 1“) messen und verbessern, indem wir ihnen die Vorgabe geben, bis 2020 ihren Energie- und Wasserverbrauch sowie ihr Abfallaufkommen um 20 % zu reduzieren (Basisjahr 2014). Anhand eines Benchmark-Ansatzes ermöglicht E-KPI ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Verbrauchsintensität unserer Zulieferer. Dies hilft uns dabei, konkrete Verbesserungsbereiche und Schulungsanforderungen für die Zulieferer festzulegen, die zu ihrer individuellen Situation passen. Bei unseren Materialzulieferern („Tier 2“) verfolgen wir einen ähnlichen Ansatz und wollen erreichen, dass sie ihren Wasserverbrauch bis 2020 um 35 % reduzieren (Basisjahr 2014)¹.

Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Vergleich zu den Ergebnissen von 2016 erzielten die an unserem Umweltprogramm beteiligten Zulieferbetriebe gute Fortschritte². 48 % unserer strategischen Zulieferer sind auf einem guten Weg, ihr Ziel für 2020 in Bezug auf den Energieverbrauch zu erreichen. Damit stieg dieser Wert im Vergleich zur letzten Messung um elf Prozentpunkte. Mehr als die Hälfte dieser Zulieferbetriebe (55 %) liegt beim Erreichen ihres Ziels im Bereich Abfallreduzierung im Plan. Dies stellt verglichen mit den letzten Ergebnissen eine erhebliche Verbesserung um 16 Prozentpunkte dar. 54 % dieser Gruppe von Zulieferern sind auf Kurs, ihre Ziele hinsichtlich Reduktion des Wasserverbrauchs zu erreichen. Damit blieb die Leistung in diesem Bereich gegenüber den letzten Bewertungen unverändert. Außerdem haben 46 % unserer Materialzulieferer Fortschrit-

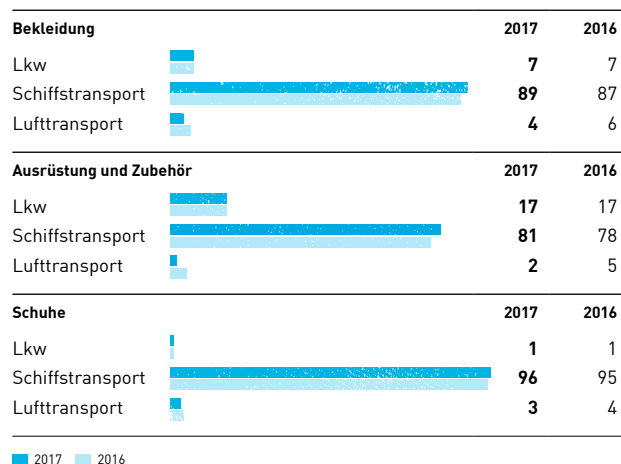
te gemacht und sind auf einem sehr guten Weg, das Ziel für 2020 zu erreichen.

Besteht das Risiko, dass ein Leistungsziel nicht erreicht wird, ergreifen wir unterstützende Maßnahmen, um sicherzustellen, dass sich die Leistung wieder in die gewünschte Richtung entwickelt. Im Jahr 2017 haben wir beispielsweise mit Unterstützung externer Expertise verschiedene Projekte zum Thema Energieeffizienz an unterdurchschnittlich abschneidenden Standorten in Vietnam, Kambodscha und Indonesien gestartet. Dabei haben wir kurz- und mittelfristige Maßnahmen für die betroffenen Standorte erarbeitet, die sich unmittelbar oder innerhalb der nächsten drei Jahre positiv auswirken werden. In Vietnam haben wir ein Pilotprojekt zur Abfallbewertung ins Leben gerufen, um Möglichkeiten zur Abfallreduzierung und Wiederverwertung aufzuzeigen. Mithilfe unserer globalen Richtlinien werden alle Standorte dabei unterstützt, ihr Abfallaufkommen zu steuern und Recyclingmöglichkeiten zu identifizieren. Standorte, die hinter den Erwartungen zurückbleiben, müssen Verbesserungspläne erarbeiten und regelmäßig über ihre Fortschritte berichten. Darüber hinaus führt adidas auch gemeinsame Gespräche mit den betroffenen Produktionsbetrieben.

Im Jahr 2017 haben wir wieder die Umweltauswirkungen erfasst, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Dabei haben wir über alle Kategorien hinweg bei Lufttransporten einen leichten Rückgang und bei Schiffstransporten einen leichten Anstieg festgestellt. Der Transport per Lkw blieb stabil. Insgesamt erfolgt die überwiegende Mehrheit unserer Transporte per Schiff. [SIEHE GRAFIK 32](#)

¹ In Betrieben unserer Materialzulieferer finden insbesondere Druck- und Färbeprozesse statt. Basierend auf den Ergebnissen aus den Vorjahren und einer Anpassung der Messmethode wurde das Ziel für unsere Materialzulieferer auf 35 % Einsparungen bis 2020 angepasst.

² Das E-KPI-Rating 2017 bezieht sich auf Umweltdaten für das Gesamtjahr 2016, Basisjahr 2014. Strategische Zulieferer, die an unserem Umweltprogramm teilnehmen, machen mehr als 80 % unseres Gesamtbeschaffungsvolumens aus.

Transportmethoden für den Versand von adidas und Reebok Produkten¹ in % der ausgelieferten Produkte 32

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

NACHHALTIGE MATERIALIEN UND PROZESSE

Um die besten Produkte für Athleten herzustellen und gleichzeitig unsere Umweltbilanz zu verbessern, entwickeln wir innovative Materialien und Prozesse. Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen, und bemühen uns um Lösungen mit geschlossenen Kreisläufen. Unser Ansatz wird durch neue technologische Trends und Entwicklungen beeinflusst. Daneben spielen für uns der Dialog mit Stakeholdern, darunter wissenschaftliche Organisationen, sowie die Marktverfügbarkeit eine wichtige Rolle. Grundlegende Änderungen bei der Materialauswahl, die Auswirkungen auf unsere Produktkosten haben, müssen vom Senior Management geprüft und genehmigt werden. Die für Materialentwicklung und Beschaffung zuständigen Abteilungen tragen dann jeweils Verantwortung dafür, die Vorgaben umzusetzen und Fortschritte zu verfolgen.

Als Gründungsmitglied der Better Cotton Initiative (BCI) setzt sich adidas dafür ein, die Verwendung von herkömmlicher Baumwolle zu reduzieren und verpflichtet sich, die Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach Kriterien der BCI angebaut wurde, zu erhöhen. Unser Ziel ist es, bis 2018 zu 100 % auf *nachhaltige Baumwolle* [SIEHE GLOSSAR](#) umzusteigen. Die BCI hat sich nicht nur zum Ziel gesetzt, den Einsatz von Pestiziden zu verringern, sondern engagiert sich auch für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwechsel und faire Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus wollen wir die Verwendung von neuem Kunststoff reduzieren und bei der Herstellung unserer Produkte vermehrt recyceltes Polyester einsetzen. Seit 2015 arbeitet adidas mit *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#) zusammen. Als Gründungsmitglied unterstützt adidas Parley for the Oceans bei seinen Bemühungen hinsichtlich Kommunikation und Aufklärung und verpflichtet sich der Parley A.I.R.-Strategie (A.I.R. – Avoid, Intercept, and Redesign). Unser Bestreben ist es u.a., ein Problem, nämlich die Verschmutzung der Weltmeere mit Plastikmüll, in Fortschritt zu transformieren, indem wir einen öko-innovativen Ersatz für neuen Kunststoff hervorbringen, *Parley Ocean Plastic*. [SIEHE GLOSSAR](#) Ebenso haben wir uns verpflichtet, die Beschaffungskette für Parley Ocean Plastic auszubauen.

[SIEHE INNOVATION, S. 83](#) [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62](#)

[ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT-INNOVATION](#)

Des Weiteren führen wir ein globales Produktrücknahme-Programm in all unseren wichtigen Städten und Märkten ein. Dazu zählt unsere Initiative 'Make Every Thread Count' (Jede Faser zählt), deren Hauptziel es ist, den Konsumenten bewusst zu machen, was mit den Produkten am Ende ihrer Nutzungsdauer geschieht. Das Programm unterstützt die Konsumenten dabei, ihren alten Kleidungsstücken und Schuhen zu einem zweiten Leben zu verhelfen. Unsere Konsumenten können alte Schuhe und Kleidung jeder beliebigen Marke an entsprechenden Sammelstationen abgeben. Die gesammelten Produkte werden in das adidas Logistikzentrum

gesendet, wo sie von einem spezialisierten Unternehmen abgeholt werden, das die Produkte anschließend anhand verschiedener Qualitätskriterien sortiert. Die Produkte werden dann entweder dem Second-Hand-Markt zugeführt oder als Sekundärrohstoffe in neuen Produkten verschiedener Branchen verwertet. Ein kleiner Teil der Produkte (weniger als 10 %) kann nicht recycelt werden und wird daher entsorgt.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTRÜCKNAHME-ENTSORGUNG](#)

Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 betrug der Anteil von Better Cotton an unserem Gesamtbeschaffungsvolumen für Baumwolle 93 % (2016: 68 %). Damit haben wir unser Ziel von 80 % für das Jahr übertroffen und sind unserem Ziel, den Anteil an nachhaltiger Baumwolle bis zum Jahr 2018 auf 100 % auszubauen, näher gekommen. Unser Erfolg ist das Ergebnis einer klaren Zielsetzung – sowohl in Bezug auf unsere Zulieferer als auch mit Blick auf unsere internen Teams, die die Beschaffung von Better Cotton für unsere Produkte unterstützen.

	2015	2016	2017
Anteil von Better Cotton	43 %	68 %	93 %

Bereits seit 2016 verzichten wir auf die Verwendung von Plastiktüten in eigenen Geschäften weltweit und haben angefangen, bei der Fertigung unserer wichtigsten Produkte zunehmend Parley Ocean Plastic zu verwenden, darunter in Schuhen der Kategorien Running, Outdoor, Originals und Stella McCartney sowie in Fußballtrikots und Badebekleidung. [ADIDAS.COM/PARLEY](#) Insgesamt haben wir 2017 mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic hergestellt. Gemeinsam mit Parley for the Oceans haben wir weiterhin an der Konzeptualisierung der erforderlichen Voraussetzungen für ein skalierbares globales Sammelsystem gearbeitet. Im Rahmen unserer generellen Bemühungen, die Überwachung im Hinblick auf Sozial- und Umweltangelegenheiten auch auf

vorgelagerte Stufen der Beschaffungskette auszuweiten, haben wir den Umfang auf unsere Parley-Beschaffungskette erweitert. Neben Materialzulieferern erstreckt sich diese nun auch auf Zulieferbetriebe für Schuhe sowie Ausrüstung und Zubehör und umfasst insgesamt mittlerweile knapp 20 Tier-2-Zulieferer.

Unser Ziel, vermehrt wasserlose Färbeverfahren bei der Herstellung unserer Produkte einzusetzen, erhielt 2017 weiteren Rückenwind, da es zukünftig als Schlüsselprojekt eingestuft wird. In diesem Zusammenhang werden wir verschiedene Technologien, darunter DryDye, analysieren, um anschließend ein ganzheitliches Konzept zu erarbeiten, wie wir den Wasserverbrauch insgesamt, darunter bei der Vorbehandlung, verringern oder wie wir in den Färbetrieben ein geschlossenes Wasseraufbereitungssystem einführen können. Darüber hinaus haben wir unser bestehendes Rücknahmeprogramm in Kanada ausgebaut und die Initiative ‚Make Every Thread Count‘ in vier unserer strategisch wichtigen Städte (Los Angeles, New York, London und Paris) eingeführt. 

CHEMIKALIENMANAGEMENT

 adidas führt seit Jahren wegbereitende Chemikalienmanagement-Programme durch, die sich mit dem Thema im direkten Einflussbereich des Unternehmens beschäftigen. Zur anhaltenden Verbesserung unserer Chemikalienbilanz werden diese Programme regelmäßig aktualisiert. Unser Ansatz wurde im Austausch mit externen Stakeholdern entwickelt, darunter Chemieexperten, Umweltorganisationen und Industrieverbände und vom zuständigen Sponsor Board geprüft sowie vom Senior Management der Funktionsbereiche SEA und GOPS genehmigt. Bis 2020 haben wir uns die Ziele gesetzt, zu 100 % nachhaltige chemische Stoffe gemäß der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (MRSL) der Initiative ‚Zero Discharge of Hazardous Chemistry‘ (ZDHC) zu ver-

wenden, gefährliche Chemikalien aus den Produktionsprozessen zu eliminieren und unseren strategischen Zulieferern eine Liste mit positiven Chemikalien (bluesign bluefinder) zur Verfügung zu stellen. [ADIDAS-GROUP.COM/S/CHEMIKALIENMANAGEMENT](https://www.adidas-group.com/s/chemikalienmanagement)

Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 haben wir die ZDHC-MRSL-Bestätigungen von unseren strategischen Zulieferbetrieben angefordert und dabei mehr als 99 % unterzeichnete Schreiben erhalten. Die Rückmeldungen unserer Zulieferer werden wir sorgfältig prüfen, um damit angemessene Maßnahmen zur Überwachung der MRSL-Einhaltung in unserer Beschaffungskette erarbeiten zu können. Auf unserem Weg, gefährliche Chemikalien aus unseren Produktionsprozessen zu eliminieren, haben wir unser Ziel, bis spätestens Ende 2017 in 99 % der Produkte des Unternehmens keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen, erreicht: Mehr als 99 % der adidas Produkte für die Saison Frühjahr/Sommer 2018 sind frei von PFC.

	2014	2017
PFC-freie Produkte	90 %	> 99 %

Unsere Zulieferer konnten auch eine weitere Zielvorgabe für 2017 übertreffen: 50 % der Hilfsstoffe und 80 % der Färbemittel sind ‚bluesign-approved‘. Bis 2020 sollen unsere strategischen Materialzulieferer diese Auszeichnung bei 80 % der Hilfsstoffe und 90 % der Färbemittel erreichen.

In unseren Herstellungsprozessen eingesetzte Lösungsmittel enthalten üblicherweise flüchtige organische Verbindungen (VOCs). Diese können in hoher Konzentration Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme bei Beschäftigten in der Produktion verursachen. Im Jahr 2017 haben wir ein Rekordtief von 11,6 Gramm (2016: 14 Gramm)

VOCs pro Paar Schuhe erreicht³. Durch innovative und umweltverträgliche Klebe- und Vorbehandlungsverfahren sowie die Einhaltung der adidas Richtlinien zum Einsatz von Chemikalien gelang es unseren Zulieferern, die VOC-Menge von deutlich mehr als 100 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 1999 auf weniger als zwölf Gramm zu reduzieren. 

FAIRE ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

 adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und weiß, wie wichtig es ist, die notwendigen Schritte zur Erfüllung dieser gesellschaftlichen Verpflichtung aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und machen unseren Einfluss geltend, um Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind. Im Rahmen der Anstrengungen für Menschenrechte hat adidas ein Programm zum Thema moderne Sklaverei ins Leben gerufen, um mehr Einblick jenseits der strategischen Tier-1-Zulieferer zu bekommen. [ADIDAS-GROUP.COM/S/MENSCHENRECHTE](https://www.adidas-group.com/s/menschenrechte)

³ Die Daten beziehen sich auf die Produktion in unserer Hauptbeschaffungsregion Asien.

Sicherstellung der Einhaltung unserer Standards

Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenübersteht. Seitdem gibt es einen Verhaltenskodex für Zulieferer, die ‚Workplace Standards‘. Diese sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die das Unternehmen mit seinen wichtigsten Geschäftspartnern abschließt. Sie sollen gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben gewährleisten. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der Vereinten Nationen (UNO) sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). In den Richtlinien zu Beschäftigungsstandards („Guidelines on Employment Standards“) nimmt adidas konkret Bezug auf die Bestimmungen der Übereinkommen der IAO. Sämtliche Richtlinien und Implementierungsprozesse des Programms zu Arbeitnehmerrechten werden vom SEA Senior Management geprüft und genehmigt.

Um diese Standards durchzusetzen und zu bewerten, inwieweit unsere Zulieferer faire, gesunde, sichere und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen gewährleisten, führt adidas regelmäßig angekündigte und unangekündigte, interne und externe Audits durch. Über ein Ratingsystem ermitteln wir einen C-KPI (Einhaltung sozialer Standards) sowie einen E-KPI (Einhaltung von Umweltstandards) und weisen der Leistung ein Rating von 1C/1E (schlechtester Wert) bis 5C/5E (bestmöglicher Wert) zu. Anhand der Ergebnisse entscheiden unsere Beschaffungsteams, ob eventuell Maßnahmen ergriffen werden müssen. Diese können von

Schulungen in den Zulieferbetrieben über Mechanismen wie Verwarnungen bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung reichen. Bei der Auswahl neuer Zulieferer wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des SEA-Teams vergeben.

Befähigung der Beschäftigten

Wir bieten allen Stakeholdern die Möglichkeit, anonym Beschwerden vorzubringen, und stellen den Beschäftigten in unserer Beschaffungskette innovative Mittel zur Verfügung, mit denen sie ihre Anliegen vorbringen können. Seit 2012 steht Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben neben den allgemeinen Beschwerdesystemen zusätzlich die Arbeitnehmer-Hotline zur Verfügung. Damit können sie anonym und per Textnachricht Fragen stellen oder Bedenken äußern. Darüber hinaus haben wir 2016 in Indonesien damit begonnen, die Meinungen und Zufriedenheit der Beschäftigten durch spezielle Umfragen zu erfassen.

➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSKONTAKT](https://adidas-group.com/s/nachhaltigkeitskontakt)

Unser Ziel bis zum Jahr 2020 besteht u.a. darin, dass bei allen strategischen Zulieferern⁴ innovative Beschwerde-mechanismen greifen. Darüber hinaus wollen wir unsere Zulieferer und Lizenznehmer dabei unterstützen, die Einhaltung der Sozial- und Umweltstandards weiter voranzutreiben und ihre Ratingwerte für C-KPIs und E-KPIs zu verbessern.

Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 haben wir unseren Dialog mit Stakeholdern zum Thema Menschenrechte intensiviert und unsere Zusammenarbeit mit Vertretern von speziellen Interessengruppen, Wanderarbeitern und anderen schutzbedürftigen Gemeinschaften verstärkt. Des Weiteren haben wir unsere Beteiligung an einem von den Vereinten Nationen unterstützten Multi-Stakeholder-Ausschuss fortgesetzt, in dessen Rahmen

die negativen Auswirkungen von sportlichen Großereignissen auf die Menschenrechte untersucht werden. Außerdem haben wir den UN-Verhaltenskodex für Unternehmen zu LGBTI-Rechten unterstützt. Unser Engagement in dem neu gegründeten Business Network for Civic Freedoms and Human Rights Defenders erstreckte sich beispielsweise darauf, dem Aufruf von Botschaftern für Arbeitnehmerrechte zu folgen und in einen direkten Dialog mit der Regierung Kambodschas über die Meinungs- und Vereinigungsfreiheit zu treten. Weiterhin haben wir zum vierten Jahresbericht des UN-Sonderberichterstatters zur Situation der Menschenrechtsverteidiger beigetragen und zu diesem Thema vor den Vereinten Nationen in Genf gesprochen. Außerdem haben wir, gemeinsam mit anderen Stakeholdern, weiterhin einen Sitz im unabhängigen Beratungsausschuss der FIFA für Menschenrechte inne.

Im Rahmen unseres Programms zum Thema moderne Sklaverei haben wir in Asien bei rund 100 Tier-2-Zulieferern gezielte Schulungen durchgeführt und uns bessere Einblicke in die vorherrschenden Arbeitsbedingungen bei den Leder- und Baumwolllieferanten („Tier 3“) verschafft. Im KnowTheChain Ranking 2016 wurden wir als eine der führenden Marken hinsichtlich des Risikos von Zwangsarbeit in der Beschaffungskette für Leder ausgezeichnet. Zudem erhielten wir den Thomson Reuters Foundation Stop Slavery Award 2017, der an Unternehmen vergeben wird, die sich in besonderem Maße dafür einsetzen, Zwangsarbeit in ihrer Beschaffungskette zu identifizieren, zu untersuchen und zu eliminieren.

Wir konnten die Arbeitnehmer-Hotline ausweiten. 63 % unserer strategischen Zulieferer mit mehr als 250.000 Beschäftigten in den vier wichtigsten Beschaffungsländern (Kambodscha, China, Indonesien und Vietnam) hatten Ende 2017 darauf Zugriff. Unser Fokus lag darauf, dieses Angebot zu einer

⁴ Strategische Zulieferer sind für etwa 80 % unseres globalen Produktionsvolumen verantwortlich.

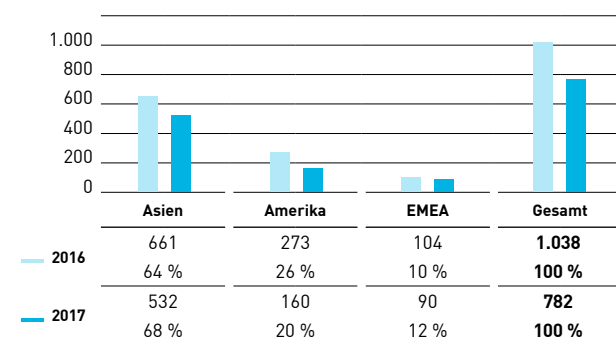
digitalen Beschwerdeplattform für die Beschäftigten weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wurde in einigen Zulieferbetrieben erstmals eine neue appbasierte Version eingeführt. Wir konnten außerdem die Umfragen zur Zufriedenheit der Beschäftigten auf insgesamt 47 Produktionsstätten in neun Ländern mit rund 8.000 teilnehmenden Fabrikbeschäftigten ausdehnen. Die Ergebnisse helfen unseren Zulieferern, die Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden müssen und über deren Fortschritt an die Beschäftigten kommuniziert werden muss. Schließlich haben mehr als zwei Drittel der Betriebe in unserer strategischen Beschaffungskette ein 3C-Rating und eine gute Leistung erreicht. Nachstehend sind weitere Einzelheiten dazu aufgeführt. [↓](#)

LEISTUNGSDATEN (BESCHAFFUNGSKETTE)

■ Im Jahr 2017 (Stand: Ende 31.12.2017) haben wir mit 782 (2016: 1.038) unabhängigen Zulieferbetrieben zusammengearbeitet, die Produkte für unser Unternehmen in 56 Ländern hergestellt haben (2016: 63). [■ SIEHE GRAFIK 33](#) Der Rückgang bei der Anzahl der Zulieferer ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass wir 2017 die Geschäftsbereiche TaylorMade und CCM Hockey veräußert sowie weitere Konsolidierungsmaßnahmen bei Produktionsbetrieben, die für unsere Sports Licensed Division fertigen, vorgenommen haben. Wir haben mit 62 Lizenznehmern zusammengearbeitet, deren Zulieferer Produkte in 360 Produktionsstätten in 44 Ländern gefertigt haben (2016: 61 Lizenznehmer in 377 Produktionsstätten in 48 Ländern). 68 % der Produktionsstätten befinden sich im asiatisch-pazifischen Raum, 20 % in Amerika und 12 % in Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA)⁵. [↓](#)

Anzahl der Zulieferbetriebe/nach Regionen¹

33



¹ Ausschließlich eigene Fabriken und Lizenzfabriken

Anzahl der Audits in Zulieferbetrieben

34

	2017	2016	2015
adidas	409	372	524
Externe Kontrollen	606	617	611
Gesamt	1.015	989	1.135

AUDITS

■ Im Jahr 2017 hat adidas 1.015 Audits durchgeführt, um zu überprüfen, ob soziale und Umweltstandards eingehalten wurden (2016: 989). [■ SIEHE TABELLE 34](#) [■ SIEHE TABELLE 35](#) Dazu wurden sowohl unternehmensinterne Experten als auch externe Prüfer eingesetzt, die von den adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmern beauftragt wurden. Außerdem wurden 114 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt. Erreicht ein Herstellerbetrieb eine Compliance-Bewertung von 4C oder höher, erlauben wir dem

Betrieb, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Missetänden zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung), wobei wir den Prozess aufmerksam verfolgen. Audits in Zusammenarbeit werden mit anderen Marken oder im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen zur Behebung von Missetänden durchgeführt.

Erstbewertung, Performance-Audits und Umweltaudits

Im Jahr 2017 haben wir insgesamt 209 Erstbewertungen durchgeführt (2016: 213), davon 81 % in Asien (2016: 84 %). 42 % dieser Prüfungen fanden in China statt (2016: 46 %). Insgesamt wurden 29 % (2016: 39 %) aller potenziellen neuen Zulieferbetriebe entweder direkt oder infolge einer ausbleibenden fristgerechten Behebung von sogenannten Grenzfällen (Threshold Issues) abgelehnt. Die Gesamtzahl der Erstbewertungen – die erste Genehmigungsphase für neue Zulieferbetriebe – ging verglichen mit 2016 unwesentlich um 2 % zurück. Die Anzahl der Performance-Audits bei unseren aktuellen Zulieferern stieg leicht um 3 % an. Im Rahmen unserer Veräußerungsstrategie haben wir die Anzahl der Audits in den Zulieferbetrieben, die für die 2017 veräußerten Marken produzieren, erhöht. Dadurch haben wir sichergestellt, dass die Arbeitnehmer auch während des Übergangs zu einem neuen Eigentümer alle ihnen zustehenden Leistungen und Anwartschaften erhalten. Die Gesamtzahl der Umweltprüfungen hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 8 % erhöht. Hauptgrund für diese Entwicklung ist die Zunahme der SAC-HIGG-Umweltbewertungen. [■ SIEHE TABELLE 35](#)

Die Anzahl der Audits in Produktionsbetrieben, die Waren für Lizenznehmer fertigen, blieb in Übereinstimmung mit der stabilen Anzahl an Lizenznehmern unverändert. [■ SIEHE TABELLE 36](#) Ende 2017 lag die Anzahl der Audits in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit in Fabriken der Lizenznehmer bei insgesamt 26. [↓](#)

⁵ Erfasste Zulieferbetriebe: einzelne Einrichtungen der direkten Beschaffungskette, einschließlich Subunternehmen und Produktionsstätten von Agenten (indirekte Beschaffungskette). Zulieferbetriebe: ohne eigene Produktionsstätten und solche von Lizenznehmern. Lizenznehmer: Umfasst möglicherweise Produktionsstätten, die gleichzeitig sowohl direkt für adidas als auch für Lizenznehmer bzw. Agenten produzieren.

AUDIT-ABDECKUNG

■ Insgesamt wurden im Jahr 2017 48 % (2016: 40 %) aller aktiven Zulieferer einem Audit unterzogen. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien⁶, der wichtigsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2017 umfassend überwacht. Dort belief sich dieser Prozentsatz auf annähernd 70 % (2016: 65 %).

Grundsätzlich werden Zulieferbetriebe in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Regierungsseite und starken Aufsichtssystemen) bei unseren Audits nicht mit erfasst. ■

AUDIT-ERGEBNISSE

■ Wir kontrollieren unsere Zulieferer regelmäßig in Bezug auf unsere Arbeitsplatzstandards und erfassen ihre Leistung im Sozial- und Umweltbereich anhand von Ratingwerten unserer Leistungsindikatoren C-KPI und E-KPI. Nähere Informationen zu unserem E-KPI sind in den Ausführungen zur Umweltleistung unserer Beschaffungskette enthalten.

Compliance im sozialen Bereich (C-KPI)

Im Jahr 2017 haben mehr als zwei Drittel (69 %) unserer direkten Zulieferer unsere Grundvoraussetzungen vollständig erfüllt und erhielten eine Einstufung von 3C oder höher. Von diesen Zulieferern wurden 19 % mit 4C oder besser bewertet, was im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung um 3 Prozentpunkte darstellt. ■ **SIEHE GRAFIK 37** Zulieferbetriebe mit einer 4C-Bewertung werden in die Kategorie ‚Eigenverantwortung‘ klassifiziert, was bedeutet, dass diese Betriebe ein hohes Maß an Engagement bei der Standardeinhaltung zeigen, über effektive Managementsysteme für Arbeitsschutz und Soziales verfügen und Audits selbst durchführen sowie Pläne zur Behebung von Missständen eigenständig erarbeiten können.

Anzahl der Audits nach Region und Art

35

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltaudit ³		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	170	178	544	524	138	137	852	839
Amerika	9	23	70	75	12	0	91	98
EMEA	30	12	37	34	5	6	72	52
Gesamt⁴	209	213	651	633	155	143	1,015	989

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

² Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben.

³ Umfasst SAC-HIGG-Bewertungen sowie Umwelt- und Chemiemanagement-Audits.

⁴ Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

Anzahl der Audits in Lizenznehmerfabriken¹

36

Region	Erstbewertung ²		Performance-Audit ³		Umweltaudit		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	49	54	187	182	11	12	247	248
Amerika	1	6	18	20	1	0	20	26
EMEA	3	2	16	12	1	2	20	16
Gesamt	53	62	221	214	13	14	287	290

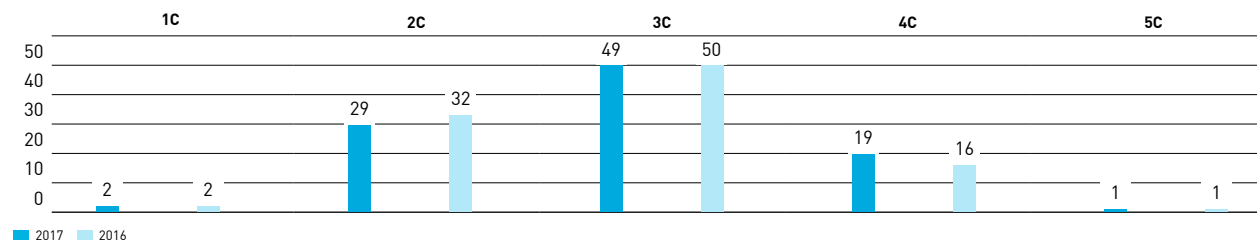
¹ Diese Audits können Fabriken umfassen, die sowohl für adidas direkt als auch für Lizenznehmer/Agenten fertigen.

² Vor der erstmaligen Auftragsplatzierung muss jede neue Fabrik eine erste Bewertung bestehen, um die Einhaltung der Workplace Standards nachzuweisen.

³ Audits in zugelassenen Fabriken.

Anteil der nach KPIs bewerteten Fabriken nach C-Rating¹

37



¹ Diese Bewertungsmethode zeigt die tatsächliche Performance der Zulieferer mittels einer Kalkulation, die auf dem neuesten KPI-Rating des jeweiligen aktiven Zulieferers basiert.

⁶ Zu den Standorten in Asien mit hohem Risiko zählen China, Hongkong, Macao, Vietnam, Bangladesch, Kambodscha, Indien, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Pakistan, die Philippinen, Singapur, Sri Lanka und Thailand.

Seit 2013 bemühen wir uns gezielt, die Leistungen von 2C-Betrieben zu verbessern, damit diese eine bessere Einstufung erhalten können. Durch unsere Initiative konnte die Anzahl der Betriebe in dieser Kategorie um 14 % reduziert werden. Die Anzahl der Zulieferbetriebe der Kategorie 1C, in der die am schlechtesten bewerteten Produktionsstätten mit schwerwiegenden Compliance-Verstößen und äußerst geringem Engagement zur Standardeinhaltung eingruppiert sind, verringerte sich 2017 von sieben auf sechs. Betriebe dieser Kategorie haben ein Jahr Zeit, um sich eine Stufe zu verbessern. Andernfalls wird die Zusammenarbeit mit diesen Zulieferbetrieben beendet.

Die Zahl der Produktionsstätten in unserer globalen Beschaffungskette, die einer Bewertung anhand des C-KPI unterzogen wurden, blieb in den letzten drei Jahren mit etwa 47 % auf einem relativ stabilen Niveau (2016: 45 %). Diese Betriebe zählen zu unseren langfristigen strategischen Zulieferern. ■

BESUCHE UND SCHULUNGEN

■ Im Verlauf des Jahres 2017 wurden 1.241 Fabrikbesuche (2016: 1.226) durchgeführt. Bei diesen Begehungen nahmen wir unterschiedliche Prüfungen vor, führten Gespräche über die strategische Planung zur Standardeinhaltung und sprachen in projektbezogenen Treffen mit der Fabrikleitung wichtige Themen für unsere Beschaffungskette an. Zusätzlich haben wir 132 Schulungsmaßnahmen und Workshops für Zulieferer, deren Beschäftigte, Lizenznehmer sowie adidas Mitarbeiter durchgeführt (2016: 169). ■ **SIEHE TABELLE 38** Die Anzahl der Schulungen ging damit um 22 % zurück. Dies liegt daran, dass unser zuständiges Team mehr Zeit unter anderem für die Umfrage zur Zufriedenheit der Beschäftigten erarbeitet und digitale Beschwerdesysteme für die Arbeitnehmer entwickelt hat. Insgesamt nahmen 1.907 Personen (2016: 3.349) an den Schulungen teil, in denen allgemeine sowie langfristige strategische Themen behandelt wurden. ■

VERSTÖSSE IN AKTIVEN ZULIEFERBETRIEBEN

■ Unsere Zulieferer werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle („Threshold Issues“) sind ernsthafte, aber behebbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz („Zero Tolerance“) sind dagegen z.B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Die beiden Grafiken ■ **SIEHE GRAFIK 39** ■ **SIEHE GRAFIK 40** zeigen die festgestellten Verstöße bei Leistungsaudits, Audits in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit⁷.

Compliance-Verstöße im Bereich Arbeitsrecht

GRAFIK 39 zeigt die häufigsten arbeitsbezogenen Verstöße, die bei Prüfungen unserer bestehenden Zulieferbetriebe festgestellt wurden. Mehr als zwei Drittel dieser Verstöße können einer der drei häufigsten Kategorien zugewiesen werden: „Grundlöhne“, „Arbeitszeit-Managementsysteme“ und „nicht standardisierte Ablagesysteme“. Das interne adidas Compliance-Team deckt nicht nur Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit Einsatz und Effektivität der HR-Management-Systeme unserer Zulieferbetriebe. Dabei analysiert das Team Lücken in Richtlinien und Verfahren in Bezug auf spezielle Risikobereiche wie z.B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Koalitionsfreiheit oder Diskriminierung. Aus diesem Grund weisen die dargestellten Prozentzahlen auf systemische Mängel aktiver Zulieferer hin und weniger auf bestätigte, konkrete Verstöße. ■ **SIEHE GRAFIK 39**

Anzahl der Schulungen nach Regionen und Typ¹

38

Region	Art und Anzahl der Trainings							
	Grundlagen ²		Performance ³		Nachhaltigkeit ⁴		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	42	42	4	40	49	45	95	127
Amerika	24	24	0	0	1	0	25	24
EMEA	7	11	2	5	3	2	12	18
Gesamt	73	77	6	45	53	47	132	169
in %	55	45	5	27	40	28	100	100

¹ Schulungen für Zulieferer, Arbeiter, Lizenznehmer, Agenten und adidas Mitarbeiter.

² Grundlagenschulungen umfassen die Workplace Standards und eine SEA-Einführung, FFC-Training sowie Training zu SEA-Richtlinien und Standardverfahrensanweisungen (SOPs).

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

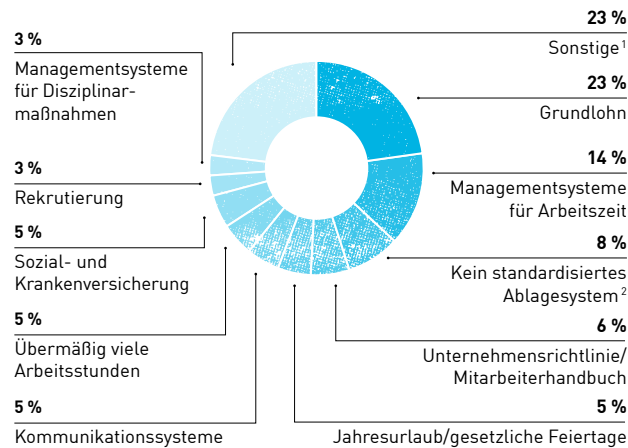
⁴ Nachhaltigkeitsschulungen umfassen Richtlinien zur nachhaltigen Standardeinhaltung und KPI-Verbesserungen sowie Eigenaudits der Fabriken (interne Fabrikaudits).

⁷ Daten umfassen den Zeitraum Mai bis Dezember 2017 sowie Audits in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit.

Compliance-Verstöße im Bereich Gesundheit und Arbeitsschutz

GRAFIK 40 zeigt Verstöße gegen die Anforderungen im Bereich Arbeitsschutz, die bei Audits in den Zulieferbetrieben festgestellt wurden. Brandschutz und Elektrosicherheit sind kritische Themen für bestehende Zulieferer und machten 2017 26 % der festgestellten Verstöße aus. Weiterhin entfielen 12 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien. Weitere 6 % entfielen auf Managementsysteme, -richtlinien und -verfahren. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die mangelhafte Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards und Verstöße gegen die Erwartung wirksamer Arbeitsschutzsysteme zu nennen. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielt dabei eine Rolle. **■ SIEHE GRAFIK 40 ■**

Top 10 arbeitsrechtliche Non-Compliance-Fälle, die bei Audits im Jahr 2017 festgestellt wurden **39**

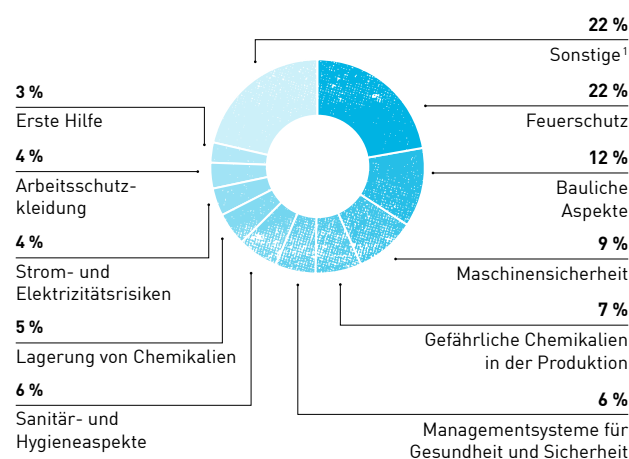


¹ „Sonstige“ umfasst Probleme mit Koalitionsfreiheit, Diskriminierung, mangelnde Schulungen usw.
² „Kein standardisiertes Ablagesystem“ bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen/Dokumente und Unterlagen, die eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen demonstrieren, aufbewahrt.

UNABHÄNGIGE FLA-AUDITS

■ 2017 führte die FLA vier Zulieferbewertungen bzw. Verifizierungsmaßnahmen in Bezug auf die Behebung von Compliance-Verstößen in Guatemala, Indonesien, Kambodscha und Vietnam anhand eines Verfahrens der Sustainable Compliance Initiative (SCI) durch. Die Anzahl herkömmlicher, unabhängiger Kontrollbesuche durch FLA-akkreditierte Prüfer ging im Laufe der Jahre zurück, da weitere Unternehmensprogramme durch die FLA akkreditiert wurden. Dadurch wird der Fokus von herkömmlichen Überwachungsaktivitäten zunehmend auf die Beteiligung an Mehrwert bietenden Projekten der FLA gerichtet, bei denen es vorrangig darum geht, wiederholte Compliance-Verstöße zu reduzieren und zu eliminieren bzw. die Überwachungsverfahren zu verbessern. Im Jahr 2017

Top 10 Non-Compliance-Fälle im Bereich Gesundheit und Sicherheit, die bei Audits im Jahr 2017 festgestellt wurden **40**



¹ „Sonstige“ bezieht sich beispielsweise auf Berufsrisiken, persönliche Schutzausrüstung, Ergonomie sowie Ordnung und Sauberkeit.

führte adidas zwölf solcher „Redirect“-Maßnahmen durch, darunter Projekte zum Schutz von Wanderarbeitern, zur Compliance bei Zulieferern jenseits von Tier 1, zum zivilgesellschaftlichen Engagement in Amerika sowie zur verantwortungsvollen Beschaffung. Wir haben die Implementierung der Fair Compensation Strategy der FLA durch die Bereitstellung von Lohndaten in Honduras, der Ukraine und Kambodscha weiterhin aktiv unterstützt.

Die FLA akkreditierte 2017 das Programm von adidas bereits zum dritten Mal. Um die erforderlichen Informationen dafür bereitzustellen, wurde unsere Compliance-Arbeit im sozialen Bereich über einen Zeitraum von neun Jahren evaluiert, geprüft und verifiziert. Dabei wurden Zulieferbewertungen, jährliche Berichte, Beschwerden Dritter, die Teilnahme an strategischen Projekten zu den Themen Zwangsarbeit, Schutz von Wanderarbeitern, faire Vergütung, Behebung von Missständen, Anpassung an die Arbeitsplatzstandards und verantwortungsvolle Beschaffung sowie Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft und anderen Unternehmen berücksichtigt. Die Akkreditierung erkennt unsere führende Rolle in der Zusammenarbeit mit anderen Marken zur Bekämpfung arbeitsbezogener Compliance-Verstöße an. Ausgezeichnet wurden unter anderem die Anwendung von Mobiltechnologie bei der Implementierung der Plattform, über die Beschäftigte Beschwerden per Textnachricht oder App vorbringen können. Weiterhin wurden die von uns vorangebrachten Methoden zum Thema gerechte Vergütung von Beschäftigten und zur programmatischen Implementierung von Standards, Bewertungen und Risikoabbildung im Bereich soziale Compliance über die Beschaffungskette jenseits der Tier-1-Zulieferer hinaus gelobt. **■ FAIRLABOR.ORG**

DURCHSETZUNG DER STANDARDS

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

Verwarnungen

Im Jahr 2017 haben wir insgesamt 42 (2016: 31) Verwarnungen in 15 Ländern erteilt. Die meisten Verwarnungen werden nach wie vor in Asien ausgestellt, wo mehr als 60 % aller Zulieferbetriebe angesiedelt sind. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Zahl der erstmaligen Verwarnungen verdoppelt. Dies war hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass Zulieferer ihre Grenzfälle aus dem Jahr 2016 nicht vollumfänglich beheben konnten oder im Jahr 2017 neue nicht akzeptable Fälle aufkamen. Die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen ist

2017 auf 3 zurückgegangen (2016: 7). Zulieferer, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden vom SEA-Team noch genauer überwacht. Die Anzahl der Drittverwarnungen an Geschäftspartner (die mit der Beendigung der Geschäftsbeziehung einhergehen) ist 2017 auf eine Verwarnung zurückgegangen (2016: 5). [SIEHE TABELLE 41](#)

Die Gründe für eine Verwarnung lassen sich nur schwer verallgemeinern. Verwarnungen können aufgrund eines einzelnen, nicht behobenen Missstandes oder aber aufgrund mehrerer Verstöße gegen unsere Standards ausgestellt werden. Zu den Gründen für Verwarnungen im Jahr 2017 zählen Verstöße in den Bereichen Brandschutz, Lohnzahlungen, Sozial- und Krankenversicherung, gefährliches Chemikalienmanagement, Überstunden, Abzüge, Transparenz sowie Sicherheitsmaßnahmen in Bereichen mit hohem Risiko.

Beendigung von Geschäftsbeziehungen

Im Jahr 2017 beendeten wir unsere Geschäftsbeziehung mit 4 Zulieferern aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards (2016: 10). [SIEHE TABELLE 43](#) Gründe hierfür waren vor allem Grenzfälle, die auch nach mehrmaligen Audits nicht behoben wurden. In einem Fall erfolgte die Beendigung, da ein Zulieferer dem SEA-Team den Zugang zur Durchführung des Audits verweigerte. Es kann also vorkommen, dass bestehende Geschäftsbeziehungen mit Zulieferbetrieben aufgekündigt werden. Gleichzeitig prüfen wir jedoch alle neuen Produktionsstätten vor Auftragsvergabe sorgfältig. Sollten wir bei unseren Vorabprüfungen schwerwiegende inakzeptable Verstöße oder Grenzfälle feststellen, werden die Zulieferbetriebe abgelehnt.

2017 wurden Erstbewertungen in 209 Produktionsstätten durchgeführt (2016: 213), von denen 50 (2016: 71) nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen entweder direkt abgelehnt oder nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen den Status

Anzahl von Warnungen an adidas Zulieferer nach Regionen¹

41

Region	Erste Warnung		Zweite Warnung		Dritte und letzte Warnung		Gesamtzahl der Warnungen	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	35	18	1	5	0	4	36	27
Amerika	2	1	1	1	0	1	3	3
EMEA	1	0	1	1	1	0	3	1
Gesamt	38	19	3	7	1	5	42	31

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

Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung aus Compliance-Gründen

42

	2017	2016
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ¹	50	71
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	29 %	39 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen ²	4	8
Anteil der endgültigen Ablehnungen	2 %	4 %

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

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

Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen

43

Region	2017	2016
Asien	4	7
Amerika	0	2
EMEA	0	1
Weltweit	4	10

„abgelehnt mit zweiter Prüfung“ erhielten. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. ■■■ SIEHE TABELLE 42

Ende 2017 lag die Ablehnungsrate bei allen neuen besuchten Produktionsstätten nach der Prüfung unter der des Vorjahres bei 29 % (2016: 39 %). Die Rate der endgültigen Ablehnung sank ebenfalls und zwar auf 2 % (2016: 4 %). ■■■ SIEHE TABELLE 42

Das verdeutlicht, wie wichtig und wirksam die vor Auftragsvergabe durchgeführten Prüfungen und wie entscheidend die Anstrengungen der Zulieferer sind, um die festgestellten Missstände zu beheben und unsere Arbeitsplatzstandards einzuhalten. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsbetrieben hilft auch den Beschäftigten, da sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Leistungen, Reduzierung der Arbeitszeiten und rechtlicher Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Zulieferer, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit zur endgültigen Abnahme durch das SEA-Team zu beheben. ■

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Als Bestandteil dieses zusammengefassten Lageberichts veröffentlicht adidas gemäß §§ 315b, 315c HGB in Verbindung mit §§ 289b bis 289e HGB eine für die adidas AG und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung sind im gesamten Lagebericht zu finden und mit diesem Symbol gekennzeichnet: . Diese Inhalte waren nicht Teil der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts, da sie einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlagen.  **SIEHE PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS S. 243** Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden daher nicht geprüft.

adidas wendet die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) als Rahmenwerk für die externe Berichterstattung an. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, erfüllen die „Kern“-Option der GRI G4-Leitlinien. Der GRI-Content-Index ist online zu finden.

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

Beschreibung des Geschäftsmodells

 **SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62**

 **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78**

Umweltbelange

— Nachhaltige Materialien und Prozesse

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Wasserverbrauch (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— CO₂-Bilanz (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Abfallvolumen (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

Produktverantwortung

— Produktsicherheit und Transparenz

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

Mitarbeiter und Unternehmenskultur

— Gehälter und Sozialleistungen

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

— Training und Weiterbildung

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

— Mitarbeiterengagement

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

 **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111**

Verbraucherbelange

— Kundenzufriedenheit

 **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111**

 **SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN**

SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT S. 159

Achtung der Menschenrechte

— Faire Arbeitsbedingungen

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)

 **SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95**

— Zuliefererbeziehungen

 **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78**

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

— Ethische Geschäftspraktiken

 **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142**

KONZERN- LAGEBERICHT

UNSER FINANZJAHR

Internes Managementsystem	111	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	135	Nachtrag und Ausblick	139
Geschäftsentwicklung	115	Westeuropa	135	Nachtrag	139
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	115	Nordamerika	135	Ausblick	139
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	117	China	136	Risiko- und Chancenbericht	142
Bilanz und Kapitalflussrechnung	121	Russland/GUS	136	Erläuterung wesentlicher Risiken	147
Treasury	125	Lateinamerika	137	Erläuterung der Chancen	156
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	129	Japan	137	Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	159
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB	131	MEAA	138		

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

INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM

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

INTERNES MANagementsYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUES AUSGERICHTET

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). [SIEHE GRAFIK 44](#) Zur Verbesserung des operativen Cashflows [SIEHE GLOSSAR](#) tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Zudem sind die Entwicklung des Gewinns und des Ergebnisses je Aktie von besonderer Bedeutung, da dadurch die Ertragskraft im Sinne unserer Aktionäre unmittelbar gestärkt wird. [SIEHE GRAFIK 44](#) Unser starker Fokus auf eine Steigerung des Shareholder Values spiegelt sich in der variablen Vergütungskomponente unseres Managements wider, die an Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn des Unternehmens geknüpft ist. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39](#)

OPERATIVE MARGE ALS BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS

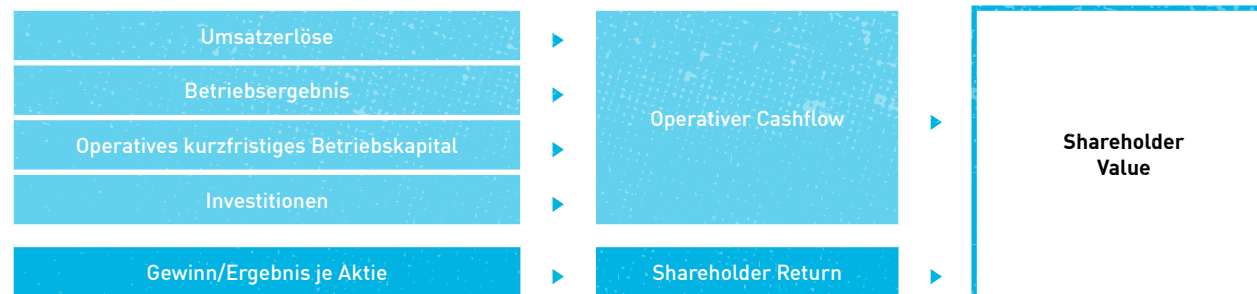
Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist einer der bedeutsamsten KPIs unseres Unternehmens, um das operative Ergebnis zu verbessern. Sie misst die Qualität unserer Umsatzentwicklung und zeigt, wie effizient wir unser operatives Geschäft steuern. Verbesserungen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

- **Umsatzsteigerung und Verbesserung der Bruttomarge:** Das Management versucht, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um Umsatz und Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns folgender Maßnahmen:
 - Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten bei gleichzeitiger Erhöhung des Anteils der Verkäufe zum vollen Preis
 - Optimierung des Produktmix
 - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf E-Commerce und selbst kontrollierten Verkaufsflächen [SIEHE GLOSSAR](#)
 - Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette

- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Die strikte Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen spielt eine zentrale Rolle in unserem Bestreben, neben dem Umsatz auch den Gewinn zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens. Einer unserer größten betrieblichen Aufwandsposten sind die *Marketingaufwendungen*. [SIEHE GLOSSAR](#) Gleichzeitig ist Marketing eines unserer wichtigsten Instrumente, um die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Unser Fokus liegt daher darauf, eine optimale Effizienz unserer Marketinginvestitionen zu gewährleisten. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athleten oder Künstlern. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die *Betriebsgemeinkosten* [SIEHE GLOSSAR](#) strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Harmonisierung unserer Geschäftsprozesse, die Standardisierung unserer Systeme, die

Bedeutsamste Leistungsindikatoren (KPIs)

44



Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Größenvorteilen (Skaleneffekte) wichtige Maßnahmen.

STRIKTES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlageintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das Verhältnis des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz ist dabei für uns die zentrale Kennzahl. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte bei Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen.

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

INVESTITIONEN SOLLEN MAXIMALE ZUKÜNFTIGE RENDITE ERWIRTSCHAFTEN

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

Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir insbesondere größere Projekte nach Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

FOKUS AUF GEWINN UND ERGEBNIS JE AKTIE IM SINNE DER AKTIONÄRSINTERESSEN

Zusätzlich zu unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung des Unternehmens vorantreiben. Wir sind davon überzeugt, dadurch noch stärker im Interesse unserer Aktionäre zu handeln. Aus diesem Grund legt das Management des Unternehmens ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Gewinns sowie des Ergebnisses je Aktie und orientiert sich an diesen beiden bedeutsamsten finanziellen KPIs.  **SIEHE GRAFIK 44** Unser starker Fokus, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich ebenfalls im neuen Long-Term Incentive Plan 2018/2020 wider, in dem die variable Vergütungskomponente unseres Managements direkt an das Gewinnwachstum des Unternehmens geknüpft ist.  **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39**

NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

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

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

Darüber hinaus haben wir im Rahmen von Creating the New ein NPS-System eingeführt, das es uns ermöglicht, die Markenwahrnehmung von Konsumenten noch sorgfältiger zu analysieren. NPS gibt uns Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Konsumenten unsere Marken weiterempfehlen. NPS ist daher eine wichtige Säule bei der Transformation unseres Unternehmens in eine konsumentenfokussierte Organisation. Es ist ein ganzheitliches und transparentes System zur Messung der Marken-Performance und wurde bereits in anderen Branchen und Organisationen erfolgreich angewendet. NPS basiert auf der folgenden Frage, die den angesprochenen Personen gestellt wird: Mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie diese Marke einem Freund empfehlen? Die Frage wird anhand einer Skala von 0 bis 10 beantwortet, wobei 10 die höchste Wahrscheinlichkeit darstellt. Um den NPS zu berechnen, werden von den Unterstützern („Promoters“, also diejenigen, die mit 9 oder 10 antworten) die Kritiker („Detractors“, die mit 0 bis 6 antworten) abgezogen. Konsumenten, die mit den Antworten 7 oder 8 als Neutrale oder Passive gelten, werden bei der Berechnung des NPS nicht berücksichtigt.

Unsere Maßnahmen in Bezug auf NPS (sowohl unser eigener NPS als auch der unserer Hauptwettbewerber) werden von einer unabhängigen Agentur geleitet und durch unsere internen globalen Consumer Insight Teams auf regelmäßiger Basis überwacht. Darüber hinaus wird der NPS in vielen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie auf unserer

E-Commerce-Plattform gemessen. Wir sind der festen Überzeugung, dass Markenloyalität zu nachhaltigem Wachstum unserer Marken führt, da Markenbotschafter im Durchschnitt mehr kaufen als diejenigen, die unsere Marken nicht weiterempfehlen. Zudem machen viele unserer Konsumenten ihre Kaufentscheidungen an Empfehlungen von Freunden oder Familienmitgliedern fest. 

Marktanteile: Um den operativen Erfolg unserer Marken im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern messen zu können, sammeln wir fortlaufend auf Markt- und Kategorieebene Marktanteilsdaten.  **SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62** Die gewonnenen Erkenntnisse liefern unserer oberen Führungsebene detaillierte Einblicke, in welchen Märkten und Kategorien wir unsere Marktanteile im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ausbauen konnten, und werden innerhalb des Unternehmens wirksam eingesetzt.  **SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 159** Darüber hinaus helfen uns die Ergebnisse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für jeden unserer Märkte und Kategorien im Rahmen unserer langfristigen strategischen Zielsetzung zu definieren, basierend auf ihrer Gesamtpositionierung innerhalb der Sportartikelbranche.

Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten: Für die Nachfrageplanung und zur besseren Einschätzung unserer zukünftigen Geschäftsentwicklung werden die *Auftragsbestände*  **SIEHE GLOSSAR** genau beobachtet. Sie messen die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Hineinverkauf eingegangenen Kundenbestellungen. Gleichzeitig eignen sich Auftragsbücher nur noch bedingt als Indikator für die zukünftigen Umsatzerlöse von adidas. Gründe dafür sind der zunehmende Anteil eigener Einzelhandelsaktivitäten (einschließlich unseres eigenen E-Commerce-Vertriebskanals) in unserem Geschäftsmix, das schwankende Bestellverhalten unserer Kunden sowie der wachsende Teil unseres Geschäfts, der mit deutlich kürzeren Vorlaufzeiten realisiert

wird. Deshalb gewinnen das qualitative Feedback unserer Einzelhandelspartner zu den Durchverkaufsraten unserer Produkte am Point of Sale sowie die aus unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten gewonnenen Daten zunehmend an Bedeutung.

On-Time In-Full (OTIF): OTIF misst unsere Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die OTIF-Kennzahl wird vom Bereich Global Operations verantwortet und gibt Aufschluss darüber, inwieweit Kunden mengen- und termingetreu beliefert werden.  **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78** So können wir Verbesserungspotenzial beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse identifizieren. OTIF hilft uns ebenso dabei, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was für die Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok in den meisten unserer wichtigen Märkte.  **SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 159**

Mitarbeiterengagement:  Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Vor dem Hintergrund organisatorischer Veränderungen und verschiedener Veränderungen auf der Führungsebene innerhalb des Unternehmens wurde 2017 ein neuer Ansatz entwickelt und eine neue Systemplattform zur Messung des Mitarbeiterengagements eingeführt.

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

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Wir verfolgen daher eine umfassende Agenda mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 159](#) Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen in Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl im Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSBERICHTE](https://www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsberichte)

STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens etabliert, das eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Dabei überwachen wir unsere Leistungsindikatoren sowie weitere wichtige Finanzkennzahlen kontinuierlich und vergleichen diese monatlich mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie mit *fortlaufenden Prognosen*. [SIEHE GLOSSAR](#) Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Falls nötig, erarbeiten wir Maßnahmenpläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert das Management kontinuierlich die Geschäfts-

ergebnisse unserer operativen Geschäftssegmente. Des Weiteren vergleichen wir unsere Ergebnisse regelmäßig mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber.

Anhand der jeweils bis dato erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse für das Gesamtjahr monatlich hochgerechnet. In diesem Zusammenhang werden auch, sofern verfügbar, Auftragsbestand, Durchverkaufsdaten und Feedback unserer Kunden sowie von unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften beurteilt. Als weiteren Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse relevanter Markt- und Konsumforschungen evaluiert.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2017 hat adidas starke operative und finanzielle Verbesserungen erzielt. Der Umsatz stieg infolge des starken zweistelligen Wachstums bei der Marke adidas und einer Steigerung im mittleren einstelligen Bereich bei Reebok währungsbereinigt um 16 %. Alle Marktsegmente verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzanstieg im zweistelligen Bereich mit Ausnahme von Russland/GUS, wo der Umsatz zurückging. Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,2 Prozentpunkte auf 50,4 %. Verantwortlich dafür waren vor allem die positiven Effekte eines verbesserten Preis- und Produktmix. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,8 Prozentpunkte auf 41,9 %. Trotz des nicht wiederkehrenden Einmalertrags im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Sponsorenvertrags mit Chelsea F.C. im Vorjahr verbesserte sich die operative Marge des Unternehmens um 1,2 Prozentpunkte auf 9,8 %. Infolge einer Neubewertung der latenten Steueransprüche in den USA, die im Zuge der Umsetzung der US-Steuerreform erforderlich wurde, verzeichnete adidas im Geschäftsjahr 2017 einen negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €. Der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt, nahm um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 7,05 € und damit einer Verbesserung um 31 % im Vergleich zum Vorjahreswert.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

WELTWIRTSCHAFTSWACHSTUM BESCHLEUNIGT SICH 2017¹

Mit einem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,0 % hat die Weltwirtschaft 2017 an Fahrt gewonnen. Der Aufschwung ist hauptsächlich auf den Anstieg des Verbrauchervertrauens und der Produktionstätigkeit sowie die Stabilisierung der Rohstoffpreise und günstige Finanzierungsbedingungen zurückzuführen. Eine gleichzeitige Konjunkturerholung in wichtigen Industrieländern sowie in Schwellenländern hat den globalen Handel zudem weiter belebt. Trotz innenpolitischer Unsicherheiten in großen Volkswirtschaften wuchs die Wirtschaft in Industrieländern im Jahr 2017 um 2,3 %. Diese Entwicklung wurde durch eine verbesserte Arbeitsmarktlage sowie eine lockere Geldpolitik unterstützt. Politische Themen rund um internationale Beziehungen wie die laufenden Brexit-Verhandlungen über-

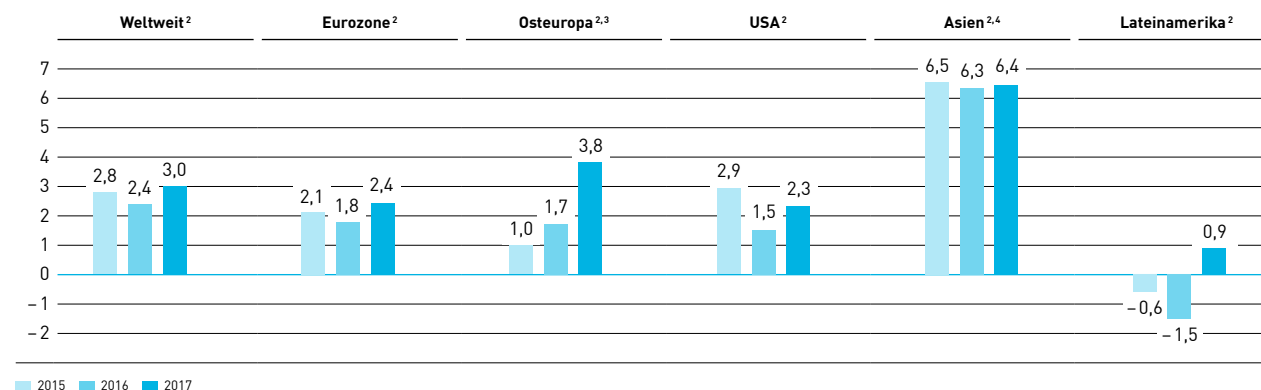
schatteten weiterhin die Wirtschaftspolitik, haben die Konjunktur jedoch weniger als erwartet belastet. Mit einem Wachstum von 4,3 % beschleunigte sich das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern. Gründe dafür waren die wieder auflebende Konjunkturerholung in rohstoffexportierenden Ländern sowie eine weitere Stabilisierung der Rohstoffpreise.

ROBUSTES WACHSTUM IN DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN

Im Jahr 2017 setzte sich das robuste Wachstum in der Sportartikelbranche trotz einer moderaten Verlangsamung der Dynamik einzelner Regionen fort. Insbesondere in Nordamerika führten eine weitere Konsolidierung im US-Einzelhandel und ein Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage in bestimmten Kategorien zu einem langsameren Branchenwachstum als in den Vorjahren. Die meisten anderen Märkte verzeichneten eine wirtschaftliche Expansion. Gründe dafür waren vor allem globale Trends wie die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) [SIEHE GLOSSAR](#), zunehmende

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen¹ in %

45



¹ Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2015 und 2016 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

² Quelle: World Bank.

³ Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.

⁴ Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

1 Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Arbeitslosenquote nach Quartalen und Regionen¹
in % der erwerbsfähigen Bevölkerung **46**

	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017
USA ²	4,7	4,5	4,3	4,2	4,1
Eurozone ³	9,6	9,4	9,1	8,9	8,7
Japan ⁴	3,1	2,8	2,8	2,8	2,7
China ⁵	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Russland ⁶	5,3	5,4	5,1	5,1	5,1
Brasilien ⁷	11,9	13,7	13,0	12,4	12,0

¹ Zahlen am Quartalsende außer Q4 (Zahlen für November).² Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.³ Quelle: Eurostat.⁴ Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.⁵ Quelle: Chinesisches Ministerium für Human Resources und Social Security.⁶ Quelle: Russisches Statistikamt.⁷ Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik.**Quartalsweise Entwicklung des Konsumenten-
preisindex¹ nach Regionen** **47**

	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017
USA ²	2,1	2,4	1,6	2,2	2,2
Eurozone ³	1,1	1,5	1,3	1,5	1,4
Japan ⁴	0,3	0,2	0,4	0,7	0,6
China ⁵	2,1	0,9	1,5	1,6	1,8
Russland ⁶	5,4	4,3	4,4	3,0	2,5
Brasilien ⁷	6,3	4,6	3,0	2,5	3,0

¹ Zahlen am Quartalsende außer Q4 (Zahlen für November).² Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.³ Quelle: Eurostat.⁴ Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.⁵ Quelle: Chinesisches Statistikamt.⁶ Quelle: Russisches Statistikamt.⁷ Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik.

sportliche Betätigung sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein. Zudem verändern weiterhin digitale Entwicklungen die Sportartikelbranche weltweit. Auch ‚Social Fitness‘ bleibt ein wichtiges Thema. Zudem setzte sich der rasante Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals fort, da Einzelhändler sowohl mobile Technologien als auch soziale Netzwerke vermehrt nutzten. Nach Kategorien betrachtet war die Kategorie Sportschuhe auch 2017 der Haupttreiber in der Branche. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die kontinuierlich hohe Nachfrage nach verschiedenen Freizeit- und Laufschuhen. Die Nachfrage nach Basketballschuhen fiel hingegen das ganze Jahr über geringer aus. Insgesamt war das Umsatzwachstum in der Kategorie Sportbekleidung 2017 in Abwesenheit großer globaler Sportereignisse eher verhalten. Nichtsdestotrotz blieb die Nachfrage nach Activewear robust, da Konsumenten weiterhin eher auf Produkte dieser Kategorie statt auf herkömmliche Bekleidung setzten. Die Sportzubehör-Kategorie verzeichnete 2017 ein weiteres durchwachsendes Jahr, wenn auch mit ersten Anzeichen einer Stabilisierung in einigen Bereichen.

**Quartalsweise Entwicklung des Konsumenten-
vertrauens¹ nach Regionen** **48**

	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017
USA ²	113,3	124,9	117,3	120,6	123,1
Eurozone ³	-5,1	-5,1	-1,3	-1,2	0,5
Japan ⁴	42,3	43,9	43,3	43,9	44,7
China ⁵	108,4	111,0	113,3	118,6	122,6
Russland ⁶	-18,0	-15,0	-14,0	-11,0	-11,0
Brasilien ⁷	100,3	102,0	100,5	98,5	100,5

¹ Zahlen am Quartalsende.² Quelle: Conference Board.³ Quelle: Europäische Kommission.⁴ Quelle: Volks- und Sozialwirtschaftliches Forschungsinstitut der japanischen Regierung.⁵ Quelle: Chinesisches Statistikamt.⁶ Quelle: Russisches Statistikamt.⁷ Quelle: Brasilianischer Verband der Industrie.**Wechselkursentwicklung¹ 1 € entspricht** **49**

	Durchschnittskurs 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	Durchschnittskurs 2017
USD	1,1069	1,0691	1,1412	1,1806	1,1993	1,1266
GBP	0,8188	0,8555	0,8793	0,8818	0,8872	0,8754
JPY	120,40	119,55	127,75	132,82	135,01	126,24
RUB	74,278	60,274	67,428	68,495	69,080	65,560
CNY	7,3515	7,3760	7,8664	7,8355	7,8365	7,6116

¹ Kassakurs am Quartalsende.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

ADIDAS ERZIELT IM GESCHÄFTSJAHR 2017 STARKE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Im Geschäftsjahr 2017 stieg der Umsatz währungsbereinigt um 16 %. In Euro wuchs der Umsatz um 15 % auf 21,218 Mrd. € (2016: 18,483 Mrd. €). **SIEHE GRAFIK 50** Nach Marktsegmenten betrachtet wuchs der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2017 in allen Regionen im zweistelligen Bereich mit Ausnahme von Russland/GUS, wo der Umsatz zurückging.

SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN, S. 135

Umsatzerlöse^{1,2} in Mio. €

50

2017	21.218
2016	18.483
2015	16.915
2014	14.534
2013	14.203

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

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Umsatzerlöse nach Segmenten in Mio. €

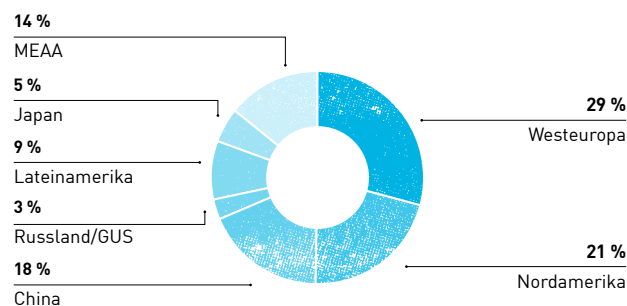
51

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Westeuropa	5.883	5.291	11 %	13 %
Nordamerika	4.275	3.412	25 %	27 %
China	3.789	3.010	26 %	29 %
Russland/GUS	660	679	-3 %	-13 %
Lateinamerika	1.907	1.731	10 %	12 %
Japan	1.056	1.007	5 %	10 %
MEAA	2.907	2.685	8 %	10 %
Andere Geschäfts- segmente ¹	739	667	11 %	12 %
Gesamt	21.218	18.483	15 %	16 %

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

Umsatzerlöse nach Regionen¹ in % der Umsatzerlöse

52



¹ Die Zahlen spiegeln die Geschäftstätigkeit aller Geschäftssegmente, inklusive Andere Geschäftssegmente, wider.

STARKES ZWEISTELLIGES UMSATZWACHSTUM BEI DER MARKE ADIDAS

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas erhöhte sich um 18 %. Gründe dafür waren zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo. Hohe einstellige Zuwächse in der Kategorie Training trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. In Euro erhöhte sich der Umsatz der Marke adidas um 16 % auf 18,993 Mrd. € (2016: 16,334 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok legte im Vergleich zum Vorjahr um 4 % zu. Dies war auf zweistellige Steigerungen bei Classics sowie Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich in der Kategorie Running zurückzuführen. Während der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika infolge zahlreicher Geschäftsschließungen in den USA zurückging, wuchs der Umsatz außerhalb Nordamerikas im zweistelligen Bereich. In Euro erhöhte sich der Umsatz von Reebok um 4 % auf 1,843 Mrd. € (2016: 1,770 Mrd. €).

UMSATZWACHSTUM BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG

Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe stieg im Geschäftsjahr 2017 um 24 %. Gründe dafür waren zweistellige Steigerungen in der Kategorie Running sowie bei adidas Originals und adidas neo. Hohe einstellige Zuwächse in den Kategorien Fußball und Training trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz im Bereich Bekleidung wuchs auf währungsbereinigter Basis um 7 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Umsatzsteigerungen in der Kategorie Outdoor sowie bei adidas Originals. Zudem trugen Zuwächse im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich

Umsatzerlöse nach Produktbereichen¹ in Mio. €

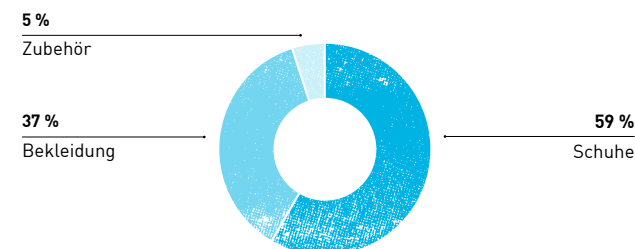
53

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Schuhe	12.427	10.132	23 %	24 %
Bekleidung	7.747	7.352	5 %	7 %
Zubehör	1.044	999	5 %	6 %
Gesamt	21.218	18.483	15 %	16 %

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

Umsatzerlöse nach Produktbereichen¹
in % der Umsatzerlöse

54



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

Accessoires und Zubehör stieg um 6 %. Gründe dafür waren Umsatzsteigerungen im zweistelligen Bereich bei adidas Originals und adidas neo. [SIEHE GRAFIK 53](#)

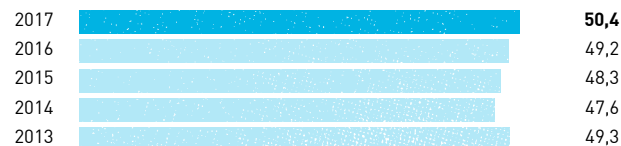
UMSATZKOSTEN STEIGEN

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Geschäftsjahr 2017 lagen die Umsatzkosten mit 10,514 Mrd. € um 12 % über dem Vorjahresniveau (2016: 9,383 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt unser starkes Geschäftswachstum sowie weniger günstige Hedging-Kurse und höhere Beschaffungskosten wider, die hauptsächlich auf einen Anstieg der Material- und Lohnkosten zurückzuführen waren.

BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM 1,2 PROZENTPUNKTE

Im Geschäftsjahr 2017 stieg das Bruttoergebnis um 18 % auf 10,703 Mrd. € (2016: 9,100 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 1,2 Prozentpunkte auf 50,4 % (2016: 49,2 %). [SIEHE GRAFIK 55](#) Diese Entwicklung ist auf die

Bruttomarge ^{1,2,3} in % 55



¹ Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

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

³ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

positiven Effekte eines besseren Preis- und Produktmix zurückzuführen, die negative Währungseffekte und höhere Beschaffungskosten mehr als kompensierten.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE STEIGEN

Die Lizenz- und Provisionserträge stiegen auf währungs- bereinigter Basis um 11 % und in Euro um 10 % auf 115 Mio. € (2016: 105 Mio. €).

RÜCKGANG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE

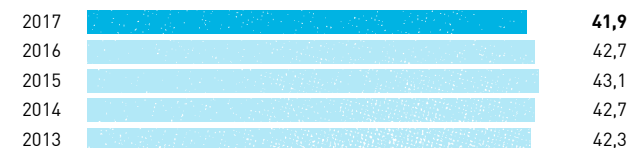
Die sonstigen betrieblichen Erträge gingen 2017 um 49 % auf 133 Mio. € zurück (2016: 262 Mio. €). Diese Entwicklung ist primär zwei nicht wiederkehrenden Erträgen im Geschäftsjahr 2016 zuzuschreiben, die im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. sowie der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts standen.

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ GEHEN UM 0,8 PROZENTPUNKTE ZURÜCK

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten neben Marketingaufwendungen auch Betriebsgemeinkosten. Im Geschäftsjahr 2017 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 13 % auf 8,882 Mrd. € (2016: 7,885 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 218](#) Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,8 Prozentpunkte auf 41,9 % zurück (2016: 42,7 %). [SIEHE GRAFIK 56](#) Die Marketingaufwendungen beliefen sich auf 2,732 Mrd. € (2016: 2,410 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 13 %. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Marketingaufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 12,9 % zurück (2016: 13,0 %), was die starke Umsatzsteigerung des Unternehmens widerspiegelt. [SIEHE GRAFIK 57](#) Die Betriebsgemeinkosten nahmen um 12 % auf 6,150 Mrd. € zu (2016:

5,475 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Betriebsgemeinkosten um 0,6 Prozentpunkte auf 29,0 % (2016: 29,6 %). Dies spiegelt den Fokus, den das Unternehmen auf die Umsetzung seines strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ legt, sowie die starken operativen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017 wider.

Sonstige betriebliche Aufwendungen ^{1,2} in % der Umsatzerlöse 56



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

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Marketing Aufwendungen ^{1,2} in % der Umsatzerlöse 57



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

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

EBITDA STEIGT UM 29 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 um 29 % auf 2,511 Mrd. € (2016: 1,953 Mrd. €).

■ **SIEHE GRAFIK 58** Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) erhöhten sich vor allem aufgrund eines Anstiegs der Sachanlagen um 23 % auf 452 Mio. € (2016: 368 Mio. €). Gemäß IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (Geschäfts- oder Firmenwerte ■ **SIEHE GLOSSAR** sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2017 eine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

EBITDA^{1,2,3} in Mio. € **58**

2017	2.511
2016	1.953
2015	1.475
2014	1.283
2013	1.496

- 1 EBITDA = Gewinn vor Steuern + netto Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen.
 2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
 3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH UM 1,2 PROZENTPUNKTE

Das Betriebsergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 um 31 % auf 2,070 Mrd. € (2016: 1,582 Mrd. €). ■ **SIEHE GRAFIK 59** Dies entspricht einer Verbesserung der operativen Marge um 1,2 Prozentpunkte auf 9,8 % im Vergleich zum Vorjahreswert

Betriebsergebnis^{1,2,3,4,5} in Mio. € **59**

2017	2.070
2016	1.582
2015	1.094
2014	961
2013	1.233

- 1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
 2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
 3 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 4 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
 5 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

Operative Marge^{1,2,3,4,5,6} in % **60**

2017	9,8
2016	8,6
2015	6,5
2014	6,6
2013	8,7

- 1 Operative Marge = (Betriebsergebnis / Umsatz) × 100.
 2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
 3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
 4 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 5 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
 6 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

Nettofinanzaufwendungen in Mio. € **61**

2017	47
2016	46
2015	21
2014	48
2013	68

(2016: 8,6 %). ■ **SIEHE GRAFIK 60** Verantwortlich dafür waren die gestiegene Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Dies wurde teilweise durch den Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge ausgeglichen.

NETTOFINANZAUFWENDUNGEN ERHÖHEN SICH

Die Finanzerträge nahmen im Geschäftsjahr 2017 um 68 % auf 46 Mio. € zu (2016: 28 Mio. €). Hauptgrund dafür waren positive Währungseffekte. Die Finanzaufwendungen stiegen um 26 % auf 93 Mio. € (2016: 74 Mio. €), was auf höhere sonstige Finanzaufwendungen zurückzuführen war. Diese resultierten aus Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen. Infolgedessen beliefen sich die Nettofinanzaufwendungen des Unternehmens auf 47 Mio. € und lagen damit um 1 % über dem Vorjahr (2016: 46 Mio. €). ■ **SIEHE GRAFIK 61**

STEUERQUOTE STEIGT UM 3,5 PROZENTPUNKTE AUF 33,0 %

Die Steuerquote des Unternehmens erreichte im Geschäftsjahr 2017 einen Wert von 33,0 % und lag damit 3,5 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert von 29,6 %. Diese Entwicklung war ausschließlich auf einen negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. € zurückzuführen, der im Zusammenhang mit der erforderlichen Neubewertung der latenten Steueransprüche des Unternehmens in den USA im Zuge der Umsetzung der US-Steuerreform steht. Ohne diesen negativen steuerlichen, nicht zahlungsrelevanten Effekt ging die Steuerquote des Unternehmens um 0,3 Prozentpunkte auf 29,3 % zurück.

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN OHNE STEUERLICHEN EINMALEFFEKT STEIGT 32 % AUF 1,430 MRD. €

Der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt, nahm um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu (2016: 1,082 Mrd. €). ■ **SIEHE GRAFIK 62**

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 31 % auf 7,05 € (2016: 5,39 €). **■ SIEHE GRAFIK 63** Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 32 % auf 7,00 € (2016: 5,29 €).

Einschließlich des negativen steuerlichen Einmaleffekts nahm der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen um 25 % auf 1,354 Mrd. € zu (2016: 1,082 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 24 % auf 6,68 € (2016: 5,39 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 25 % auf 6,63 € (2016: 5,29 €).

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien stieg im Geschäftsjahr 2017 aufgrund von Aktienumwandlungen im Zusammenhang mit der ausstehenden Wandelanleihe des Unternehmens um 2.371.924 Aktien auf 203.861.234. **■ SIEHE FINANZHIGHLIGHTS, S. 4** Dem standen Rückkäufe im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms gegenüber. Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 202.391.673 (2016: 200.188.276).

VERLUST AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTS- BEREICHEN IN HÖHE VON 254 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2017 verzeichnete adidas einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 254 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit den TaylorMade und CCM Hockey Geschäftsbereichen stand (2016: Verlust in Höhe von 62 Mio. €). Der Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen resultierte aus dem Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten nach Steuern in Höhe von 256 Mio. €. Dem standen Erträge aus der betrieblichen Tätigkeit der aufgegebenen Geschäftsbereiche in Höhe von 1 Mio. € gegenüber.

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN OHNE STEUERLICHEN EINMALEFFEKT STEIGT UM 15 % AUF 1,173 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Verlust aus den aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt um 15 % auf 1,173 Mrd. € (2016: 1,017 Mrd. €). Damit verbesserte sich das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen um 14 % auf 5,79 € (2016: 5,08 €), und das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 15 % auf 5,75 € (2016: 4,99 €).

Einschließlich des negativen steuerlichen Einmaleffekts nahm der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 8 % auf 1,097 Mrd. € zu (2016: 1,017 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich um 7 % auf 5,42 € (2016: 5,08 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 8 % auf 5,38 € (2016: 4,99 €).

Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen^{1,2,3,4} in Mio. € **62**



- 1 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
 2 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 3 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
 4 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie^{1,2,3,4,5} in € **63**



- 1 Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
 2 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
 3 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 4 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
 5 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

VERÄUSSERUNG VON TAYLORMADE UND CCM HOCKEY

Am 1. September 2017 haben wir die Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts formell abgeschlossen. Zudem erfolgte zum 2. Oktober 2017 der Abschluss der Veräußerung des TaylorMade Geschäfts (einschließlich der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth). Alle relevanten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zu diesen Stichtagen aus der Bilanz ausgebucht. Eine Anpassung der Bilanzposten für das Geschäftsjahr 2016 ist nach IFRS jedoch nicht gestattet.

■ SIEHE ERLÄUTERUNG 04, S. 183

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2017 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 4 % auf 14,522 Mrd. € (2016: 15,176 Mrd. €). Verantwortlich dafür war ein Rückgang der kurzfristigen und der langfristigen Vermögenswerte.

■ SIEHE GRAFIK 64

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme 64

	2017	2016
Aktiva (in Mio. €)	14.522	15.176
Flüssige Mittel	11,0	9,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15,9	14,5
Vorräte	25,4	24,8
Anlagevermögen ²	33,9	35,4
Sonstige Vermögenswerte	13,7	15,4

■ 2017 ■ 2016

¹ Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 130.

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

Die kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 3 % auf 8,645 Mrd. € zurück (2016: 8,886 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 6 % auf 1,598 Mrd. € (2016: 1,510 Mrd. €), da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit nur zum Teil aufgehoben wurde. Währungseffekte in Höhe von 111 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 2 % auf 3,692 Mrd. € zurück (2016: 3,763 Mrd. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 185 ■ SIEHE GRAFIK 66 Währungsbereinigt nahmen die Vorräte um 4 % zu. Die Vorräte aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stiegen um 2 % (währungsbereinigt +8 %). Diese Entwicklung ist auf höhere Lagerbestände zur Unterstützung der Umsatzdynamik des Unternehmens zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nahmen zum Ende des Geschäftsjahres um 5 % auf 2,315 Mrd. € zu (2016: 2,200 Mrd. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 07, S. 184 ■ SIEHE GRAFIK 67 Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 13 %.

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme 65

	2017	2016
Passiva (in Mio. €)	14.522	15.176
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,9	4,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13,6	16,4
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	6,8	6,5
Sonstige Verbindlichkeiten	34,4	30,4
Gesamtes Eigenkapital	44,3	42,5

■ 2017 ■ 2016

¹ Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 130.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahmen um 15 % zu (währungsbereinigt +23 %) und spiegeln damit hauptsächlich das Geschäftswachstum des Unternehmens im Geschäftsjahr 2017 wider. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 46 % auf 393 Mio. € zurück (2016: 729 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 185 Hauptgründe für diese Entwicklung waren

Vorräte in Mio. € 66

2017	3.692
2016	3.763
2015	3.113
2014	2.526
2013	2.634

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. € 67

2017	2.315
2016	2.200
2015	2.049
2014	1.946
2013	1.809

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. € 68

2017	1.975
2016	2.496
2015	2.024
2014	1.652
2013	1.825

niedrigere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten sowie ein Rückgang der sonstigen finanziellen Vermögenswerte, der hauptsächlich auf die nicht wiederkehrende außerordentliche Forderung im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. zurückzuführen war. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 14 % auf 498 Mio. € (2016: 580 Mio. €). Dies war vor allem einem Rückgang der Vorauszahlungen für Promotion-Verträge sowie niedrigeren Erstattungsansprüchen aus sonstigen Steuern zuzuschreiben. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 10, S. 185 Die Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten beliefen sich auf 72 Mio. €. Grund dafür war der konkrete Plan zum Verkauf der Reebok Zentrale in Canton. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 11, S. 185

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 7 % auf 5,877 Mrd. € zurück (2016: 6,290 Mrd. €). Das Anlagevermögen verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 8 % auf 4,920 Mrd. € (2016: 5,367 Mrd. €). Zugänge in Höhe von 861 Mio. € wurden durch die vor der Veräußerung erfolgten Umgliederung des Nettobuchwerts des Anlagevermögens von TaylorMade und CCM Hockey in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten in Höhe von 392 Mio. € mehr als aufgehoben. Die Zugänge waren größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die Logistik- und IT-Infrastruktur sowie die Weiterentwicklung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Zudem trugen negative Währungseffekte in Höhe von 380 Mio. € sowie Abschreibungen in Höhe von 498 Mio. € zu dieser Entwicklung bei. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte haben sich zum 31. Dezember 2017 auf 219 Mio. € mehr als verdoppelt (2016: 96 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 16, S. 190 Diese Entwicklung war vor allem auf die Erfassung von Schuldscheinen und bedingten Gegenleistungen im Zusammenhang mit der Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts zurückzuführen. Die latenten Steueransprüche

verringerten sich um 14 % auf 630 Mio. € (2016: 732 Mio. €). Grund für diese Entwicklung war die erforderliche Neubewertung der latenten Steueransprüche im Zuge der Umsetzung der US-Steuerreform.

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 7 % auf 6,291 Mrd. € (2016: 6,765 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 79 % auf 137 Mio. € zurück (2016: 636 Mio. €). Grund dafür waren Wandlungen der Wandelanleihe in Aktien der adidas AG sowie niedrigere Bankverbindlichkeiten. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 21 % auf 1,975 Mrd. € (2016: 2,496 Mrd. €). ■ SIEHE GRAFIK 68 Auf währungsbereinigter Basis gingen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 19 % zurück. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus den fortgeführten Geschäftsbereichen lagen um 17 % unter dem Vorjahresniveau (währungsbereinigt – 15 %). Diese Entwicklung spiegelt den Fokus des Unternehmens auf das Lagerbestandsmanagement, verbesserte Bedingungen mit unseren Zulieferern sowie zeitlich bedingte Effekte im Rahmen der Gestaltung der Beschaffungsaktivitäten wider. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer negativer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 81% auf 362 Mio. €

Eigenkapitalquote in %

2017	44,4
2016	42,6
2015	42,5
2014	45,3
2013	47,3

(2016: 201 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 192 Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres infolge höherer Rückstellungen im operativen Bereich um 29 % auf 741 Mio. € (2016: 573 Mio. €). Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 8 % auf 2,180 Mrd. € (2016: 2,023 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren ein Anstieg der ausstehenden Rechnungen sowie höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 9 % auf 473 Mio. € zu (2016: 434 Mio. €). Verantwortlich dafür waren vor allem höhere sonstige Steuerschulden.

■ SIEHE ERLÄUTERUNG 22, S. 193

Die langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 8 % auf 1,796 Mrd. € zurück (2016: 1,957 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten blieben zum 31. Dezember 2017 mit 983 Mio. € nahezu unverändert (2016: 982 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 190 Die latenten Steuerschulden verringerten sich, zum Teil aufgrund der vor der Veräußerung erfolgten Umgliederung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts zu Verbindlichkeiten klassifiziert

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital^{1,2,3} in % der Umsatzerlöse 70

2017	20,4
2016	21,1
2015	20,5
2014	22,4
2013	21,3

¹ Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital = Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals/4.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

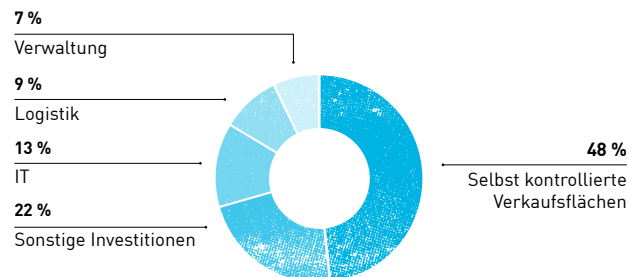
² Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

³ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

als zur Veräußerung gehalten, um 29 % auf 275 Mio. € (2016: 387 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2017 um 82 % auf 80 Mio. € (2016: 44 Mio. €). Hauptgrund dafür waren höhere Rückstellungen für Personal. Die langfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich, aufgrund niedrigerer abgegrenzter Schulden für Personal sowie ausstehender Rechnungen, um 29 % auf 85 Mio. € (2016: 120 Mio. €). **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 21, S.193**

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital ging zum Ende des Geschäftsjahres 2017 auf 6,450 Mrd. € zurück (2016: 6,472 Mrd. €). Gründe dafür waren negative Währungseffekte in Höhe von 525 Mio. € sowie die an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2016 gezahlte Dividende in Höhe von 405 Mio. €. Niedrigere Hedging-Rücklagen in Höhe von 375 Mio. € sowie der Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 89 Mio. €, einschließlich Erwerbsnebenkosten, trugen ebenfalls zu diesem Rückgang bei. Diese Entwicklungen haben den in den letzten zwölf Monaten erwirtschafteten Gewinn und die Wiederausgabe eigener Aktien in Höhe von 248 Mio. € mehr als aufgehoben. Die Eigenkapitalquote des Unternehmens erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr auf 44,4 % (2016: 42,6 %). **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197 ■ SIEHE GRAFIK 69**

Investitionen nach Bereichen in % der Gesamtinvestitionen 71



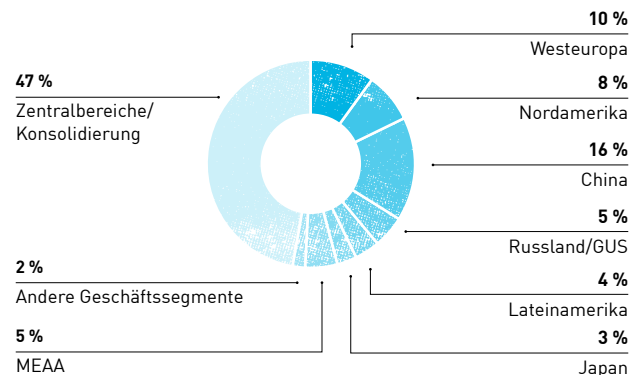
OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Das operative kurzfristige Betriebskapital **■ SIEHE GLOSSAR** erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 16 % auf 4,033 Mrd. € (2016: 3,468 Mrd. €). Währungsbereinigt stieg das operative kurzfristige Betriebskapital um 27 %. Das operative kurzfristige Betriebskapital aus den fortgeführten Geschäftsbereichen lag um 25 % über dem Vorjahr (währungsbereinigt +36 %). Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 0,7 Prozentpunkte auf 20,4 % zurück (2016: 21,1 %). **■ SIEHE GRAFIK 70** Darin spiegeln sich das starke Umsatzwachstum der letzten zwölf Monate sowie der kontinuierliche Fokus des Unternehmens auf das strikte Management des kurzfristigen Betriebskapitals wider.

INVESTITIONSANALYSE

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen stiegen im Geschäftsjahr 2017 um 16 % auf 755 Mio. €

Investitionen nach Regionen in % der Gesamtinvestitionen 72



(2016: 651 Mio. €). Die Investitionen aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahmen um 17 % auf 752 Mio. € zu (2016: 642 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen stiegen um 16 % auf 681 Mio. € (2016: 586 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 74 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg um 14 % gegenüber dem Vorjahr (2016: 65 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich 2017 um 13 % auf 421 Mio. € (2016: 373 Mio. €).

Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit den Initiativen im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen. Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden machten 48 % der Gesamtinvestitionen aus (2016: 55 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 13 % bzw. 9 % der Gesamtinvestitionen (2016: 10 % bzw. 8 %). 7 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2016: 9 %), während 22 % der Gesamtinvestitionen auf sonstige Initiativen entfielen (2016: 18 %). **■ SIEHE GRAFIK 71** Nach Regionen betrachtet entfiel mit 47 % der Großteil der Investitionen auf die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach (2016: 32 %). Auf China entfielen 16 % der Gesamtinvestitionen

Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA^{1,2} in Mio. € 73

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

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

[2016: 15 %], gefolgt von Westeuropa mit 10 % [2016: 12 %], Nordamerika mit 8 % [2016: 13 %], MEAA und Russland/GUS mit jeweils 5 % [2016: 9 % bzw. 7 %], Lateinamerika mit 4 % [2016: 7 %] und Japan mit 3 % [2016: 2 %]. [SIEHE GRAFIK 72](#)

LIQUIDITÄTSANALYSE

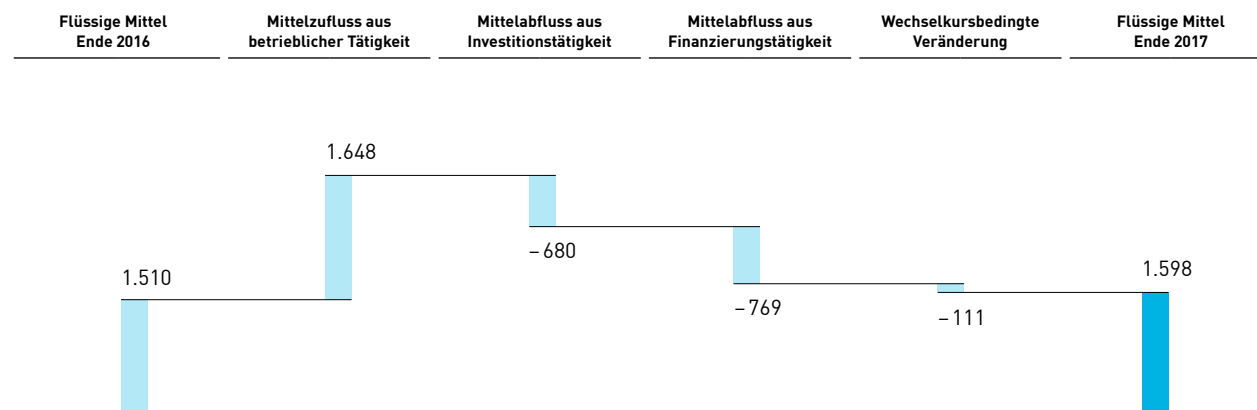
Im Geschäftsjahr 2017 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 1,648 Mrd. € [2016: 1,348 Mrd. €].

[SIEHE FINANZHIGHLIGHTS, S. 4](#) Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 1,641 Mrd. € [2016: 1,309 Mrd. €]. Verantwortlich dafür war der höhere Gewinn vor Steuern. Dem standen der höhere Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital sowie höhere Zahlungen für Ertragsteuern gegenüber. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit stieg auf 680 Mio. € [2016: 614 Mio. €]. Der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit nahm auf 676 Mio. € zu [2016: 605 Mio. €]. Der Großteil der fortgeführten Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2017 bezog sich auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie Investitionen in IT-Systeme und den Erwerb von Kapitalanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit und aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhte sich jeweils auf 769 Mio. € [2016: 553 Mio. € bzw. 545 Mio. €]. Dies ist vor allem auf die an die Aktionäre gezahlte Dividende, die Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten sowie den Rückkauf eigener Aktien zurückzuführen. Währungseffekte in Höhe von 111 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus. Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 88 Mio. € auf 1,598 Mrd. € [31. Dezember 2016: 1,510 Mrd. €]. [SIEHE GRAFIK 74](#)

Zum 31. Dezember 2017 belief sich die Netto-Cash-Position auf 484 Mio. € [2016: Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe

Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €

74



von 103 Mio. €). Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 587 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung waren der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit sowie Erlöse aus der Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung an die Aktionäre und der Rückkauf von Aktien der adidas AG gegenüber. Die Wandlung von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG trug ebenfalls zu dieser Verbesserung bei. [SIEHE TREASURY, S. 125](#) Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 auf -0,2 [2016: 0,1] und lag damit innerhalb des mittelfristigen Zielkorridors des Unternehmens von unter 2. [SIEHE GRAFIK 73](#)

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, wie im Kapitel ‚Internes Managementsystem‘ beschrieben, stieg im Geschäftsjahr 2017 primär aufgrund des höheren Betriebsergebnisses um 24 % auf 1,202 Mrd. € [2016: 969 Mio. €].

[SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111](#)

AUSSERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie operativen Leasingverträgen, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Das Unternehmen hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen, anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Zum 31. Dezember 2017 betrugen die zukünftigen Mindestleasingzahlungen im Zusammenhang mit operativen Mietverträgen 2,649 Mrd. € [2016: 2,501 Mrd. €]. Dies entspricht einem Anstieg um 6 % gegenüber dem Vorjahr. [SIEHE ERLÄUTERUNG 29, S. 205](#) Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 7 % auf 5,255 Mrd. € [2016: 5,643 Mrd. €]. [SIEHE ERLÄUTERUNG 39, S. 226](#)

TREASURY

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

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

TREASURY-GRUNDSÄTZE UND VERANTWORTLICHKEITEN

Die Treasury-Grundsätze des Unternehmens regeln die Vorgehensweise bei sämtlichen treasuryrelevanten Themen. Hierzu zählen auch die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Anlagenmanagement, das Management von Währungs- und Zinsrisiken sowie das Management unternehmensinterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten dafür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

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

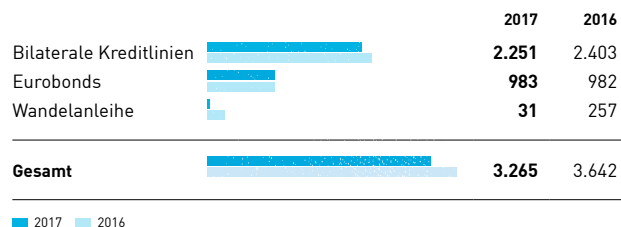
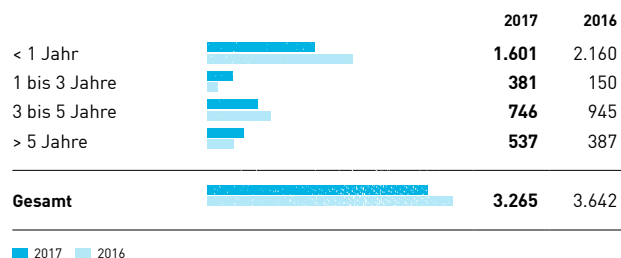
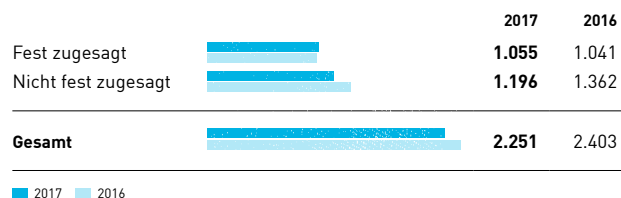
ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens sind generell unbesichert und ggf. mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochtergesellschaftsebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB+ von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating

einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#) Nur in Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u. a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende *Cash-Pools*. [SIEHE GLOSSAR](#)

MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und von der Mehrheit der Partnerbanken keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2017 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

Bestehende Kreditlinien in Mio. € 75**Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. €** 76**Bilaterale Kreditlinien in Mio. €** 77**FINANZIELLE FLEXIBILITÄT**

Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens ist durch die Verfügbarkeit von Kreditlinien sichergestellt. Diese bestehen aus fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien bei verschiedenen Banken mit einer Restlaufzeit von bis zu fünf Jahren. Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2016: 2,0 Mrd. €). Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 beliefen sich die zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien auf 2,251 Mrd. € (2016: 2,403 Mrd. €). Davon waren 2,145 Mrd. € ungenutzt (2016: 2,024 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 47 % bzw. 53 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2016: 43 % bzw. 57 %). [SIEHE GRAFIK 77](#) Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

AUSSTEHENDE BONDS

Im Jahr 2014 begab adidas zwei Eurobonds mit einem Gesamtvolumen von 1,0 Mrd. € und nutzte so das Niedrigzinsniveau auf dem Eurobond-Markt, um die Finanzierungsstruktur des Unternehmens weiter zu stärken und gleichzeitig die Laufzeiten insgesamt zu verlängern. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. [SIEHE ERLÄUTERUNG 18, P. 190](#) Zudem begab die adidas AG im März 2012 erfolgreich eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. €. Die Wandelanleihe weist einen jährlichen Kupon von 0,25 % und eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Zum 31. Dezember 2017 waren 94 % der Wandelanleihe gewandelt (2016: 48 %). [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#) [SIEHE TABELLE 78](#)

Emittierte Schuldscheindarlehen auf einen Blick in Mio. € 78

	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Wandelanleihe	500 €	fest	2019
Eurobond	600 €	fest	2021
Eurobond	400 €	fest	2026

**RÜCKGANG DER
BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN**

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie den ausstehenden Eurobonds und der Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 31 % auf 1,120 Mrd. € (2016: 1,618 Mrd. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Wandlung von Wandelanleihen sowie auf einen Rückgang der kurzfristigen Bankverbindlichkeiten zurückzuführen. Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich im Geschäftsjahr 2017 auf 106 Mio. € (2016: 379 Mio. €). Der Betrag der ausstehenden Wandelanleihen ging um 88 % auf 31 Mio. € zurück (2016: 257 Mio. €). Grund dafür waren weitere Wandlungen in Aktien der adidas AG, die im Verlauf des Geschäftsjahres 2017 vorgenommen wurden. [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#) Dem stand die Zuschreibung der Fremdkapitalkomponente der Wandelanleihe gegenüber. Die Wandlungen erfolgten bargeldlos unter Verwendung eigener Aktien. Die Fremdkapitalkomponente wurde zum Ende des Geschäftsjahres 2017 vollständig auf ihren Nominalbetrag zugeschrieben. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen, einschließlich der Eurobonds des Unternehmens, belief sich zum Ende des Jahres 2017 auf 1,014 Mrd. € (2016: 1,239 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 79](#)

Finanzierungsstruktur in Mio. € 79

	2017	2016
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	1.604	1.515
Bankkredite	106	379
Eurobonds	983	982
Wandelanleihe	31	257
Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.120	1.618
Netto-Cash-Position/ Nettofinanzverbindlichkeiten	484	- 103

EURO DOMINIERT WÄHRUNGSMIX

Der überwiegende Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens wird in Euro gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 91 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2016: 77 %). **|| SIEHE GRAFIK 80**

Währungssplit bei Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. € 80

	2017	2016
EUR	1.016	1.242
USD	2	157
Sonstige	102	219
Gesamt	1.120	1.618

**FÄLLIGKEITSPROFIL DER
FINANZVERBINDLICHKEITEN STABIL**

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens blieb im Jahresverlauf 2017 stabil. Im Jahr 2018 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 137 Mio. € fällig, wovon 31 Mio. € zu erwartende Wandlungen betreffen. Im

Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2017 Finanzinstrumente über einen Betrag von 606 Mio. € aus.

|| SIEHE GRAFIK 81**Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. €** 81

	2017	2016
< 1 Jahr	137	636
1 bis 3 Jahre	-	-
3 bis 5 Jahre	596	595
> 5 Jahre	387	387
Gesamt	1.120	1.618

NETTO-CASH-POSITION IN HÖHE VON 484 MIO. €

Zum 31. Dezember 2017 belief sich die Netto-Cash-Position auf 484 Mio. € (2016: Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 103 Mio. €). **|| SIEHE GRAFIK 82** Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 587 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung waren der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit sowie Erlöse aus der Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung an die Aktionäre und der Rückkauf von Aktien der adidas AG gegenüber. Die Wandlung von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG trug ebenfalls zu dieser Verbesserung bei.

Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten¹ in Mio. € 82

2017	484
2016	- 103
2015	- 460
2014	- 185
2013	295

¹ Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten = Flüssige Mittel + Kurzfristige Finanzanlagen – Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten – Langfristige Finanzverbindlichkeiten.

ZINSSATZ STEIGT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens stieg im Jahr 2017 auf 2,7 % (2016: 2,3 %). **|| SIEHE GRAFIK 83** Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Wandlung von Wandelanleihen und auf einen Rückgang der kurzfristigen Finanzbankverbindlichkeiten zurückzuführen. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2017 91 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2016: 77 %). 9 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens waren variabel verzinslich (2016: 23 %).

Zinssatzentwicklung¹ in % 83

2017	2,7
2016	2,3
2015	2,4
2014	3,1
2013	3,8

¹ Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, liegt auf dem effektiven Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. ■ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78 Im Geschäftsjahr 2017 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 6,6 Mrd. US-\$ (2016: 6,5 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 3,8 Mrd. US-\$ auf den Euro (2016: 3,5 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2017 war das Hedging für das Jahr 2018 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2019 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. ■ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142

JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

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

OPERATIVES GESCHÄFT UND KAPITALSTRUKTUR DER ADIDAS AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des Gesamtunternehmens. [SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 139](#)
[SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#)

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark durch die Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2017 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 49 % der Bilanzsumme aus (2016: 53 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem

35 % der Aktivseite (2016: 35 %) sowie 48 % der Passivseite (2016: 45 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2017 dar.

ABSCHLUSSERSTELLUNG

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2017 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB
(Kurzfassung) in Mio. € **84**

	2017	2016
Umsatzerlöse	3.732	3.289
Gesamtleistung	3.732	3.289
Sonstige betriebliche Erträge	503	439
Materialaufwand	- 1.292	- 1.127
Personalaufwand	- 692	- 588
Abschreibungen	- 91	- 100
Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 2.170	- 1.803
Betriebliches Ergebnis	- 10	110
Finanzergebnis	655	600
Steuern	- 96	- 93
Jahresüberschuss	549	617
Gewinnvortrag	24	322
Einstellung in anderen Gewinnrücklagen	0	- 300
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	0	- 11
Bilanzgewinn	573	629

Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. € **85**

	2017	2016
Lizenz- und Provisionserträge	1.809	1.580
adidas Deutschland	1.027	939
Ausländische Tochtergesellschaften	175	137
Y-3	98	89
Sonstige Umsatzerlöse	623	544
Gesamt	3.732	3.289

UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 13 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, externen Umsätzen mit Y-3 Produkten sowie Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 13 % auf 3,732 Mrd. € (2016: 3,289 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf gestiegene Lizenzeinnahmen von verbundenen Unternehmen sowie auf höhere Umsätze von adidas Deutschland zurückzuführen. [SIEHE TABELLE 85](#)

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE UM 15 %

Im Geschäftsjahr 2017 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 15 % auf 503 Mio. € (2016: 439 Mio. €) an. Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 20 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG stiegen im Geschäftsjahr 2017 um 20 % auf 2,170 Mrd. € (2016: 1,803 Mrd. €) an. [SIEHE TABELLE 84](#) Dies ist im Wesentlichen auf

einen Anstieg der Aufwendungen für Werbe- und Promotion-Kosten, Wertberichtigungen auf Forderungen, negative Währungseffekte und gestiegenen Aufwendungen im Bereich Rechts- und Beratungskosten zurückzuführen.

ABSCHREIBUNGEN SINKEN UM 9 %

Die Abschreibungen der adidas AG verringerten sich im Geschäftsjahr 2017 um 9 % auf 91 Mio. € (2016: 100 Mio. €) vor allem infolge gesunkener Abschreibungen für Software.

BETRIEBLICHES ERGEBNIS DEUTLICH UNTER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2017 wies die adidas AG ein negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 10 Mio. € aus (2016: positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 110 Mio. €). [SIEHE TABELLE 84](#) Hauptgrund dafür war der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen und des Material- und Personalaufwands, der die gestiegenen Umsatzerlöse mehr als ausglich.

FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH

Das Finanzergebnis der adidas AG verbesserte sich im Jahr 2017 um 9 % auf 655 Mio. € (2016: 600 Mio. €). Der Anstieg ist auf höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen zurückzuführen.

JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH UNTER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 96 Mio. € (2016: 93 Mio. €) belief sich der Jahresüberschuss 2017 auf 549 Mio. € und lag damit 11 % unter dem Vorjahreswert (2016: 617 Mio. €). [SIEHE TABELLE 84](#)

BILANZ

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. € **86**

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	124	112
Sachanlagen	610	493
Finanzanlagen	4.308	4.205
Anlagevermögen	5.042	4.810
Vorräte	49	50
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	3.262	2.968
Flüssige Mittel, Wertpapiere	337	28
Umlaufvermögen	3.648	3.046
Rechnungsabgrenzungsposten	168	143
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	5	4
Bilanzsumme	8.863	8.003
Passiva		
Eigenkapital	2.704	2.395
Rückstellungen	624	525
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	5.535	5.083
Bilanzsumme	8.863	8.003

BILANZSUMME ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 8,863 Mrd. € (2016: 8,003 Mrd. €) im Wesentlichen infolge eines Anstiegs bei den Flüssigen Mitteln, den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen sowie dem Anlagevermögen. [SIEHE TABELLE 86](#)

EIGENKAPITAL 13 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 13 % auf 2,704 Mrd. € (2016: 2,395 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 86](#) Die Eigenkapitalquote stieg geringfügig auf 30,5 % (2016: 29,9 %) an.

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 19 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 stiegen die Rückstellungen um 19 % auf 624 Mio. € (2016: 525 Mio. €). [SIEHE TABELLE 86](#) Der Anstieg resultiert in erster Linie aus gestiegenen Personalarückstellungen sowie höheren Marketingrückstellungen.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 9 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2017 mit 5,535 Mrd. € um 9 % über dem Vorjahresniveau (2016: 5,083 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 86](#) Der Anstieg resultiert in erster Linie aus dem Aufbau der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, während sich der Rückgang der Verbindlichkeiten der Wandelanleihe gegenläufig auswirkt.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und
§ 289a Abs. 1 HGB

MITTELZUFLUSS AUS DER BETRIEBLICHEN TÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1,109 Mrd. € (2016: 263 Mio. €). Die Veränderung zum Vorjahr resultierte vor allem aus den gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und, als gegenläufiger Effekt, den gestiegenen Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 330 Mio. € (2016: 133 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 227 Mio. € und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 115 Mio. € zurückzuführen, dem Abgänge aus dem Finanzanlagevermögen in Höhe von 12 Mio. € gegenüberstehen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 469 Mio. € (2016: 549 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung in Höhe von 405 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 337 Mio. € (2016: 28 Mio. €).

Die adidas AG verfügt über bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,7 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. [SIEHE TREASURY, S. 125](#)

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

ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 209.216.186 € (Stand: 31. Dezember 2017), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“). Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gemäß § 4 Abs. 10 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Zum 31. Dezember 2017 besaß die adidas AG 5.354.952 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197](#)

In den USA haben wir American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer Aktie. [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#)

BESCHRÄNKUNGEN, DIE DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Vertragliche Vereinbarungen mit der adidas AG oder sonstige Vereinbarungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien beschränken, sind uns nicht bekannt. Aufgrund des Verhaltenskodexes in Verbindung mit einer internen Richtlinie der adidas AG sowie aufgrund von Art. 19 Abs. 11 der Marktmissbrauchsverordnung bestehen jedoch für Vorstände beim Kauf und Verkauf von Aktien der adidas AG gewisse Sperrfristen, insbesondere im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartals- und Jahresergebnissen. Sperrfristen aufgrund des Verhaltenskodexes und der internen Richtlinie gelten auch für Mitarbeiter, die Zugang zu noch nicht veröffentlichten Geschäftsergebnissen haben.

Beschränkungen des Stimmrechts können ferner aufgrund von Vorschriften des Aktiengesetzes, etwa gemäß § 136 AktG oder für eigene Aktien gemäß § 71b AktG, sowie aufgrund kapitalmarktrechtlicher Vorschriften, insbesondere gemäß §§ 21 ff. WpHG, bestehen.

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

BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

AKTIEN MIT SONDERRECHTEN

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

STIMMRECHTSKONTROLLE BEI BETEILIGUNGEN VON ARBEITNEHMERN AM KAPITAL

Arbeitnehmer, die Aktien der adidas AG halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus. Die Aktien, die Mitarbeiter im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms erwerben, werden zentral von einem Dienst-

leister im Namen der teilnehmenden Mitarbeiter treuhänderisch gehalten. Solange die Aktien treuhänderisch gehalten werden, werden durch den Treuhänder geeignete Maßnahmen ergriffen, um den teilnehmenden Mitarbeitern mittelbar oder unmittelbar die Ausübung ihrer Stimmrechte aus den verwalteten Aktien zu ermöglichen.

ERNENNUNG UND ABERUFUNG DES VORSTANDS

Die Bestimmung der konkreten Anzahl der Vorstandsmitglieder, ihre Bestellung und Abberufung sowie die Bestellung des Vorstandsvorsitzenden erfolgen gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat. Der Vorstand der adidas AG besteht grundsätzlich aus mindestens zwei Personen und derzeit aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie fünf weiteren Mitgliedern. Vorstandsmitglieder dürfen für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig. ■ SIEHE VORSTAND, S. 20

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

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

Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch zwei Stimmen zustehen.

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

SATZUNGSÄNDERUNGEN

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENAUSGABE

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

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 7. Juni 2020 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/II).
- Bis zum 14. Juni 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 4.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2016).
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/I).
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/III).

Die vorstehenden Ermächtigungen gelten grundsätzlich kumulativ und sehen vor, dass das Bezugsrecht der Aktionäre teilweise ausgeschlossen ist bzw. mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden kann. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197

Bedingtes Kapital

- Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 36.000.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw.

Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren.

Der Vorstand hat am 14. März 2012 mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch zu machen, und hat am 21. März 2012 eine Wandelanleihe unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre begeben. Die Aktien werden jedoch nur insoweit ausgegeben, wie die Inhaber von Teilschuldverschreibungen von ihren Wandlungsrechten Gebrauch machen. Die Gesamtzahl der an die Inhaber der Teilschuldverschreibungen im Falle der vollständigen Wandlung auszugebenden Aktien belief sich zum 31. Dezember 2016 auf insgesamt 3.182.525 Aktien. Aufgrund der Ausübung von Wandlungsrechten, die sämtlich durch eigene Aktien der Gesellschaft bedient wurden, belief sich die verbleibende Anzahl der an die Inhaber von Teilschuldverschreibungen im Falle der vollständigen Wandlung auszugebenden Aktien zum 31. Dezember 2017 auf noch insgesamt 377.190 Aktien.

Im Übrigen wurde die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 6. Mai 2010 mit Beschluss der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 aufgehoben.

- Des Weiteren ist das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen

zu gewähren. Bis zum 7. Mai 2019 ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 ermächtigt, einmal oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1.000.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die 10 %-Grenze ist in bestimmten weiteren Fällen die Ausgabe von neuen oder die Verwendung eigener Aktien anzurechnen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung der Hauptversammlung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 8. Mai 2014 bislang keinen Gebrauch gemacht.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENRÜCKKAUF

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

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

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

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

- Sie können über die Börse, durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre oder gegen Barzahlung (begrenzt auf 10 % des Grundkapitals unter Berücksichtigung bestimmter Anrechnungen), durch anderweitigen Verkauf zu einem Preis, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, veräußert werden.
- Sie können als Gegenleistung zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstiger Wirtschaftsgüter oder im Rahmen von

Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.

- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- Bis zu 4.000.000 Aktien können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitern der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktienantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat.

Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder

der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Berichtsjahr teilweise Gebrauch gemacht. Im Rahmen einer dritten Tranche (Gesamtdauer vom 8. November 2016 bis einschließlich 31. Januar 2017) des Aktienrückkaufprogramms hat die adidas AG im Zeitraum vom 1. Januar 2017 bis einschließlich 31. Januar 2017 472.966 eigene Aktien über die Börse erworben. [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197](#)

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

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

CHANGE OF CONTROL/ ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN

Die wesentlichen Vereinbarungen der adidas AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels (Change of Control) stehen, betreffen Finanzierungsvereinbarungen. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese, wie üblich, für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligkeit der Rückzahlung vor.

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

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas gliedert seine betriebliche Tätigkeit in folgende Geschäftssegmente: Westeuropa, Nordamerika (ohne USA Reebok), USA Reebok, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik. Während die Geschäftssegmente Westeuropa, China, Russland/GUS, Lateinamerika und Japan separat berichtet werden, sind Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Gleichermassen sind die Märkte Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik im berichtspflichtigen Segment MEAA („Middle East, Africa and other Asian Markets“ – Naher Osten, Afrika und andere asiatische Märkte) aggregiert. Jeder Markt umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Vertriebskanälen Großhandel und Einzelhandel der Marken adidas und Reebok. Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit beinhalten in erster Linie Marketingaufwendungen sowie Betriebsgemeinkosten.

WESTEUROPA

Im Geschäftsjahr 2017 nahm der Umsatz in Westeuropa währungsbereinigt um 13 % zu. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Westeuropa um 11 % auf 5,883 Mrd. € (2016: 5,291 Mrd. €). Trotz eines schwierigen Vorjahresvergleichs, der hauptsächlich auf den Verkauf von Produkten für die UEFA EURO 2016 sowie auf die Beendigung des Sponsorenvertrags mit Chelsea F.C. zum 30. Juni 2016 zurückzuführen war, stieg der Umsatz der Marke adidas auf währungsbereinigter Basis um 12 %. Diese Entwicklung ist zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Zudem trug ein Anstieg im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Westeuropa erhöhte sich währungsbereinigt um 24 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Umsatz-

zuwächse bei Classics sowie Steigerungen im hohen einstelligen Bereich in den Kategorien Training und Running.

■ SIEHE TABELLE 87

Die Bruttomarge in Westeuropa lag mit 45,5 % um 1,1 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2016: 44,4 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines günstigeren Preis- und Vertriebskanalmix, die die deutlich negative Auswirkung ungünstiger Währungsentwicklungen sowie höhere Beschaffungskosten mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,501 Mrd. € um 7 % über dem Vorjahresniveau (2016: 1,398 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,9 Prozentpunkte auf 25,5 % (2016: 26,4 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 20,0 % (2016: 18,0 %). Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in Westeuropa lag mit 1,178 Mrd. € um 24 % über dem Vorjahresniveau (2016: 951 Mio. €). ■ SIEHE TABELLE 87

Westeuropa im Überblick in Mio. €

87

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	5.883	5.291	11 %	13 %
Marke adidas	5.388	4.889	10 %	12 %
Marke Reebok	496	402	23 %	24 %
Bruttoergebnis	2.679	2.350	14 %	–
Bruttomarge	45,5 %	44,4 %	1,1 PP	–
Segmentbetriebs- ergebnis	1.178	951	24 %	–
Operative Marge des Segments	20,0 %	18,0 %	2,1 PP	–

NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 27 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 25 % auf 4,275 Mrd. € (2016: 3,412 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 35 % zu. Gründe dafür waren zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running und Training sowie bei adidas Originals und adidas neo. Der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika ging währungsbereinigt um 15 % zurück. Diese Entwicklung ist auf die Schließung von Einzelhandelsgeschäften von Reebok in den USA zurückzuführen. ■ SIEHE REEBOK MARKENSTRATEGIE, S. 72 Nach Kategorien betrachtet wurde das zweistellige Umsatzwachstum bei Classics durch Rückgänge in den Kategorien Training und Running mehr als aufgehoben. ■ SIEHE TABELLE 88

Die Bruttomarge in Nordamerika verbesserte sich um 1,8 Prozentpunkte auf 39,5 % (2016: 37,7 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines besseren Produktmix, die zum Teil durch einen ungünstigeren Vertriebskanal- und Preismix sowie durch höhere Beschaffungskosten aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 14 % auf 1,280 Mrd. € (2016: 1,124 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 3,0 Prozentpunkte auf 29,9 % zurück (2016: 32,9 %). Aufgrund der starken Umsatzentwicklung, der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 4,7 Prozentpunkte auf 10,9 % (2016: 6,3 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika hat sich von 214 Mio. € im Vorjahr auf 468 Mio. € mehr als verdoppelt. ■ SIEHE TABELLE 88

Nordamerika im Überblick in Mio. €

88

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	4.275	3.412	25 %	27 %
Marke adidas	3.843	2.897	33 %	35 %
Marke Reebok	432	514	-16 %	-15 %
Bruttoergebnis	1.689	1.286	31 %	-
Bruttomarge	39,5 %	37,7 %	1,8 PP	-
Segment- betriebsergebnis	468	214	119 %	-
Operative Marge des Segments	10,9 %	6,3 %	4,7 PP	-

CHINA

Der Umsatz in China stieg währungsbereinigt um 29 %. In Euro legte der Umsatz in China um 26 % auf 3,789 Mrd. € zu (2016: 3,010 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 30 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist dem zweistelligen Umsatzwachstum in den Kategorien Running, Training und Basketball sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Zudem trug die Kategorie Outdoor, in der sich der Umsatz mehr als verdoppelte, zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in China erhöhte sich um 25 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running sowie bei Classics. [SIEHE TABELLE 89](#)

Die Bruttomarge in China verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 57,1 % (2016: 57,5 %), da die positiven Effekte eines günstigeren Produkt- und Preismix durch negative Währungseffekte mehr als aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 820 Mio. € um 22 % über dem Vorjahresniveau (2016: 671 Mio. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten.

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,6 Prozentpunkte auf 21,7 % (2016: 22,3 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als kompensierten, verbesserte sich die operative Marge um 0,2 Prozentpunkte auf 35,4 % (2016: 35,2 %). Das Betriebsergebnis in China verbesserte sich um 27 % auf 1,342 Mrd. € (2016: 1,060 Mrd. €).

[SIEHE TABELLE 89](#)

China im Überblick in Mio. €

89

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	3.789	3.010	26 %	29 %
Marke adidas	3.707	2.944	26 %	30 %
Marke Reebok	82	67	23 %	25 %
Bruttoergebnis	2.162	1.731	25 %	-
Bruttomarge	57,1 %	57,5 %	-0,5 PP	-
Segment- betriebsergebnis	1.342	1.060	27 %	-
Operative Marge des Segments	35,4 %	35,2 %	0,2 PP	-

RUSSLAND/GUS

In Russland/GUS verringerte sich der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 13 %. Verantwortlich dafür waren die zahlreichen Geschäftsschließungen im Jahr 2017. In Euro ging der Umsatz in Russland/GUS um 3 % auf 660 Mio. € zurück (2016: 679 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas verringerte sich auf währungsbereinigter Basis um 16 %. Grund dafür waren Umsatzrückgänge in den meisten Kategorien. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS ging währungsbereinigt um 2 % zurück, da ein Wachstum in der Kategorie Training durch Rückgänge in der Kategorie Running sowie bei Classics mehr als aufgehoben wurde. [SIEHE TABELLE 90](#)

Die Bruttomarge in Russland/GUS verbesserte sich um 6,7 Prozentpunkte auf 64,9 % (2016: 58,1 %). Verantwortlich dafür waren der günstigere Preismix sowie deutlich positive Währungseffekte, die einen ungünstigeren Vertriebskanalmix mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit erhöhten sich aufgrund negativer Währungseffekte um 1 % auf 292 Mio. € (2016: 290 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die betrieblichen Aufwendungen aufgrund niedrigerer Marketingaufwendungen und gesunkener Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 1,5 Prozentpunkte auf 44,3 % (2016: 42,7 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte, erhöhte sich die operative Marge um 5,2 Prozentpunkte auf 20,6 % (2016: 15,4 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS verbesserte sich um 30 % auf 136 Mio. € (2016: 105 Mio. €).

[SIEHE TABELLE 90](#)

Russland/GUS im Überblick in Mio. €

90

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	660	679	-3 %	-13 %
Marke adidas	478	514	-7 %	-16 %
Marke Reebok	182	166	10 %	-2 %
Bruttoergebnis	429	395	8 %	-
Bruttomarge	64,9 %	58,1 %	6,7 PP	-
Segment- betriebsergebnis	136	105	30 %	-
Operative Marge des Segments	20,6 %	15,4 %	5,2 PP	-

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 12 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 10 % auf 1,907 Mrd. € (2016: 1,731 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 12 % über dem Vorjahresniveau. Gründe dafür waren zweistellige Zuwächse bei adidas Originals und bei adidas neo. Die Kategorie Fußball, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichnete, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika erhöhte sich um 12 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse in der Kategorie Training sowie bei Classics. [■ SIEHE TABELLE 91](#)

Die Bruttomarge in Lateinamerika verringerte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 42,1 % (2016: 42,4 %). Die positiven Effekte eines günstigeren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix wurden durch deutlich negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 535 Mio. € (2016: 507 Mio. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,2 Prozentpunkte auf 28,1 % (2016: 29,3 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als ausglich, verbesserte sich die operative Marge um 0,9 Prozentpunkte auf 14,0 % (2016: 13,1 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika erhöhte sich um 18 % auf 268 Mio. € (2016: 227 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 91](#)

Lateinamerika im Überblick in Mio. €

91

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	1.907	1.731	10 %	12 %
Marke adidas	1.673	1.515	10 %	12 %
Marke Reebok	235	216	9 %	12 %
Bruttoergebnis	803	734	9 %	–
Bruttomarge	42,1 %	42,4 %	–0,3 PP	–
Segmentbe- triebsergebnis	268	227	18 %	–
Operative Marge des Segments	14,0 %	13,1 %	0,9 PP	–

JAPAN

Der Umsatz in Japan stieg währungsbereinigt um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Japan um 5 % auf 1,056 Mrd. € (2016: 1,007 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 10 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas neo zurückzuführen. Zudem trugen Zuwächse im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Fußball und bei adidas Originals sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Japan erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 6 %, unterstützt durch zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Training, die die Umsatzrückgänge bei Classics mehr als kompensierten. [■ SIEHE TABELLE 92](#)

Die Bruttomarge in Japan verbesserte sich um 3,7 Prozentpunkte auf 53,0 % (2016: 49,4 %). Gründe dafür waren die deutlich günstigere Währungsentwicklung sowie der bessere Preis- und Vertriebskanalmix. Diese Entwicklung wurde zum Teil durch höhere Beschaffungskosten sowie einen ungünsti-

geren Produktmix aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 2 % auf 310 Mio. € (2016: 304 Mio. €). Dieser Anstieg spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 0,8 Prozentpunkte auf 29,4 % zurück (2016: 30,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 4,6 Prozentpunkte auf 25,2 % (2016: 20,6 %). Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in Japan erhöhte sich um 28 % auf 266 Mio. € (2016: 207 Mio. €).

[■ SIEHE TABELLE 92](#)**Japan im Überblick in Mio. €**

92

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	1.056	1.007	5 %	10 %
Marke adidas	955	907	5 %	10 %
Marke Reebok	101	100	1 %	6 %
Bruttoergebnis	560	497	13 %	–
Bruttomarge	53,0 %	49,4 %	3,7 PP	–
Segmentbe- triebsergebnis	266	207	28 %	–
Operative Marge des Segments	25,2 %	20,6 %	4,6 PP	–

MEAA

In MEAA stieg der währungsbereinigte Umsatz um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in MEAA um 8 % auf 2,907 Mrd. € (2016: 2,685 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 11 % über dem Vorjahresniveau. Dieser Anstieg war zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in MEAA erhöhte sich, aufgrund von Steigerungen im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Training, um 2 %. [■ SIEHE TABELLE 93](#)

Die Bruttomarge in MEAA verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 52,1 % (2016: 50,0 %). Gründe dafür waren die positiven Effekte eines besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix, die durch negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten zum Teil aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 7 % auf 669 Mio. € (2016: 624 Mio. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,2 Prozentpunkte auf 23,0 % (2016: 23,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,2 Prozentpunkte auf 29,1 % (2016: 26,9 %). Verantwortlich dafür waren die höhere Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in MEAA stieg um 17 % auf 847 Mio. € (2016: 722 Mio. €). [■ SIEHE](#)

[TABELLE 93](#)

MEAA im Überblick in Mio. €

93

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungs- neutral)
Umsatzerlöse	2.907	2.685	8 %	10 %
Marke adidas	2.603	2.385	9 %	11 %
Marke Reebok	304	301	1 %	2 %
Bruttoergebnis	1.514	1.344	13 %	–
Bruttomarge	52,1 %	50,0 %	2,1 PP	–
Segmentbe- triebsergebnis	847	722	17 %	–
Operative Marge des Segments	29,1 %	26,9 %	2,2 PP	–

NACHTRAG UND AUSBLICK

Im Jahr 2018 rechnen wir mit einem Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben. Dies dürfte das robuste Wachstum der Sportartikelbranche begünstigen. Angesichts unseres umfassenden Angebots an innovativen Produkten, unserer intensiven Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken, der konsequenten Kontrolle der Lagerbestände und der Kostenbasis des Unternehmens rechnen wir im Jahr 2018 mit starken Umsatz- und Gewinnverbesserungen. Wir erwarten, dass der Umsatz währungsbereinigt um etwa 10 % wachsen wird. Die Bruttomarge wird voraussichtlich um bis zu 0,3 Prozentpunkte auf einen Wert von bis zu 50,7 % steigen. Wir gehen davon aus, dass sich die operative Marge aufgrund der höheren Bruttomarge sowie der positiven Effekte niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz um 0,5 bis 0,7 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 % verbessern wird. In Verbindung mit niedrigeren Finanzaufwendungen und einer reduzierten Steuerquote prognostizieren wir eine Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auf ein Niveau zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €.

NACHTRAG

KEINE VERÄNDERUNGEN SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES

Seit Ende 2017 gab es keine signifikanten organisatorischen, gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen sowie keine Veränderungen im Management, die sich unseren Erwartungen gemäß maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

AUSBLICK

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den aktuellen Erwartungen des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen.

 **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142** Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

VERÄNDERUNGEN IN DER SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Um im dynamischen asiatischen Geschäftsumfeld Konsumenten zu gewinnen und ihnen ein einheitliches, erstklassiges Markenerlebnis über alle Vertriebskanäle und Märkte hinweg bieten zu können, wollen wir die Komplexität in dieser Region verringern und Konsistenz gewährleisten. In diesem Zusammenhang haben wir mit Wirkung zum 1. Januar 2018 unsere vormals vier Märkte in Asien/Pazifik – China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik – in einem Geschäftssegment Asien/Pazifik konsolidiert. Dadurch werden wir in Asien ein nachhaltigeres Geschäftsmodell schaffen, bei dem wir Best Practices noch effizienter umsetzen können.

Ab dem 1. Januar 2018 gliedert adidas damit die betriebliche Tätigkeit in folgende Geschäftssegmente: Westeuropa, Nordamerika (ohne USA Reebok), USA Reebok, Russland/GUS, Lateinamerika, Asien/Pazifik und Schwellenländer. Die Geschäftssegmente Westeuropa, Russland/GUS, Lateinamerika, Asien/Pazifik und Schwellenländer werden separat berichtet. Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok sind im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Jeder Markt umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Vertriebskanälen Großhandel und Einzelhandel der Marken adidas und Reebok.

KONTINUIERLICHES WACHSTUM DER WELTWIRTSCHAFT IM JAHR 2018¹

Für das Jahr 2018 wird ein weiteres kontinuierliches Wachstum des globalen BIP um 3,1 % prognostiziert. Diese anhaltende konjunkturelle Erholung dürfte sich aufgrund der weiteren Beschleunigung des weltweiten Handels infolge günstiger globaler Finanzierungsbedingungen, einer expansiven Geldpolitik sowie steigenden Konsumentenvertrauens und stabilerer Rohstoffpreise fortsetzen. Gleichzeitig entwickelt sich das Wachstum in den Industrieländern und den Schwellenländern mit unterschiedlicher Dynamik. In den Schwellenländern wird das Wachstum den Prognosen zufolge auf 4,5 % ansteigen, da insbesondere die rohstoffexportierenden Länder von der Stabilisierung der Preise für Öl und andere Rohstoffe profitieren. Im Gegensatz dazu wird ein langsames Wachstum in den Industrieländern erwartet. Es wird voraussichtlich 2,2 % betragen. Gründe dafür sind eine zu erwartende restriktivere Geldpolitik, die alternde Bevölkerung sowie eine schwache Produktivitätsentwicklung. Da sich die gesamtwirtschaftlichen Indikatoren im Allgemeinen bereits auf einem hohen Niveau befinden und das potenzielle Wirtschaftswachstum infolge einer Verlangsamung des

Produktivitätswachstums sowie ungünstigerer demografischer Trends geringer ausfallen dürfte, sind die Risiken hinsichtlich des globalen Ausblicks abwärts gerichtet. Ein Anstieg der Fremdkapitalkosten oder ungeordnete Bewegungen an den Finanzmärkten könnten Turbulenzen verursachen und das Wachstum potenziell gefährden. Darüber hinaus könnten Handelsprotektionismus und geopolitische Konflikte Konsumentenvertrauen, Handel und Wachstum dämpfen.

WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2018

Vorausgesetzt, dass es zu keinen wesentlichen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im mittleren einstelligen Prozentbereich im Jahr 2018 aus. Das Branchenwachstum

im weltweit größten Sportartikelmarkt, Nordamerika, wird das Tempo vergangener Jahre voraussichtlich nicht erreichen. Demgegenüber werden die meisten Märkte weltweit weiterhin robuste Wachstumsraten erzielen. Sportliche Großereignisse wie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018 werden der Branche insgesamt leichten Rückenwind verleihen. Die Konsumausgaben für Sportartikel dürften in den Schwellenländern schneller steigen als in den reiferen Märkten. Die fortschreitende Urbanisierung sowie eine wachsende Mittelschicht in zahlreichen Schwellenländern werden den Prognosen zufolge das Wachstum der Branche das ganze Jahr hindurch kräftig unterstützen. Für die Sportartikelbranche in den Industrieländern wird weiteres Wachstum prognostiziert. Hier dürften Lohnsteigerungen vor dem Hintergrund einer allgemein stabilen Arbeitsmarktsituation zu einem Anstieg der

Konsumausgaben für Sportartikel führen. Darüber hinaus wird erwartet, dass die weltweit zunehmende sportliche Betätigung und das steigende Gesundheitsbewusstsein die Nachfrage nach sportlichen Performance-Produkten weiter ankurbeln werden. Außerdem wird prognostiziert, dass die Beliebtheit von Sportswear weiter steigen wird, da sich sportinspirierte Bekleidung und Schuhe („Athleisure“) zu einem wichtigen Bestandteil der allgemeinen Modelandschaft entwickelt haben, was die Nachfrage nach sportlichen Freizeit- und Activewear-Produkten vorantreiben wird. Innerhalb der Beschaffungskette dürften Innovationen wie die Anwendung neuer Fertigungsprozesse maßgeblich dazu beitragen, dass Sportmarken ihre Produkte noch schneller auf den Markt bringen. Da die Nachfrage der Konsumenten dadurch schneller und präziser bedient werden kann, wird diese Entwicklung das Umsatzwachstum positiv beeinflussen. Auf Vertriebsseite dürfte der E-Commerce-Vertriebskanal – bereits jetzt ein wesentlicher Wachstumstreiber für die Branche – weiteren Zuwachs erhalten, da Investitionen in die digitale Transformation in der gesamten Sportartikelbranche zunehmen werden.

Ausblick für 2018

94

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	
adidas	Anstieg in Höhe von etwa 10 %
Westeuropa ¹	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Nordamerika ¹	Anstieg im zweistelligen Bereich
Asien/Pazifik ¹	Anstieg im zweistelligen Bereich
Russland/GUS ¹	In etwa auf Vorjahresniveau
Lateinamerika ¹	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Schwellenländer ¹	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Bruttomarge	Anstieg um bis zu 0,3 PP auf einen Wert von bis zu 50,7 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	Rückgang gegenüber Vorjahr
Betriebsergebnis	Anstieg in Höhe von 9 % bis 13 %
Operative Marge	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ²	Anstieg in Höhe von 13 % bis 17 % auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen ²	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	In etwa auf Vorjahresniveau
Investitionen	Anstieg auf einen Wert von etwa 900 Mio. €

¹ Zusammengefasster Umsatz der Marken adidas und Reebok.

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

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT 2018 VORAUSSICHTLICH UM ETWA 10 %

Wir erwarten, dass der Umsatz im Geschäftsjahr 2018 währungsbereinigt um etwa 10 % wachsen wird. [SIEHE TABELLE 94](#) Trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der globalen Konjunkturaussichten werden steigende Konsumausgaben die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung, das erhöhte Gesundheitsbewusstsein in den meisten Regionen sowie wichtige Veranstaltungen wie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018. Darüber hinaus werden der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN NORDAMERIKA UND ASIEN/PAZIFIK WÄCHST VORAUSSICHTLICH ZWEISTELLIG

Wir gehen davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz in fast allen Marktsegmenten steigen wird. Während wir in Nordamerika und Asien/Pazifik mit einem Anstieg der währungsbereinigten Umsätze im zweistelligen Bereich rechnen, erwarten wir in Westeuropa und Lateinamerika jeweils ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich. Des Weiteren gehen wir davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz in den Schwellenländern im niedrigen einstelligen Bereich steigen wird. In Russland/GUS wird der währungsbereinigte Umsatz voraussichtlich in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. [SIEHE TABELLE 94](#)

BRUTTOMARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON BIS ZU 50,7 %

Die Bruttomarge wird im Geschäftsjahr 2018 unseren Erwartungen zufolge um bis zu 0,3 Prozentpunkte auf einen Wert von bis zu 50,7 % steigen (2017: 50,4 %). [SIEHE TABELLE 94](#) Die Bruttomarge wird von den positiven Effekten eines besseren Preis- und Vertriebskanalmix sowie einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung profitieren. Diese Verbesserungen werden zum Teil durch den negativen Effekt ungünstiger Kursentwicklungen sowie durch steigende Lohnkosten in unseren Beschaffungsmärkten und höhere Rohstoffpreise aufgehoben.

OPERATIVE MARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 10,3 % UND 10,5 %

Wir rechnen damit, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2018 zurückgehen werden (2017: 41,9 %). In Verbindung mit dem anhaltenden Umsatzwachstum und der prognostizierten Verbesserung der Bruttomarge wird dies unseren Erwartungen zufolge zu einem Anstieg des Betriebsergebnisses in Höhe von 9 % bis 13 % führen. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass die

operative Marge um 0,5 bis 0,7 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 % steigen wird (2017: 9,8 %). [SIEHE TABELLE 94](#)

ANSTIEG DES GEWINNS AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN UM VORAUSSICHTLICH 13 % BIS 17 %

Wir erwarten, dass sich der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. € erhöhen wird. Diese Entwicklung entspricht einer Steigerung um 13 % bis 17 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 1,430 Mrd. € ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017. Für das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen rechnen wir mit einem Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 % (2017: 7,05 €) ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017. [SIEHE TABELLE 94](#) Des Weiteren gehen wir 2018 von einem Rückgang der Nettofinanzaufwendungen aus. Wir rechnen damit, dass die Steuerquote, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017, unter dem Vorjahresniveau von 29,3 % liegen wird.

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ IN ETWA AUF VORJAHRESNIVEAU

Wir gehen davon aus, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2018 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen wird (2017: 20,4 %).

INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON ETWA 900 MIO. €

Im Jahr 2018 werden sich die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf etwa 900 Mio. € belaufen und damit über dem Vorjahresniveau liegen (2017: 752 Mio. €). Investitionen werden sich vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok sowie auf Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur des Unternehmens und den weiteren Ausbau der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach konzentrieren.

MANAGEMENT BEABSICHTIGT, DIVIDENDE VON 2,60 € VORZUSCHLAGEN

Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die kurz- und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG der Hauptversammlung am 9. Mai 2018 für das Geschäftsjahr 2017 eine Dividende von 2,60 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2016: 2,00 €). Dies bedeutet eine Ausschüttungsquote von 37,1 % (2016: 37,4 %) basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017. Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Ausschüttungsquote des Vorjahres sowie mit der langfristigen Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen an die Aktionäre vorsieht. [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#)

RISIKO- UND CHANCEN- BERICHT

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und nachhaltig erfolgreich zu sein, geht adidas gewisse Risiken bewusst ein. Dabei versuchen wir stets, sich bietende Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.

GRUNDLAGEN DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS

Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann. Wir haben die Risiken in vier Hauptkategorien zusammengefasst: strategische, operative, rechtliche und Compliance-Risiken sowie finanzielle Risiken. Die Chancen werden in zwei Hauptkategorien eingeteilt: strategische und operative Chancen sowie finanzwirtschaftliche Chancen.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. **|| SIEHE GRAFIK 95** Die Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat ist dafür zuständig, die Effektivität des Risikomanagement-

systems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit) gibt gegenüber Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig eine objektive Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems des Unternehmens ab. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Unternehmensfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Richtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Für ein effektives Risiko- und Chancenmanagement haben wir ein Risiko- und Chancenmanagementsystem implementiert, das auf den ganzheitlichen Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme beruht, die vom ‚Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission‘ (COSO) entwickelt und veröf-

fentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser System an die Struktur sowie die Unternehmens- und Managementkultur von adidas angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und systematisch berichtet. Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest.

Risiko- und Chancenmanagement ist eine unternehmensweite Aufgabe, in die wichtige Erkenntnisse sowohl des Vorstands als auch des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

- **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser unternehmensweites Netz an Risikoverantwortlichen (im Allgemeinen sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand berichten inklusive der Geschäftsführer unserer Märkte) sorgt für eine effektive Identifikation („bottom up“) von Risiken und Chancen. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von Risiken und Chancen zu unterstützen, hat die Risikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risikobereiche erstellt. Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück,

adidas Risiko- und Chancenmanagementsystem

95



beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.

- **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir bewerten die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt sowohl in den Zuständigkeitsbereich des Vorstands („top down“) als auch der Risikoverantwortlichen („bottom up“), die beim Bewertungsprozess von der Risikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden. Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand von zwei Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in fünf Kategorien ein: marginal, gering, moderat, signifikant und groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: sehr niedrig, niedrig, mittel, hoch und sehr hoch. Diese Kategorien repräsentieren quantitative oder äquivalente qualitative Größen. Die

Bewertungskategorien der Risiken

96

Eintrittswahrscheinlichkeit	Nahezu sicher	> 85 %					Wesentliche Risiken	
	Sehr wahrscheinlich	50 % – 85 %						
	Wahrscheinlich	30 % – 50 %						
	Möglich	15 % – 30 %						
	Unwahrscheinlich	< 15 %						
			Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch	
Finanzielle Äquivalente ¹			≤ 5 Mio. €	5–20 Mio. €	20–50 Mio. €	50–100 Mio. €	≥ 100 Mio. €	
Qualitative Äquivalente			Nahezu keine Medienberichterstattung	Begrenzte lokale Medienberichterstattung	Lokale und begrenzte nationale Medienberichterstattung	Nationale und begrenzte internationale Medienberichterstattung	Umfangreiche internationale Medienberichterstattung	
			Geringfügige Verletzungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern.	Geringfügige Verletzungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern.	Verletzungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern.	Schwere Verletzungen, ggf. mit bleibenden Schäden, bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.	Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.	
			Mögliche Auswirkung					

Risikoklassifizierung: □ Marginal □ Gering □ Moderat □ Signifikant □ Groß

¹ Basierend auf Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand.

quantitativen Größen basieren auf dem potenziellen finanziellen Einfluss auf die relevanten Ergebnisgrößen (Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand). Zu den eingesetzten qualitativen Größen zählen beispielsweise das Ausmaß der Medienberichterstattung oder das

Ausmaß eines Personenschadens. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer

Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich, sehr wahrscheinlich und nahezu sicher.  [SIEHE GRAFIK 96](#)

Um eine umfassende Perspektive und eine möglichst frühzeitige Identifikation zu gewährleisten sowie die Einleitung entsprechender Maßnahmen sicherzustellen, wird bei der Risiko- und Chancenbewertung zusätzlich der Zeitraum berücksichtigt, in dem die Zielerreichung des Unternehmens frühestens beeinflusst werden kann. Kurzfristige Risiken und Chancen können bereits im laufenden Geschäftsjahr einen Einfluss auf die Zielerreichung haben, mittelfristige Risiken und Chancen würden die Zielerreichung im darauffolgenden Geschäftsjahr beeinflussen und langfristige Risiken bzw. Chancen würden sich erst ab dem übernächsten Geschäftsjahr auf die Zielerreichung auswirken.

Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar (größtmögliche negative Auswirkung). Das Nettoisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen („erwarteter Fall“). Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettoisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen Risiken im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung. Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risikoeinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden stetig verbessern.

Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen hinsichtlich Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und möglicher damit verbundener Risiken untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Unternehmens- sowie auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Initiativen. Anders als bei der Risikobewertung existiert bei der Chancenbewertung nur die Nettoperspektive.

- **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen.
- **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Ein Ziel unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken und Chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits die Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der

aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess, der weltweit durch eine unternehmensweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird:

1. Die Risikoverantwortlichen müssen dem zentralen Risikomanagement Risiken melden, deren potenzielle Bruttoauswirkung bei 10 Mio. € oder darüber liegt oder deren Nettoauswirkung mit 1 Mio. € oder darüber eingeschätzt wird (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Risikoverantwortlichen sind außerdem dazu angehalten, sämtliche Chancen mit einer möglichen Auswirkung von 1 Mio. € oder darüber zu berichten.
2. Die zentrale Risikomanagementabteilung fasst die gemeldeten Risiken bzw. Chancen zusammen, aggregiert diese und stellt jedem Vorstandsmitglied für seinen jeweiligen Verantwortungsbereich einen konsolidierten unternehmensweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen hervorgehoben. Jedes Vorstandsmitglied prüft die berichteten Risiken und Chancen seines eigenen Verantwortungsbereichs und hat die Möglichkeit, eine Beurteilung für seinen eigenen Verantwortungsbereich abzugeben.
3. Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Beurteilung der Vorstandsmitglieder als auch die von den Risikoverantwortlichen gemeldeten wesentlichen Risiken und Chancen enthält. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.

4. Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit ausgewählten Führungskräften des Unternehmens geteilt wird.

5. Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken oder Chancen bzw. neu identifizierten Risiken oder Chancen mit einer Nettobewertung von moderat, signifikant oder groß erfolgt die Berichterstattung an die Risikomanagementabteilung und den Vorstand auch ad hoc außerhalb der regulären halbjährlichen Routinemeldung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

COMPLIANCE-MANAGEMENTSYSTEM (ADIDAS FAIR-PLAY-COMPLIANCE-RAHMENWERK)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Als global tätiges Unternehmen mit mehr als 56.000 Beschäftigten ist sich adidas jedoch auch dessen bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk von adidas und das Risiko- und Chancenmanagementsystem sind eng aufeinander abgestimmt. Beide werden vom Chief Compliance Officer des Unternehmens verantwortet, der dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt ist. Wir betrachten Compliance als allumfas-

sendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Aus diesem Grund haben wir im Jahr 2017 unser zentrales Compliance-Team weiter gestärkt und zusätzlich ein Team regionaler Compliance-Manager in unseren wichtigsten regionalen Zentren aufgebaut. Das zentrale Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Managern und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken halbjährlich systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Unternehmenseinheiten regelmäßig detaillierte Beurteilungen von Compliance-Risiken durch.

Das Compliance-Managementsystem basiert auf den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance. Es bezieht sich auf die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und soll:

- qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
- das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,

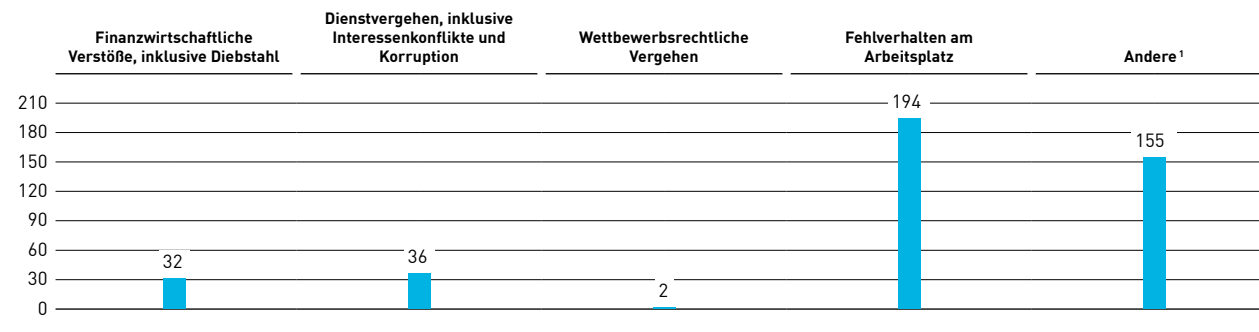
- den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.

Unser Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct), der weltweit und für sämtliche Unternehmensbereiche Gültigkeit hat, gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor und ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Der Verhaltenskodex ist über unsere Website, unser Intranet sowie als App für Smartphones verfügbar. [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex) Der Verhaltenskodex bildet den Grundstein unseres Compliance-Managementprogramms, das auf drei Säulen basiert: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren.

Vorbeugen umfasst beispielsweise Richtlinien des Unternehmens wie den Verhaltenskodex, die Antikorruptions- und Bestechungsrichtlinie, die Datenschutzrichtlinie oder die Richtlinie zum Wettbewerbs- und Kartellrecht, Mitarbeiter-schulungen oder gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum

Potenzielle Compliance-Verstöße

97



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

Thema Compliance von Führungskräften und der Compliance-Abteilung. Im Jahr 2017 nahmen über 6.000 Mitarbeiter an unserem internetbasierten Training zum Verhaltenskodex teil, das ein verpflichtender Bestandteil des Onboarding-Prozesses für neue Mitarbeiter ist. Etwa 2.700 Mitarbeiter absolvierten unser internetbasiertes Antikorruptions- und Antibestechungstraining, weitere 11.800 Mitarbeiter schlossen unser Training zur Prävention wettbewerbswidriger Praktiken ab. Zusätzlich wurden über 95 % der Führungskräfte in dreistündigen Compliance-Workshops geschult. Die Mitglieder des Vorstands nahmen zudem an einem separaten Compliance-Training teil.

Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, haben wir Whistleblowing-Verfahren eingeführt. Diese helfen den Mitarbeitern dabei, Bedenken im Hinblick auf Fehlverhalten bzw. mögliche Compliance-Verstöße intern (z. B. direkt gegenüber ihrem Vorgesetzten, dem Chief Compliance Officer, dem regionalen Compliance-Manager oder anderen lokalen Compliance-Beauftragten, dem zuständigen Personalmanager oder dem Betriebsrat) bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline- und E-Mail-Service zu melden. Die Hotline (Fair-Play-Hotline) kann jederzeit und weltweit angerufen werden. Im Falle eines berichteten bzw. vermuteten Compliance-Verstoßes leitet der Chief Compliance Officer bzw. die Compliance-Abteilung entsprechende Untersuchungen ein.

Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Daher haben wir ein Team regionaler Compliance-Manager sowie weltweit ein Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter aufgebaut, die vom Chief Compliance Officer des Unternehmens überwacht werden. Die Compliance-Beauftragten fungieren als Ansprechpartner, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Verstöße

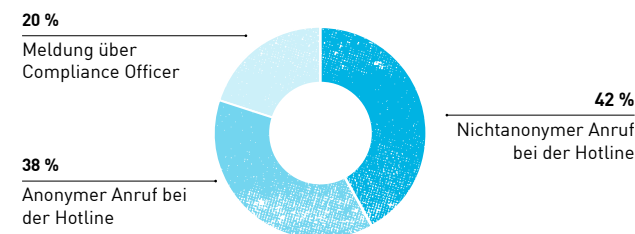
über ein internetbasiertes Berichterstattungssystem. Im Jahr 2017 wurden insgesamt 419 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert. Dies entspricht einem Anstieg von 26 % gegenüber 331 gemeldeten potenziellen Compliance-Verstößen im Jahr 2016. **|| SIEHE GRAFIK 97 || SIEHE GRAFIK 98** Die Ursachen für den Anstieg sind auf die erhöhte Aufmerksamkeit hinsichtlich eines ethisch korrekten Verhaltens zurückzuführen, die durch Schulungen, Workshops sowie die kontinuierliche Kommunikation der Führungskräfte (z. B. die wiederholte Betonung der Richtlinie zum Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen) erreicht wurde. Die stetige Verbesserung unserer Compliance-Aktivitäten trug dazu ebenfalls bei.

Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir zeitnah mit angemessenen Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können. Erkenntnisse im Zusammenhang mit in der Vergangenheit aufgeklärten Regelverstößen werden genutzt, um das Compliance-Managementsystem kontinuierlich zu verbessern.

Monatlich werden Kennzahlen, einschließlich Angaben zur Beteiligung an Trainingsmaßnahmen und Schulungen sowie über Compliance-Verstöße, von der Compliance-Abteilung an den Vorstand berichtet. Zusätzlich berichtet der Chief Compliance Officer dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über maßgebliche Compliance-Fälle, die auch dem Prüfungsausschuss gemeldet werden. Zudem berichtet er dem Prüfungsausschuss jährlich mindestens in einer seiner Sitzungen über den Inhalt und den weiteren Ausbau des Compliance-Programms. **||**

Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen in %

98



BESCHREIBUNG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IM HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGS-PROZESS GEMÄSS § 315 ABS. 4 HGB

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

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

Das interne System zur Überwachung der Konzernrechnungslegung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen trotz identifizierter Risiken in der Finanzberichterstattung in angemessenem Maße sicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Policies and Internal Controls) sowie durch die interne Revisionsabteilung (Internal Audit). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer von ihm ausgewählte interne Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen) und beurteilt deren Effektivität. Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Effektivität von ICoFR. Aufgrund der Einschränkungen von ICoFR kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von ICoFR gewährleistet werden.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitar-

beiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Schulden eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vier-Augen-Prinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen jedes Quartal schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder von einem adidas Shared Service Center durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren größtenteils auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine ERP-Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Im Zuge einer Initiative zur Harmonisierung unserer Systeminfrastruktur (One ERP) werden wir auch in diesen Konzerngesellschaften mittelfristig ein SAP-basiertes ERP-System einführen. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht

routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach dem Finalisieren aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

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

ERLÄUTERUNG WESENTLICHER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die von uns für die Zielerreichung des Unternehmens im Zeitraum 2018 bis 2020 als wesentlich eingeschätzten Risiken. Dabei weicht die Darstel-

Übersicht Unternehmensrisiken

99

	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2016)	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2016)
Strategische Risiken				
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Sehr hoch	↑ (Mittel)	Wahrscheinlich	
Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Sehr hoch		Möglich	
Risiken durch Technologiewandel	Hoch		Möglich	
Wettbewerbsrisiken	Mittel		Wahrscheinlich	↑ (Möglich)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Sehr hoch		Unwahrscheinlich	
Operative Risiken				
Geschäftspartnerrisiken	Sehr hoch	↑ (Hoch)	Möglich	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Hoch		Möglich	
Personalrisiken	Hoch		Unwahrscheinlich	↓ (Möglich)
Lagerbestandsrisiken	Hoch		Unwahrscheinlich	
Rechtliche und Compliance-Risiken				
Datenschutzrisiken	Sehr hoch		Möglich	
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Sehr hoch		Möglich	
Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Hoch		Wahrscheinlich	
Risiken von Betrug und Korruption	Sehr hoch		Unwahrscheinlich	
Finanzrisiken				
Währungsrisiken	Sehr hoch		Möglich	↓ (Wahrscheinlich)
Ausfallrisiken	Sehr hoch	↑ (Hoch)	Unwahrscheinlich	
Zins- und Aktienkursrisiken	Niedrig		Möglich	↓ (Wahrscheinlich)
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Sehr niedrig		Sehr wahrscheinlich	↑ (Wahrscheinlich)

lung der Risiken gegenüber dem Vorjahr insofern ab, als dass wir den Umfang der Berichterstattung ausgedehnt haben und im diesjährigen Geschäftsbericht auch Risiken erfassen, die sich über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens auswirken können. Neben den wesentlichen Risiken berichten wir auch die nachfolgenden Risiken, die wir als relevant ansehen: Wettbewerbsrisiken, gesamtwirtschaftliche, gesell-

schaftspolitische und regulatorische Risiken, Personalrisiken, Lagerbestandsrisiken, Risiken durch Betrug und Korruption, Ausfallrisiken, Zins- und Aktienkursrisiken sowie Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Die Übersicht der Unternehmensrisiken zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken. ■ SIEHE TABELLE 99

STRATEGISCHE RISIKEN**Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie**

Ein kontinuierliches Risiko stellt für uns die Tatsache dar, dass wir nicht angemessen beeinflussen können, über welche Vertriebskanäle die Produkte des Unternehmens verkauft werden. Aktivitäten auf dem ‚grauen Markt‘ oder Parallelimporte könnten unsere eigene Umsatzentwicklung sowie das Image unserer Marken negativ beeinflussen. Zudem könnten Anpassungen unserer Segmentierungs-, Laden- und Vertriebskanalstrategien zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden und Franchise-Partner führen. Ein unausgewogenes Portfolio eigener Geschäfte (z.B. zu viele Geschäfte in bestimmten Märkten oder zu viele Geschäfte eines bestimmten Formats) oder ungeeignete Standorte könnten eine Umsatzentwicklung, die schwächer als erwartet ist, sowie eine niedrigere Profitabilität nach sich ziehen. Wenn wir versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu erheblichem Margendruck führen. Umsatz- und Gewinnaufschläge könnten die Folge sein, wenn wir unsere Vertriebsstrategie nicht angemessen an die kontinuierlichen Veränderungen im Einzelhandel – z. B. den zunehmenden Wandel von physischen Einzelhandelsgeschäften hin zu digitalen Handelsplattformen – anpassen.

adidas hat klare Vertriebsrichtlinien und -anweisungen definiert und eingeführt, um diese Risiken zu mindern. So versuchen wir, Überdistribution von Produkten in einem bestimmten Vertriebskanal zu vermeiden und die Präsenz in ‚grauen Märkten‘ zu beschränken. Durch fortlaufende Überwachung unseres eigenen Ladenportfolios können wir Unausgewogenheit aufdecken und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen, wie z. B. Geschäfte schließen oder modernisieren. Darüber hinaus werden neue Geschäfte auf der Grundlage

eines einheitlichen und unternehmensweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet, das unsere jahrelangen Erfahrungen im eigenen Einzelhandel und weltweite Best-Practice-Ansätze berücksichtigt. Wir veranstalten überdies spezielle Schulungen für unsere Vertriebsmitarbeiter, um ein entsprechendes Management unserer Produktdistribution zu gewährleisten. Gleichzeitig wollen wir so sicherstellen, dass das richtige Produkt am richtigen Point of Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Wir investieren beträchtliche Ressourcen in den weiteren Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten und arbeiten eng mit Einzelhandelspartnern zusammen, die eine ausgeprägte Expertise im digitalen Handel haben.

Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage

Um in der Sportartikelindustrie erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, Änderungen bei Konsumentennachfrage bzw. Konsumententrends vorherzusehen und umgehend darauf zu reagieren. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in modebezogenen Geschäftsbereichen. Für den Erfolg unserer Marken stellt es daher ein kritisches Risiko dar, die Konsumentennachfrage nicht vorhersehen zu können oder Produkte zu entwickeln und anzubieten, die nicht den Geschmack unserer Konsumenten treffen. Aufgrund durchschnittlicher Vorlaufzeiten von zwölf bis 18 Monaten besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht schnell genug auf Änderungen der Konsumentennachfrage reagieren. Noch kritischer ist das Risiko, neue Konsumtrends dauerhaft zu verpassen oder das potenzielle Ausmaß der Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es zentrale Aufgabe aller unserer Markenorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfas-

sende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus hilft uns die direkte Kommunikation mit unseren Konsumenten über soziale Netzwerke oder unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern.

Risiken durch Technologiewandel

Der schnelle technische Fortschritt hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens. Technologien wie 3D-Druck, Augmented Reality, Blockchain und künstliche Intelligenz haben Auswirkungen darauf, wie Produkte und Dienstleistungen entwickelt, angeboten, erlebt und ausgetauscht werden. Wenn wir es versäumen, technologische Veränderungen rechtzeitig vorherzusehen, zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies das Geschäftsmodell des Unternehmens stören, unsere Wettbewerbsposition auf dem Markt verschlechtern sowie das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele nachhaltig beeinträchtigen.

Um dieses Risiko zu mindern, haben wir mit der ‚Digital Leadership Group‘ ein funktionsübergreifendes Gremium ins Leben gerufen, das technologische Trends identifiziert und bewertet sowie die Einführung neuer Technologien koordiniert. Darüber hinaus setzen wir auf Partnerschaften mit Technologie- und Wirtschaftsführern in aller Welt, um stets

über die neuesten Entwicklungen informiert zu bleiben. So haben wir beispielsweise eine Partnerschaft mit Carbon geschlossen, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, das auf digitalen 3D-Druck spezialisiert ist.

■ SIEHE INNOVATION, S. 83

Wettbewerbsrisiken

adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern (z.B. neue Marken, *vertikale Einzelhändler* ■ SIEHE GLOSSAR) stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten, wie z.B. Preiskämpfen am Markt oder Bieterkämpfen um Promotion-Partnerschaften führen. So kann ein anhaltender Preiskampf in unseren Schlüsselmärkten die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Weltmarktführer im Bereich digitaler Technologien könnten eine Bedrohung für den Erfolg von adidas in Märkten für Sport-, Gesundheits- und Fitness-Apps darstellen.

Um die Wettbewerbsrisiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, statt auf sie reagieren zu müssen. Dieser Ansatz ermöglicht uns bei Bedarf eine frühzeitige Anpassung unserer Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ

bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben.  **SIEHE INNOVATION, S. 83** Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem FC Bayern München oder Lionel Messi einzugehen. Zudem wollen wir unser Portfolio durch neue Partner wie Gabriel Jesus oder Victoria Beckham auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturrell bedingte Rückgänge und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z.B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z.B. Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen. Beispielsweise könnten die andauernden Verhandlungen zwischen der britischen Regierung und der Europäischen Union zum Brexit zu Unsicherheit bei Unternehmen und Konsumenten führen, zusätzlichen Verwaltungsaufwand infolge veränderter regulatorischer Rahmenbedingungen nach sich ziehen und darüber hinaus für erhöhte Unsicherheit bezüglich der Zukunft der Europäischen Union sorgen.

Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt adidas eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den

wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern an. Wir beobachten zudem fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in allen unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. Darüber hinaus nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger und Behörden bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen und um bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

OPERATIVE RISIKEN

Geschäftspartnerrisiken

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z.B. Promotion-Partnern, Einzelhandelspartnern oder Zulieferern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

So könnten beispielsweise Verletzungen von Einzelsportlern oder schlechte Leistungen gesponserter Mannschaften oder Athleten deren Attraktivität für Konsumenten mindern und so niedrigere Umsätze und eine geringere Attraktivität unserer Marken zur Folge haben. Das Versäumnis, gute Beziehungen zu Einzelhändlern aufzubauen und zu pflegen, könnte erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Großhandelsaktivitäten und damit auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens haben. Der Verlust wichtiger Kunden in Schlüsselmärkten infolge eines unzureichenden Customer-

Relationship-Managements würde sich in beträchtlichen Umsatzausfällen niederschlagen. Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen unseres Unternehmens (z.B. Produktentwicklung, Fertigung, Forschung und Entwicklung) mit strategischen Partnern und in einigen ausgewählten Märkten mit Distributoren zusammen, deren Vorgehensweise von unserer eigenen Geschäftspraxis und unseren Standards abweichen könnte. Dadurch könnten die Geschäftsentwicklung und der Ruf des Unternehmens ebenfalls negativ beeinflusst werden. Auf ähnliche Weise könnte es sich auf Umsatz und Profitabilität des Unternehmens negativ auswirken, wenn wir es nicht schaffen, gute Beziehungen zu Zulieferern oder Dienstleistern zu pflegen. Die Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, Kunden oder Dienstleistern birgt ebenfalls Risiken. Eine zu starke Konzentration auf einen Zulieferer bei einem erheblichen Teil unseres Produktvolumens oder eine zu große Abhängigkeit von einem bestimmten Kunden erhöht unsere Anfälligkeit hinsichtlich Liefer- und Umsatzausfällen und könnte zu erheblichem Margendruck führen. Darüber hinaus könnten sich Leistungsausfälle bei unseren Geschäftspartnern (einschließlich Insolvenz) oder Betriebsunterbrechungen (z.B. durch Streiks) ebenfalls negativ auf die Geschäftsaktivitäten unseres Unternehmens auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten sich unethische oder nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken seitens unserer Geschäftspartner negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Athleten, Vereinen, Verbänden oder anderen Promotion-Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder sogar eine vollständige Beendigung

der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern, bestehend aus Einzelsportlern, Vereinstams, Verbänden oder auch Dachverbänden, in einer Vielzahl von Sportarten und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Um eine gegenseitige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit unseren Einzelhandelspartnern aufzubauen und zu pflegen, unterstützen wir unsere Einzelhandelspartner und stellen ihnen verkaufsfördernde Instrumente zur Verfügung. Customer-Relationship-Management ist nicht nur für unsere Vertriebsmitarbeiter eine Hauptaufgabe, sondern hat auch für die leitenden Führungskräfte sowie die obere Managementebene höchste Bedeutung. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Im Einzelnen war kein Kunde unseres Unternehmens im Jahr 2017 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko von Geschäftsunterbrechungen. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und entlang der gesamten Beschaffungskette die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards einfordern. ■ [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von *Single-Sourcing*). ■ [SIEHE GLOSSAR](#)

IT- und Cybersicherheitsrisiken

Diebstahl oder ungewollte Veröffentlichung vertraulicher und sensibler Informationen oder Daten (z. B. Produktdaten, Mitarbeiterdaten, Konsumentendaten) könnten unseren Ruf schädigen, Strafmaßnahmen nach sich ziehen und höhere Kosten verursachen. Datenlecks könnten umfangreiche forensische Untersuchungen nach sich ziehen, die wiederum den zeitweisen Ausfall von wichtigen Systemen und Betriebsunterbrechungen zur Folge haben könnten. Wichtige Geschäftsabläufe sind von IT-Systemen abhängig – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Ein schwerwiegender System- oder Anwendungsausfall in unserer Infrastruktur oder der unserer Geschäftspartner könnte zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen. Daneben könnten Viren- und Schadprogramm-Angriffe zu Systemstörungen und schließlich zum Verlust von geschäftskritischen und/oder vertraulichen Informationen führen oder die Datenintegrität beeinträchtigen.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitäts-Pläne und stellt die Einhaltung von maßgeblichen IT-Richtlinien sicher. Die Datensicherheit wird durch eingeschränkte Nutzerzugriffsrechte, basierend auf der jeweiligen Stellenbeschreibung, gewährleistet. Darüber hinaus wird die Einhaltung datenschutzrechtlicher Regelungen sichergestellt. Wir führen regelmäßig Sicherheitsüberprüfungen unserer wichtigsten Systeme und Anwendungen durch und haben Überwachungs- und Warnsysteme eingerichtet, die uns die Erkennung und Behandlung von Störereignissen im Bereich IT-Sicherheit ermöglichen. Weitere Sicherheitsmaßnahmen, wie z. B. Antivirenprogramme und Firewalls, zielen darauf ab, unsere Systeme und geschäftskritischen Informationen zusätzlich zu schützen. Für das zentrale ERP-System nehmen wir mehrmals täglich Datensicherungen vor – wechselweise in verschiedenen

Datenzentren. Unsere Notfalllösung für das ERP-System ermöglicht es, im Bedarfsfall schnell und ohne Datenverlust auf einen Remote-Standort zu wechseln. Sicherheit, Kontrollmechanismen und Verlässlichkeit der Systeme werden durch die interne Revisionsabteilung regelmäßig geprüft und getestet. Um die Sensibilität bezüglich Informationssicherheit und Datenschutz bei unseren Mitarbeitern zu erhöhen, führen wir Schulungen und regelmäßige Informationskampagnen durch.

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeiter konsequent und erfolgreich zu führen sowie innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur beizubehalten bzw. für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine ineffiziente, ungleichmäßige Ressourcenverteilung für bestimmte Geschäftsaktivitäten könnte operative Ineffizienzen verursachen und zu einem geringeren Mitarbeiterengagement führen. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen sowie die Unfähigkeit, hochtalentiert und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens am besten geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und zu halten, stellen deshalb wesentliche Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens dar. Ist die Vergütung für das Management sowie für die Mitarbeiter unattraktiv bzw. nicht wettbewerbsfähig, könnten sich diese Risiken weiter verschärfen. Zudem könnten unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen und die unzureichende Dokumentation von geschäftsrelevantem Wissen zu Lücken oder einem Verlust von Schlüsselkompetenzen führen.

Unsere Mitarbeiterstrategie, als essenzieller Teil unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘, zielt darauf ab, die für unseren Geschäftserfolg notwendige Unternehmenskultur, geprägt von Vertrauen, Kreativität und Zusammenarbeit, zu schaffen und so diese Risiken zu mindern.

■ **SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87** Um Personalbestand und Ressourcenzuweisung zu optimieren (d.h., um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeiter mit den passenden Kompetenzen besetzt sind), haben wir eine strategische Initiative zur Personalplanung ins Leben gerufen. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings, um der Wunscharbeitgeber unserer Branche zu sein und so die richtigen Talente für uns zu gewinnen und sie dauerhaft im Unternehmen zu halten. Wir haben außerdem eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Darüber hinaus stärken wir die Mitarbeiterbindung dadurch, dass wir ihnen Weiterentwicklungs- und Karrierechancen bieten (wie z.B. über unser Talentkarussell) und verstärkt auf interne Beförderungen setzen, anstatt externes Personal zu rekrutieren. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme soll eine langfristige Mitarbeiterbindung zusätzlich unterstützt werden.

Lagerbestandsrisiken

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge bis zu neun Monate vor der Auslieferung platzieren, ist adidas Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Eine Überschätzung der Nachfrage kann Überkapazitäten in unseren Zulieferfabriken verursachen, Überproduktion zur Folge haben und so Überbestände sowohl für das Unternehmen als auch im Markt verursachen. Dies könnte sich möglicherweise negativ auf unsere Ergebnisse auswirken, beispielsweise durch Retouren, Überalterung der Vorräte, zusätzliche Lagerräu-

mungsverkäufe oder eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital. In ähnlicher Weise kann eine Unterschätzung der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point of Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde adidas Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. Dies könnte der Loyalität gegenüber unseren Marken sowie unserem Ruf schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus zusätzlichen Kosten, z.B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.

Um diese Risiken zu mindern, steuern wir aktiv unsere Vorratsbestände, z. B. durch ständige Bestandskontrollen sowie Zentralisierung von Vorratshaltung und Lagerräumungsverkäufen. Wir arbeiten auch kontinuierlich an der Verbesserung unserer Prognose- und Materialplanungsprozesse. ■ **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111** Darüber hinaus arbeitet der Bereich Global Operations an einer fortlaufenden Erhöhung von Agilität und Flexibilität unseres Planungsumfelds, um die Vorlaufzeiten zu verkürzen. Dadurch sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen.

■ **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78** In diesem Zusammenhang ist unsere strategische Priorität ‚Speed‘ eine wichtige Initiative, die uns dabei hilft, neue Wege bei der Nutzung von Markt- und Durchverkaufsdaten einzuschlagen. Dies wiederum gibt uns die Möglichkeit, schnell auf Nachfrage zu reagieren, um frische und attraktive Konzepte hervorzubringen, die dem Konsumenten bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden können. ■ **SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62**

RECHTLICHE UND COMPLIANCE-RISIKEN

Datenschutzrisiken

Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz. Verstöße gegen diese Gesetze und Bestimmungen

könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen. Beispielsweise könnten Verstöße gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, die im Mai 2018 in Kraft tritt, Bußgelder in Höhe von bis zu 4 % des Jahresumsatzes nach sich ziehen. Weiterhin könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken verloren geht. Da es für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens von enormer Wichtigkeit ist, Daten kontinuierlich zu analysieren und effektiv zu nutzen, haben derartige Risiken für das Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Um diese Risiken zu mindern, haben wir eine globale Datenschutzrichtlinie eingeführt, die für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit gilt. Darüber hinaus überwachen unser Datenschutzbeauftragter sowie unsere Datenschutzabteilung kontinuierlich die Einhaltung des Datenschutzes und bieten entsprechende Beratungen und Schulungen an. Zudem arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir die rechtlichen Anforderungen weltweit verstehen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen.

Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen

Als populäre Konsumgütermarken, die weitgehend auf Technologie- und Designinnovationen beruhen, sind unsere Marken häufig von Fälschungen und Nachahmungen durch Dritte betroffen.

Wir sind bemüht, Umsatzeinbußen und die potenzielle Schädigung des Markenimages, die aus dem Verkauf von gefälschten Produkten entstehen, zu mindern. Zu diesem Zweck sichert sich das Unternehmen umfassend rechtlich ab (in der Regel durch Eintragung von Markenrechten) und arbeitet eng mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und unternehmens-externen Juristen zusammen. Obwohl wir Maßnahmen, wie z.B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten

Zulieferern, verstärkt haben, bleibt die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen weiterhin ein sehr wichtiges Anliegen.

Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten sowie Änderungen dieser Gesetze und Bestimmungen haben Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinführen (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen, z. B. im Fall von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen. Änderungen von Zoll- und Steuerbestimmungen können außerdem wesentliche Auswirkungen auf die Beschaffungskosten und Ertragsteuern des Unternehmens haben. Aus diesem Grund werden für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften, Rückstellungen gebildet.

Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf die Beratung durch Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück. Wir beobachten Veränderungen in der Gesetzgebung stets sehr genau, um die notwendigen Anforderungen hinsichtlich Zöllen und Steuern angemessen zu erfüllen. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung, Zollabteilung oder Steuerabteilung hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Zudem arbeiten wir weltweit eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits die erforderlichen Zulassungen für Produkte zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können.

Risiken von Betrug und Korruption

Es besteht die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebahren verstoßen. Dazu zählt auch das Risiko von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten bzw. Bestechung und Korruption.

Unser Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk hilft uns dabei, diesen Risiken proaktiv zu begegnen. Es ermöglicht uns außerdem, betrügerisches oder korruptes Verhalten zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren oder derartiges Verhalten vorzubeugen. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog (Global Policy Manual) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeiter sowie unsere Geschäftspartner in ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen.

FINANZRISIKEN

Währungsrisiken

adidas ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. Risiken entstehen insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Der überwiegende

Anteil unserer Beschaffungskosten fällt in US-Dollar an, während der Großteil des Unternehmensumsatzes in anderen Währungen, vor allem in Euro, anfällt. Damit verbundene Exposures sind auf der vorherigen Seite aufgeführt. [SIEHE TABELLE 100](#) Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkungen von Veränderungen unserer wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Die errechneten Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte unserer Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse unserer ausländischen Tochtergesellschaften in die Berichtswährung des Unternehmens, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, einschließlich unternehmensinterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Darüber hinaus werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2016 und 2017 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2017 zu einer Steigerung des Gewinns um 7 Mio. € geführt. [SIEHE TABELLE 101](#) Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 255 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2017 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 14 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 334 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollar gegenüber dem chinesischen Renminbi und des Euro gegenüber dem britischen Pfund und dem japanischen Yen auf Gewinn und Eigenkapital sind gemäß den IFRS-Anforderungen ebenfalls dargestellt.

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z. B.:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität unseres Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Analyse ebenfalls ausgeschlossen.

adidas unterhält ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. ■ SIEHE TREASURY, S. 125 Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. Darüber hinaus schützt sich adidas weitgehend auch gegen Risiken in der Bilanz. Dank unserer starken globalen Position können wir das Währungsrisiko zum Teil durch natürliche Hedges minimieren. Das verbleibende Brutto-Cashflow-Exposure (US-Dollar), das wir für das Jahr 2018 ermittelt haben, lag zum Jahresende 2017 bei rund 6 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps abgesichert. ■ SIEHE TABELLE 100 Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens können wir

Wechselkurs-Exposure basierend auf Nominalbeträgen in Mio. €

100

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2017				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	- 5.824	1.206	659	845
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	- 154	- 17	- 6	- 43
Bruttorisiko gesamt	- 5.978	1.189	653	802
Mit anderen Cashflows abgesichert				
Mit Währungsoptionen abgesichert	453	- 68	- 44	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.465	- 919	- 431	- 997
Nettorisiko	- 1.060	202	178	- 195
Zum 31. Dezember 2016				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	- 6.763	985	615	252
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	- 478	- 11	- 6	28
Bruttorisiko gesamt	- 7.241	974	609	280
Mit anderen Cashflows abgesichert	114			
Mit Währungsoptionen abgesichert	405		- 54	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	5.253	- 985	- 578	- 53
Nettorisiko	- 1.469	- 11	- 23	227

Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

101

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2017				
	EUR + 10 %	EUR + 10 %	EUR + 10 %	USD + 10 %
Eigenkapital	- 255	88	43	76
Gewinn	7	1	1	12
	EUR - 10 %	EUR - 10 %	EUR - 10 %	USD - 10 %
Eigenkapital	334	- 101	- 52	- 76
Gewinn	- 14	- 3	- 1	- 11
Zum 31. Dezember 2016				
	EUR + 10 %	EUR + 10 %	EUR + 10 %	USD + 10 %
Eigenkapital	- 277	85	53	48
Gewinn	7	1	1	7
	EUR - 10 %	EUR - 10 %	EUR - 10 %	USD - 10 %
Eigenkapital	355	- 104	- 66	- 48
Gewinn	- 8	- 1	- 1	- 6

Hedging-Instrumente wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen einsetzen, die Schutz vor negativen Währungsschwankungen und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren.

Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 206 adidas ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z. B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2017 gab es keine relevante Anhäufung des Ausfallrisikos nach Kundentyp oder Region. Unser Ausfallrisiko wird vielmehr durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß unseren Kreditrichtlinien werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir Forderungsobergrenzen, die wir einzelnen Kunden zugestehen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt,

Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien.

Objektive Hinweise für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten umfassen u. a. erhebliche finanzielle Schwierigkeiten des Emittenten oder des Schuldners, Hinweise einer möglichen Insolvenz des Kreditnehmers sowie das durch finanzielle Schwierigkeiten bedingte Verschwinden eines aktiven Markts für einen finanziellen Vermögenswert. Wir verwenden Wertberichtigungskonten zum Verbuchen von Wertminderungen, die den geschätzten Kreditverlusten im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen.

Die Wertberichtigungskonten werden verwendet, solange wir annehmen, dass der Eingang des geschuldeten Betrags möglich ist. Trifft diese Annahme nicht mehr zu, werden die Beträge als uneinbringlich angesehen und direkt gegen den finanziellen Vermögenswert ausgebucht. Die Wertberichtigung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- einer Wertberichtigung abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und
- einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken der einzelnen Kunden, unabhängig von der Altersstruktur.

Zum Ende des Jahres 2017 entfielen auf keinen einzelnen Kunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Währungs-, Rohstoff- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Treasury-Abteilung weltweit mit bedeutenden Banken hoher Kreditwürdigkeit getätigt. Tochtergesellschaften von adidas ist es ausschließlich erlaubt, mit Banken zusammenzuarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken mit einem niedrigeren Rating zusammenarbeiten. ■ SIEHE TREASURY, S. 125 Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden

Restriktionen, wie z. B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Zusätzlich werden die Credit-Default-Swap-Prämien unserer Partnerbanken monatlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

Weiterhin gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 20 weltweit operierende Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2017 war keine Bank für mehr als 10 % unseres Investmentgeschäfts verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken lag die durchschnittliche Konzentration bei 1 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 98 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem haben wir zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds investiert, die ein Rating von AAA haben.

Darüber hinaus hielten wir im Jahr 2017 derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 101 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 27 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 4 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die nachfolgende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. ■ SIEHE TABELLE 102 Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstitutionen und dem Unternehmen beinhalten ein beidseitiges Recht zur Aufrechnung. Diese Vereinbarungen erfüllen allerdings nicht die Kriterien für Aufrechnung in der Bilanz, da das Recht zur Aufrechnung nur bei Ausfall eines Geschäftspartners durchsetzbar ist.

Die Buchwerte der ausgewiesenen derivativen Finanzinstrumente, die von den genannten Vereinbarungen betroffen sind,

sind ebenfalls in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

■ SIEHE TABELLE 102

Aufrechnungsmöglichkeit derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Mio. € 102

	2017	2016
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	115	383
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	115	383
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	- 100	- 96
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	15	287
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	- 280	- 112
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	- 280	- 112
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	100	96
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	- 180	- 16

Zins- und Aktienkursrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da adidas keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Unternehmens nur geringfügig beeinträchtigen. Darüber hinaus können sich Aktienkursschwankungen auf unseren Long-Term Incentive Plan (LTIP), ein aktienbasiertes Vergütungssystem mit Barausgleich, auswirken. Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkungen von Verän-

derungen des Aktienkurses auf den Gewinn berechnet. Ein 10%iger Anstieg des Kurses der adidas AG Aktie gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2017 hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 5,8 Mio. € geführt. Ein 10%iger Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2017 hätte zu einer Verringerung des Gewinns um 5,8 Mio. € geführt.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgen wir im Rahmen unserer Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus wird adidas adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos möglicherweise in Betracht ziehen. ■ SIEHE TREASURY, S. 125 Um die Aktienkursrisiken zu senken, setzt das Unternehmen derivative Finanzinstrumente zur Absicherung gegen Aktienkursschwankungen ein.

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. adidas sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein. Zum 31. Dezember 2017 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 1,604 Mrd. € (2016: 1,515 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,251 Mrd. € (2016: 2,403 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 600 Mio. € bei ausgewählten Banken fest zugesagt. ■ SIEHE TREASURY, S. 125

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dar-

gestellt. ■ SIEHE TABELLE 103 Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Wir haben das Geschäftsjahr 2017 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 484 Mio. € beendet (2016: Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 103 Mio. €).

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf Chancen, die wir für das Unternehmen im Zeitraum 2018 bis 2020 als wesentlich erachten. Die Darstellung der Chancen in diesem Bericht weicht gegenüber dem Vorjahr insofern ab, als dass wir den Umfang der Berichterstattung ausgedehnt haben und im diesjährigen Geschäftsbericht auch Chancen erfassen, die sich über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens auswirken können. Die Einschätzung ist in der Übersicht der Unternehmenschancen dargestellt. ■ SIEHE TABELLE 104

STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

Organische Wachstumschancen

Vertriebsstrategie: Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. ■ SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62 Dazu gehören auch der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten, der gezielte Fokus auf Einzelhandelspartner, die den Konsumenten das bestmögliche

Zukünftige Mittelabflüsse in Mio. €

103

	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Zum 31. Dezember 2017							
Bankkredite	106						106
Eurobond ¹	16	16	17	616	9	425	1.099
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.975						1.975
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	88	5					93
Abgegrenzte Schulden ²	837					1	838
Derivative Finanzverbindlichkeiten	275	9					284
Gesamt	3.297	31	17	616	9	426	4.395
Zum 31. Dezember 2016							
Bankkredite	379						379
Eurobond ¹	16	16	16	17	616	435	1.116
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.496						2.496
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	90	16					107
Abgegrenzte Schulden ²	704	9					713
Derivative Finanzverbindlichkeiten	110	3					113
Gesamt	3.795	44	16	17	616	435	4.924

¹ Beinhaltet Zinszahlungen.² Ohne abgegrenzte Zinsen.

hinaus könnte die weitere Optimierung der Kollektionen und Preisstruktur dazu führen, dass wir Umsatzzuwächse und Gewinnsteigerungen erreichen, die besser als erwartet sind. Wir sehen weiterhin ungenutzte Umsatzpotenziale bei kommerzielleren Preispunkten. Demnach könnte der weitere Ausbau in Kategorien wie Basketball und Running, in denen wir nach unserer Auffassung gegenwärtig unterrepräsentiert sind, zu Zuwächsen bei Marktanteilen und Umsatz sowie weiteren Verbesserungen der Profitabilität führen.

Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen

Datenanalyse: Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles ‚Advanced Analytics‘ Team gegründet, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Im Laufe des Jahres 2018 werden wir unsere bestehenden Ressourcen weiter ausbauen, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, die Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. In der Folge könnte unsere Geschäftstätigkeit schneller und effizienter werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis der Konsumentenvorlieben erhöhen, den Umsatz von Produkten, die wir zum vollen Preis verkaufen, steigern, Rabatte reduzieren sowie das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu einer besseren Umsatz- und Gewinnentwicklung führen.

Prozessoptimierung: Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essenzieller Bedeutung, um eine hohe Profitabilität und Kapitalrendite zu gewährleisten. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz unserer Prozesse sowie zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Unternehmens bei

Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten, das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen. ■ SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 75

Partnerschaften: adidas erweitert stets seine Partnerschaften in den Bereichen Sport und Kultur. Dazu arbeiten wir im Bereich Forschung und Entwicklung beispielsweise mit wissenschaftlichen Organisationen und Unternehmen anderer Branchen zusammen. ■ SIEHE INNOVATION, S. 83 Diese Partnerschaften haben zahlreiche neue Wachstumschancen für adidas geschaffen, da wir dadurch nicht nur unser Know-how

in Bezug auf Produkte und Prozesse erweitert haben, sondern auch Zugang zu neuen Vertriebskanälen und Märkten erhalten. Partnerschaftliche Kollaborationen und strategische Allianzen könnten adidas daher weitere Wachstums- und Effizienzmöglichkeiten bieten.

Produktportfolio: In den vergangenen Jahren haben wir von einer hohen Nachfrage der Konsumenten nach ausgewählten Produktfamilien wie UltraBOOST, Stan Smith oder NMD profitiert. Wir sind davon überzeugt, dass es weiteres Potenzial für eine positive Umsatz- und Gewinnentwicklung gibt, wenn wir uns weiter auf Produktfamilien in Verbindung mit einem konsequenten Produktlebenszyklus-Management sowie einer erstklassigen Distribution konzentrieren. Darüber

Weitem noch nicht ausgeschöpft haben. Daher werden wir uns künftig weiter darauf fokussieren, unsere Prozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Dies gehen wir insbesondere mit unserer Initiative ‚ONE adidas‘ an. [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62](#) Beispielsweise könnte die weitere Zentralisierung und Bündelung unserer globalen Beschaffung sogenannter *Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen* [SIEHE GLOSSAR](#) zur Realisierung weiterer Kosteneinsparungen beitragen. Unsere strategische Initiative zur Personalplanung mindert zum einen das Risiko einer ungleichmäßigen Personalverteilung innerhalb des Unternehmens und könnte zum anderen dazu beitragen, durch Optimierungen bei Organisationsstruktur und Kompetenzmanagement Effizienz und Produktivität über unsere aktuellen Erwartungen hinaus zu steigern.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE CHANCEN

Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Unsere Treasury-Abteilung verfolgt daher die Entwicklungen auf den Finanzmärkten genau, um Chancen zu identifizieren und zu nutzen. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in Euro, die funktionale Währung des Unternehmens, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens positiv beeinflussen. [SIEHE TREASURY, S. 125](#)

Übersicht Unternehmenschancen

104

	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2016)	Eintritts- wahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2016)
Strategische und operative Chancen				
Organische Wachstumschancen	Sehr hoch	↑ (Hoch)	Möglich	
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Hoch	↑ (Mittel)	Wahrscheinlich	↑ (Möglich)
Finanzwirtschaftliche Chancen				
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Sehr hoch		Möglich	

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS- ENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG GEGENÜBER DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2017 hat das Unternehmen starke operative und finanzielle Ergebnisse erzielt. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel haben die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch globale Trends wie die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung. ■ [SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 115](#) Die starke Markendynamik, die durch die Einführung innovativer Produkte und inspirierende Marketingkampagnen unterstützt wurde, sowie die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ haben im Verlauf des Jahres zu starken Umsatz- und Gewinnsteigerungen geführt. Infolgedessen haben wir im Juli 2017 unsere Umsatz- und Gewinnprognose erhöht. ■ [SIEHE TABELLE 105](#)

Im Geschäftsjahr 2017 legte der Umsatz währungsbereinigt um 16 % zu. Dies war vor allem auf ein zweistelliges Umsatzwachstum bei der Marke adidas zurückzuführen. Der währungsbereinigte Umsatz nahm in nahezu allen Marktsegmenten im zweistelligen Bereich zu. Damit lag die Umsatzsteigerung über unserer ursprünglichen Prognose eines währungsbereinigten Umsatzzuwachses zwischen 12 % und 14 %. Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,2 Prozentpunkte auf 50,4 % und

lag damit über unserer ursprünglichen Prognose eines Anstiegs von bis zu 0,3 Prozentpunkten. Verantwortlich für diese Entwicklung waren Effekte eines besseren Preis- und Produktmix, die positiver als erwartet waren und die ungünstigen Währungsentwicklungen mehr als kompensierten. Die operative Marge stieg um 1,2 Prozentpunkte auf einen Wert von 9,8 % und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 0,2 und 0,4 Prozentpunkten. Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie die positiven Effekte niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz, was einen Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge mehr als kompensierte. Infolgedessen nahm der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen steuerlichen Einmal-effekt im Geschäftsjahr 2017, um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 13 % und 15 %. ■ [SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 117](#)

Im Geschäftsjahr 2017 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 20,4 %. Diese Entwicklung bedeutet einen Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 21,1 %, während unsere ursprüngliche Prognose einen moderaten Anstieg vorsah. Die Investitionen (ohne Akquisitionen) beliefen sich im Jahr 2017 auf 752 Mio. € und blieben damit hinter unserer Prognose von etwa 1,1 Mrd. € zurück. Hauptgrund dafür war die Anzahl von Geschäftseröffnungen im Jahresverlauf, die niedriger als ursprünglich erwartet war. Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit den Initiativen der Marken adidas und Reebok im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen zur weiteren Stärkung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, der Präsenz in Franchise-geschäften und der Shop-in-Shop-Präsentationen. Weitere Investitionsbereiche waren u. a. die Logistikinfrastruktur und die IT-Systeme sowie der weitere Ausbau der Unternehmens-

zentrale in Herzogenaurach. ■ [SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSS-RECHNUNG, S. 121](#)

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachen wir auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (KPIs). ■ [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 111](#) ■ Im Geschäftsjahr 2017 hat sich unser Net Promoter Score (NPS) weiter verbessert, was die starke Dynamik unserer Marken und Produkte im Verlauf des Jahres widerspiegelt. ■ Auch was unsere Marktanteile angeht, sehen wir weiterhin eine starke Entwicklung in denjenigen Kategorien und Märkten, die im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans als Fokusbereiche identifiziert wurden. In Nordamerika und China, zwei unserer Fokusmärkte, verzeichneten wir erneut eine sehr positive Entwicklung und konnten unsere Marktanteile in diesen Regionen weiter ausbauen. ■ Darüber hinaus erhielt unser Unternehmen auch sehr positive Anerkennung für unseren konsequenten Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit. Im Jahr 2017 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Zum 18. Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) aufgenommen, die erste globale Aktienindexfamilie, die die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit führenden Unternehmen analysiert und bewertet. Im Sektor „Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“ wurden wir in den Kategorien „Menschenrechte“, „Beschaffungskettenmanagement“, „Impact Measurement und Bewertung“, „Wesentlichkeit“, „Umweltrichtlinien und -managementsysteme“, „Risiko- und Krisenmanagement“, „Brand Management“, „Corporate Citizenship und Philanthropie“ sowie „Customer Relationship Management“ als Branchenführer ausgezeichnet. ■ [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Da wir der Überzeugung sind, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dafür ist, ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu schaffen, haben wir 2017 einen neuen Ansatz verfolgt und eine neue Systemplattform („People Pulse“) zur monatlichen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit eingeführt. Nach der Einführung im Juni 2017 haben unsere monatlichen Teilnehmerquoten zum Jahresende

hin unsere angestrebte Mindestteilnehmerquote übertroffen. Im Jahr 2018 beabsichtigen wir, People Pulse in weiteren Teilen der Organisation einzuführen und auf den aus den Umfragen gewonnenen Erkenntnissen weiter aufzubauen. [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#) [Darüber hinaus haben wir den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen \(OTIF\) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte auf einem weiterhin sehr guten Niveau gehalten. Im Jahr 2017 verbesserte sich die OTIF-Kennzahl geringfügig im Vergleich](#)

zum Vorjahr, und wir sind auf einem guten Weg, unser mittelfristiges Ziel zu erreichen. [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78](#)

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unser Risk Management Team aggregiert alle Risiken und Chancen, die von den Risikoverantwortlichen und unseren Vorstandsmitgliedern im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet

werden. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und entsprechend dem Vorstand berichtet. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#) Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sehen wir keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird durch die jederzeitige Gewährleistung unseres Finanzierungsbedarfs bestätigt. Das Unternehmen hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Die teilweisen Veränderungen der individuellen Risiken haben keine wesentliche Auswirkung auf das Gesamtrisikoprofil des Unternehmens, das unserer Überzeugung nach im Vergleich zum Vorjahr unverändert geblieben ist.

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2015 stellte das Unternehmen 'Creating the New', seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020, vor. Dieser legt die strategischen Initiativen und Ziele bis 2020 fest. Diese Strategie zielt darauf ab, die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen. Dadurch sollen Umsatz und Gewinn in den kommenden Jahren weiter gesteigert werden. Unsere Erfolge seit 2016, gemessen an unseren finanziellen und nichtfinanziellen KPIs, sind eine direkte Folge der konsequenten Umsetzung von Creating the New. Wir werden uns daher auch weiterhin darauf konzentrieren, unseren strategischen Geschäftsplan

Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

105

	2016 Ergebnisse ¹	2017 Ursprüngliche Ziele ^{1,2}	2017 Aktualisierte Ziele ^{1,3}	2017 Ergebnisse ¹	2018 Ausblick
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	20 %	Anstieg zwischen 12 % und 14 %	Anstieg zwischen 17 % und 19 %	16 %	Anstieg in Höhe von etwa 10 %
Bruttomarge	49,2 %	Anstieg um bis zu 0,3 PP	Anstieg um bis zu 0,8 PP	50,4 % 1,2 PP	Anstieg um bis zu 0,3 PP auf einen Wert von bis zu 50,7 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	42,7 %	Rückgang gegenüber Vorjahr	Rückgang gegenüber Vorjahr	41,9 % -0,8 PP	Rückgang gegenüber Vorjahr
Betriebsergebnis (in Mio. €)	1.582	Anstieg zwischen 13 % und 15 %	Anstieg zwischen 24 % und 26 %	2.070 31 %	Anstieg in Höhe von 9 % bis 13 %
Operative Marge	8,6 %	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,4 PP	Anstieg um bis zu 0,6 PP	9,8 % 1,2 PP	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ⁴ (in Mio. €)	1.082	Anstieg zwischen 13 % und 15 %	Anstieg zwischen 26 % und 28 %	1.430 32 %	Anstieg in Höhe von 13 % bis 17 % auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen ⁴ (in €)	5,39	Anstieg zwischen 13 % und 15 %	Anstieg zwischen 25 % und 27 %	7,05 31 %	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	21,1 %	Moderater Anstieg	Moderater Anstieg	20,4 % -0,7 PP	In etwa auf Vorjahresniveau
Investitionen ⁵ (in Mio. €)	642	Etwa 1,1 Mrd. €	Bis zu 1,0 Mrd. €	752 17 %	Anstieg auf einen Wert von etwa 900 Mio. €

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

² Wie am 8. März 2017 veröffentlicht.

³ Wie am 27. Juli 2017 veröffentlicht.

⁴ 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

⁵ Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

voranzutreiben und ihn gleichzeitig, wo immer nötig, noch genauer abzustimmen.

Im März 2017 haben wir Initiativen ergänzt, mit dem Ziel, Umsatz und Gewinn noch schneller als ursprünglich prognostiziert zu steigern. Dadurch stellen wir sicher, dass sich unsere Dynamik in den kommenden Jahren fortsetzt, was deutliche Verbesserungen von Umsatz und Profitabilität bis 2020 zur Folge haben wird. Infolgedessen haben wir unsere Finanzziele für 2020 angehoben. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 der währungsbereinigte Umsatz im Vergleich zu den Ergebnissen des Geschäftsjahres 2015 jährlich um durchschnittlich 10 % bis 12 % wachsen wird. In diesem Zeitraum sollen sich unsere Marken besser entwickeln als die Sportartikelbranche insgesamt und dadurch ihre Marktanteile erhöhen. In Verbindung mit dem erwarteten Anstieg der Bruttomarge und operativen Verbesserungen werden wir so unsere Profitabilität deutlich steigern. Infolgedessen wird der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen unseren Erwartungen zufolge schneller wachsen als der Umsatz. Im März 2017 gingen wir von einem durchschnittlichen Anstieg im Fünfjahreszeitraum um jährlich 20 % bis 22 % aus. Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017 rechnen wir nun mit einem durchschnittlichen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 22 % bis 24 % pro Jahr. ■ [SIEHE UNTERNEHMENS-STRATEGIE, S. 62](#)

Angesichts unseres umfassenden Angebots an neuen Produkten in Verbindung mit unseren Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken, den positiven Auswirkungen wichtiger Sportereignisse wie der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018 sowie der konsequenten Kontrolle der Lagerbestände und Kostenbasis des Unternehmens erwarten wir im Jahr 2018 eine starke Verbesserung des Umsatzes und der Profitabilität. Wir rechnen damit, dass der Gewinn von einer weiteren Verbesserung der Bruttomarge sowie dem positiven Effekt niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz profitieren wird. ■ [SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 139](#) Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2018 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirtschaftlichen Umfeld realistisch ist.

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2018 deutliche Verbesserungen von Umsatz und Gewinn erzielen können. Allerdings stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks und der Verbraucherstimmung sowohl in entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern sowie die fortwährend hohe Währungsvolatilität ein Risiko für die Erreichung der genannten Ziele dar. ■ [SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 115](#) Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2017 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.