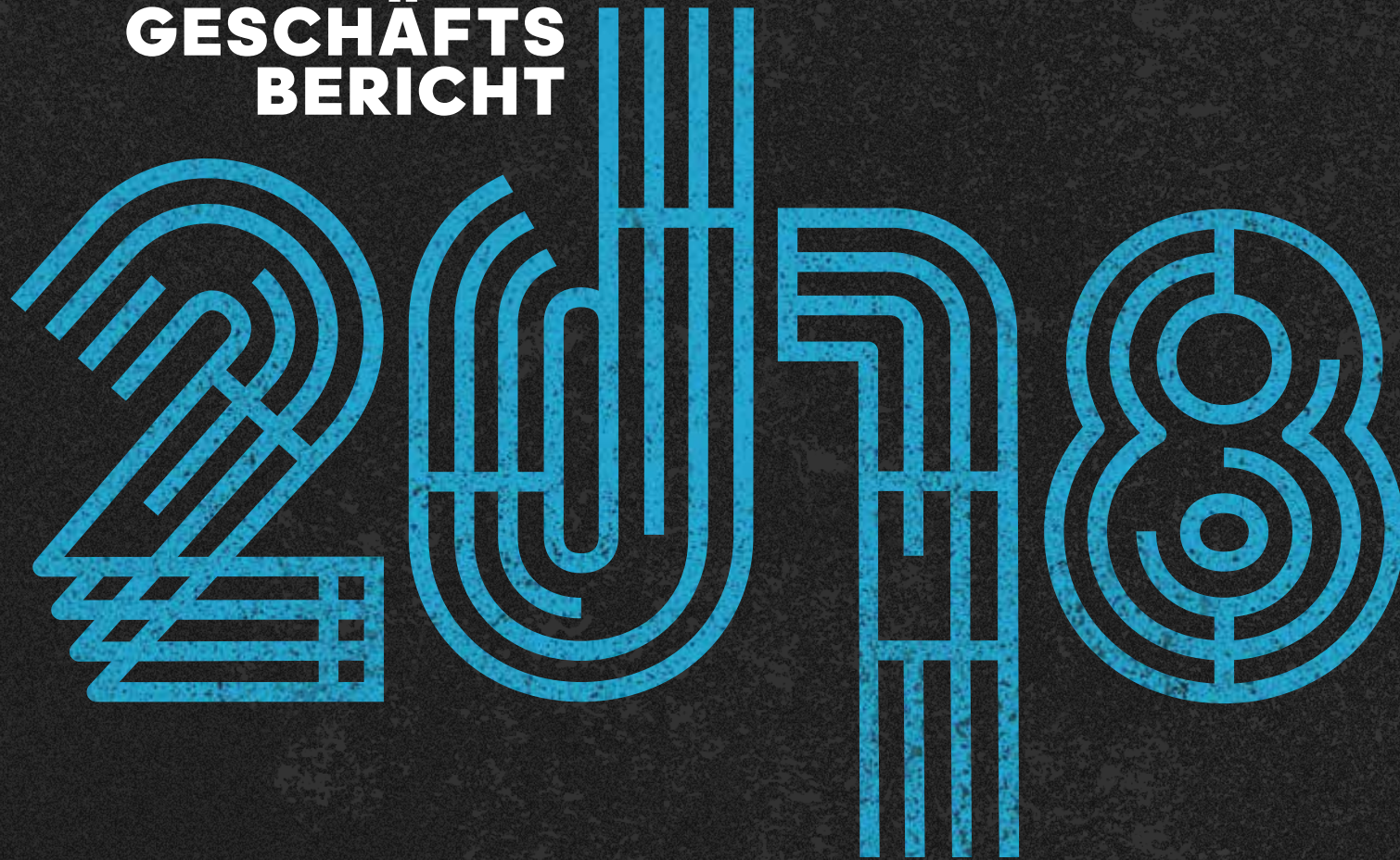


adidas

**GESCHÄFTS
BERICHT**



@2

KONZERN LAGE BERICHT

UNSER UNTERNEHMEN

adidas Markenstrategie	069
Reebok Markenstrategie	073
Vetriebsstrategie	076

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

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.

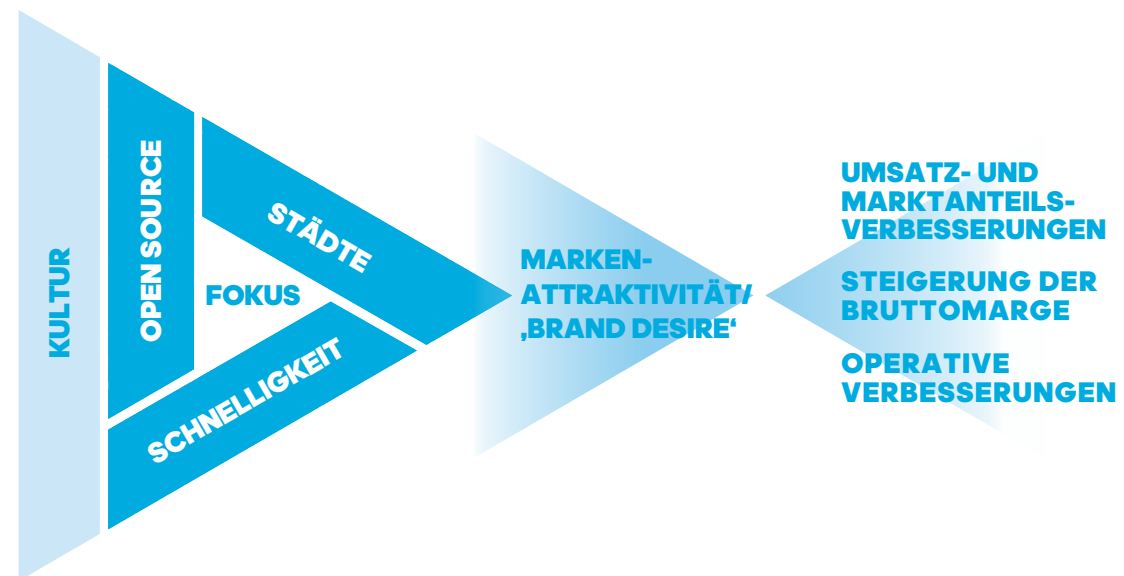


STRATEGISCHE SÄULEN

‚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,



Zusammenarbeit und Vertrauen geprägte Kultur ein wichtiger Faktor dafür ist, im Rahmen von ‚Creating the New‘ Neues zu schaffen. ■

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

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

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

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

Schnelligkeit

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

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

Wir entwickeln unser bereits bestehendes Never-out-of-Stock-Programm weiter und bieten ein weltweit permanent verfügbares Produktangebot mit längeren Lebenszyklen, kontinuierlicher Nachproduktion sowie fortlaufendem Nachschub an. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass unsere Konsumenten stets die beliebtesten und begehrtesten Produkte erhalten.

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.

Wir entwickeln Produktkollektionen zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der Saison, um so die neuesten Branchentrends aufgreifen zu können. Dies hilft uns, überraschende Neuerungen zu entwickeln und die Attraktivität der Marke weiter zu steigern.

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

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

Städte

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

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

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

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

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

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

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

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

Open Source

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

Wir haben drei strategische Initiativen für Open Source definiert:

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

Unsere Zusammenarbeit mit Athleten hat das Ziel, Sportler-Communitys aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen sowohl Partnerschaften mit den weltbesten Sportlern und Mannschaften als auch Initiativen auf lokaler Ebene. Um direkter mit einer größeren Gruppe von Konsumenten zu interagieren und sie für uns einzunehmen, haben wir unsere Aktivitäten im digitalen und analogen Raum ausgebaut. Beispielsweise zählten die ‚adidas Runners‘ 2018 mehr als 180.000 aktive Mitglieder in 50 Städten. Inspiriert von diesen Läufer-Communitys beteiligten sich knapp eine Million Läufer an der Kampagne ‚Run for the Oceans‘ mit ihren ca. 200 Events in über 60 Ländern. Die Teilnehmer erliefen dabei mehr als 12 Millionen Kilometer und erfassten ihre Ergebnisse auf Runtastic (bzw. Joyrun in China).

Unsere strategischen Initiativen in diesem Bereich haben das Ziel, unser Know-how im Sport zu nutzen, um mit den Besten anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir einen einzigartigen Wert für unsere Marken und letztlich für unsere Konsumenten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit *Parley for the Oceans*. Als Gründungsmitglied dieser Organisation geht unsere Unterstützung weit über finanzielle Leistungen zur Finanzierung von Strandsäuberungen hinaus. Wir arbeiten auch mit Parley zusammen, um zu verhindern, dass Plastik in die Weltmeere gelangt, und wollen das Material stattdessen zur Herstellung von Performance-Sportbekleidung verwenden. Im Jahr 2018 haben wir unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten weiter ausgebaut und neue Schuhmodelle wie den Deerrupt sowie eine neue Kollektion an Outdoor-Schuhen und -Bekleidung eingeführt. Zusammen mit Parley haben wir bis zu 1.000 Tonnen Plastik pro Jahr recycelt und konnten 2018 mehr als fünf Millionen Paar Schuhe mit *Parley Ocean Plastic* fertigen.

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

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

BESCHLEUNIGUNG VON ‚CREATING THE NEW‘

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

Portfolio

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

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

adidas Nordamerika

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

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

ONE adidas

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

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

Digital

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

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

FINANZZIELE 2020

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

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

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);

Wir haben innerhalb der Marken adidas und Reebok wichtige Kategorien festgelegt, die unser zukünftiges Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke im jeweiligen Markt berücksichtigt;

Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens deutlich zu erhöhen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen soll

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

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

ADIDAS MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

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

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

KONSUMENTENFOKUS: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

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

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.

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

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.

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

PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER WELTWEIT BEGEHRTESTEN SYMBOLE DES SPORTS

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

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

WOMEN: EINE NEUE WACHSTUMSDIMENSION

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

adidas hat in Produktbereiche investiert, die entscheidend sind, um das Vertrauen weiblicher Konsumenten zu gewinnen. Dazu zählen BHs, Tights und Laufschuhe. Ein weiterer Schwerpunkt war, die Passform für weibliche Konsumenten insgesamt zu verbessern. Im Jahr 2018 hat adidas neue BH- und Tights-Modelle eingeführt, die sowohl in verschiedenen Tests als auch von weiblichen Konsumenten positiv bewertet wurden. Des Weiteren hat adidas verstärkt in die Forschung rund um Athletinnen investiert, damit die Marke zukünftig Produkte entwickeln kann, mit denen Sportlerinnen noch bessere Leistungen erzielen.

adidas hat gezielte Schritte unternommen, um fundiertere Erkenntnisse zum Einkaufsverhalten weiblicher Konsumenten zu gewinnen und auf dieser Basis Merchandising und Storytelling markenweit zu verbessern. Dadurch kann adidas ein umfassendes Einkaufserlebnis schaffen, da passende Produkte leicht zu kombinieren sind. Weiterhin hat adidas ein Schulungsprogramm zur BH-Passformberatung in seinen eigenen Einzelhandelsgeschäften eingeführt, an dem bisher mehr als 500 adidas

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

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

MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN

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

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.

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.

Hier wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies die Orte, an denen Athleten zusammen mit Teamkameraden und Freunden voll und ganz in ihrem Sport aufgehen. Dazu zählen Bolzplatz, Lauftreff oder Streetcourt. Bis zum Jahr

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

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

z. B. die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die UEFA EURO, die UEFA Champions League, die Olympischen Spiele oder der Boston und der Berlin Marathon

z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Fußballvereine wie Manchester United, Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Flamengo Rio de Janeiro, die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M

z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Paul Pogba, Gareth Bale, Mesut Özil und Gabriel Jesus, die Basketballgrößen James Harden und Damian Lillard, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers und Von Miller, die Baseball-Profis Kris Bryant und Carlos Correa sowie die Tennistars Garbiñe Muguruza und Alexander Zverev

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

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

NACHHALTIGKEIT

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

ROLLE DER KATEGORIEN

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

Führen

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

Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Zudem spielen höhere Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2018 führte die Marke adidas im Bereich Fußballschuhe radikale Innovationen bei den bewährten Modellen Predator, ‚X‘ und Nemeziz ein und brachte eine Neuauflage des Copa heraus – einem der beliebtesten Fußballschuhe aller Zeiten. Bei der FIFA Fußballweltmeisterschaft, dem größten Sportereignis der Welt, erreichte adidas sein selbst gestecktes Ziel und etablierte sich mithilfe der am stärksten personalisierten Kampagne aller Zeiten als einflussreichste Marke des Events. Zur Markenkampagne gehörte ein Hauptfilm mit mehr als 50 bekannten Sportlern und anderen Persönlichkeiten. Der Film lud Konsumenten dazu ein, eigene Inhalte zu erstellen. Die Kampagne stärkte die Reichweite und führte zur höchsten Engagement-Rate von adidas 2018. Außerdem wollen wir mit Originals im Bereich Lifestyle führend in jedem Markt werden. Die Marke adidas ist nicht nur seit jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport alltagstauglich gemacht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition der Marke sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen Handwerk und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Stories inspirieren. Im Jahr 2018 entwickelten wir neue Konzepte und erzielten ein besseres Gleichgewicht zwischen unseren klassischen Modellen sowie neuen Innovationen. Weiterhin haben wir mehr technologische Neuheiten wie BOOST oder Carbon 4D in Produkte von adidas Originals integriert. Gleichzeitig haben wir die Lebenszyklen unserer beliebtesten Produktfamilien – Superstar und Stan Smith – weiter proaktiv gesteuert, um gesunde Durchverkaufsraten und Vorratsbestände zu gewährleisten.

Wachsen

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

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

Authentisch bleiben

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

REEBOK MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN

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

KONSUMENTENFOKUS: DIE ‚GAME CHANGERS‘

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

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

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

PRODUKTFAMILIEN: FITNESS IST DIE DNA VON REEBOK

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

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

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

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

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

MARKETINGINVESTITIONEN: MARKENBOTSCHAFT VERTIEFEN UND REICHWEITE VERGRÖßERN

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

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

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

Die Marke Reebok will Menschen dazu inspirieren, Bestleistungen zu erreichen. Dieses Leitprinzip ist auch wesentlicher Bestandteil der globalen Marketingkampagne ‚Be More Human‘. Im Mittelpunkt der 2015 eingeführten Kampagne stehen Menschen, für die Fitness einen hohen Stellenwert hat und die dadurch ein erfüllteres und weniger ichbezogenes Leben führen. In der aktuellsten Folge stellt Reebok starke Frauen in den Mittelpunkt, die sich auf einzigartige Weise für eine bessere Welt einsetzen. Die Kampagne zeigt einige der weltweit renommiertesten Athletinnen und Künstlerinnen, darunter Katrin Davidsdottir, Danai Gurira, Gigi Hadid, Ariana Grande und Nathalie Emmanuel. Sie erzählen in persönlichen Geschichten, wie sie es geschafft haben, Hindernisse zu überwinden und zu ihrem besten Selbst zu finden. Begleitet werden sie von einflussreichen Frauen, deren Organisationen sich für die Stärkung der Rolle der Frau einsetzen und Geschichte schreiben.

Um die Marke zu stärken sowie deren Relevanz bei Fitnesskonsumenten zu erhöhen, unterhält Reebok eine Reihe von Partnerschaften mit einigen der weltweit einflussreichsten Künstler und Athleten wie z. B. Fashion-Ikone Victoria Beckham, Rapper und Songwriter Future und American-Football-Profi J. J. Watt. Im Jahr 2018 wurden mit der Musikerin Cardi B, Schauspielerinnen Gal Gadot und UFC-Superstar Conor McGregor hochkarätige Neuzugänge in das umfassende Portfolio an Markenbotschaftern aufgenommen. Um die Authentizität der Marke als weltweit beste Fitnessmarke zu stärken, hat Reebok zudem Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness geschlossen, darunter CrossFit, Les Mills und Midnight Runners. Vor Kurzem hat Reebok die Gründung des Boston

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

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

BEDEUTUNG DER KATEGORIEN

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

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

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

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

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

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

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

VERTRIEBSSTRATEGIE

TRANSFORMATION DES MARKTES

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

HERVORRAGENDE OPERATIVE UMSETZUNG IN UNSEREN MÄRKTEN VORANTREIBEN

Unsere globale Vertriebsstrategie wird von einem zentralisierten und integrierten Marktteam entwickelt, das die reibungslose Implementierung unserer Markenstrategien unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung weltweit vorantreibt. In diesem Zusammenhang haben wir 2018 unseren strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020, 'Creating the New', in unseren sechs Märkten weltweit konsequent umgesetzt. Anfang des Jahres haben wir die Zusammenführung der Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik zur Region Asien-Pazifik abgeschlossen. Dieser Schritt ermöglicht es uns, die konvergierenden Kunden- und 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 erweitern, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und unsere Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS ÜBER ALLE VERTRIEBSKANÄLE HINWEG

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

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

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

Erstklassige Konsumentenerlebnisse

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

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

Mit 'Inventory Check' können Online-Konsumenten die Produktverfügbarkeit in den Läden einsehen.

Über 'Click & Collect' lassen sich Artikel online bestellen und in einem Geschäft vor Ort kaufen bzw. zur Abholung reservieren.

Mit 'Ship from Store' können wir unsere Konsumenten schneller als je zuvor bedienen, indem wir unsere Geschäfte als kleine Logistikzentren nutzen.

'Buy Online, Return to Store' ermöglicht es den Konsumenten, gekaufte Produkte im Geschäft zurückzugeben. Zudem bieten sich dadurch neue Kaufgelegenheiten.

Mit dem 'Partner Program' können wir unser Online-Angebot auf eine größere Konsumentengruppe ausweiten, indem wir es für ausgewählte Großhandelspartner öffnen. 'Endless Aisle' (das 'unendliche Regal') bietet Konsumenten in den Geschäften über unsere E-Commerce-Plattform Zugang zu unserem kompletten Produktsortiment.

Die 'adidas App' verbindet unsere Konsumenten ständig mit der Marke adidas und sorgt für bestmögliche Einkaufserlebnisse.

Fokus auf Digitalisierung

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

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

Markttransformation

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

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

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

Städte und Handelszonen

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

Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform

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

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* und *Neighbourhood* bei der Marke adidas sowie *FitHub* 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.

Mit unserem Programm ‚Sales Academy‘ vollziehen wir weiterhin einen Kulturwandel bei unseren Vertriebsteams mit dem Ziel, die Effektivität zu steigern. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere *Konversionsraten* und gestiegene durchschnittliche Verkaufspreise bestätigen den Erfolg des Programms.

Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sowie unsere adidas App sichtbar. E-Commerce und digitale Kommunikation sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache.

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.

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

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

GLOBAL OPERATIONS



GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITÄTEN

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

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

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

Global Operations strebt an, alle bestellten Artikel termin- und mengengetreu zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Vor diesem Hintergrund messen wir mithilfe des nichtfinanziellen Leistungsindikators ‚On-Time In-Full (OTIF)‘ unsere Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. ■

Im Jahr 2018 hat das Unternehmen 78 % (2017: 78 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig geliefert. Damit wurde das Gesamtziel von 80 % weitestgehend erreicht. In China und Russland/GUS konnten wir bei der OTIF-Kennzahl einen Wert von über 90 % unserer Bestellmengen erreichen.

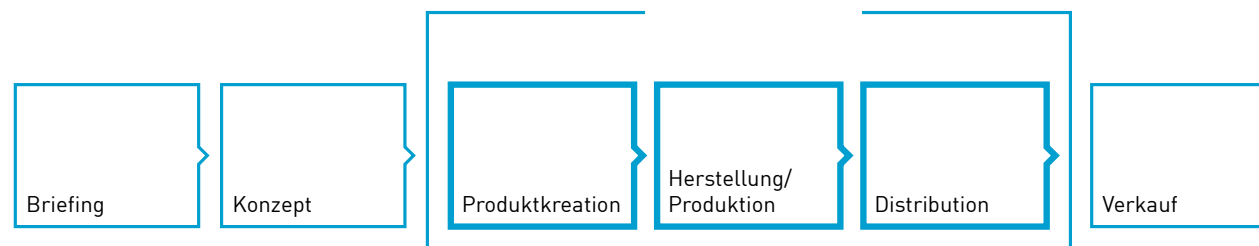
Global Operations trägt zum strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ und zum Erreichen

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

‚SPEED‘ ALS STRATEGISCHE PRIORITÄT

‚Speed‘ ist eine der strategischen Prioritäten des Unternehmens. Ziel ist es, das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche zu werden. ■

Der Konsument steht im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Daher möchten wir noch schneller auf die Konsumenten nachfrage reagieren, indem wir unsere Produkte bedarfsgerecht über unsere Vertriebskanäle Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce zur Verfügung stellen. Wir wollen, dass unsere Produkte immer im Trend liegen und stets verfügbar sind. Demzufolge gehen wir verstärkt dazu über, Produkte nicht mehr nach einem festen Zeitplan im Vorfeld einer Saison zu entwickeln. So kommen wir unserem Ziel näher,



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

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

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

lung der Produkte zu beteiligen, wodurch wir den Kunden-dialog fördern und letztlich die Attraktivität unserer Marken steigern. Unsere Speedfactorys liefern außerdem Erkenntnisse, mit denen wir die digitale Fertigung auch in unserer bestehenden Beschaffungskette vorantreiben können.

DURCHGEHENDE DIGITALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

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

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

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

ZUKÜNFTIGE MATERIALBESCHAFFUNG

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

VERBESSERUNG DER PRODUKTIONSEFFIZIENZ DURCH AUTOMATISIERUNG

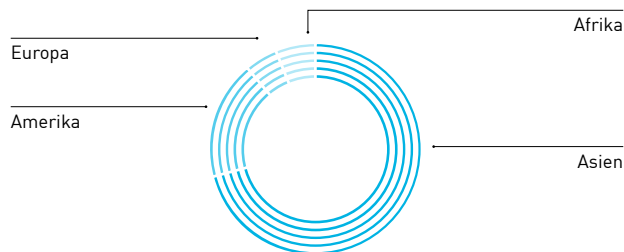
Für Global Operations ist es von entscheidender Bedeutung, den Automatisierungsgrad innerhalb unserer Beschaffungskette zu steigern. Schwerpunkte sind dabei Technologien wie automatisiertes Schneiden, computergestütztes Nähen, robotergestützte Klebstoffsprühsysteme oder automatisierte Verpackungslösungen,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

GROSSTEIL DER PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

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

71 % unserer unabhängigen Hersteller sind in Asien (2017: 79 %), 18 % in Amerika (2017: 11 %), 6 % in Afrika (2017: 1 %) und 5 % in Europa (2017: 9 %) ansässig. ■

Unsere Hersteller erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und *Zubehör*. ■



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

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

42%

Die Dauer der Beziehung zu unseren Zulieferern wird anhand spezieller Performance-Kriterien festgelegt, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Herstellern und in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Mittels eines C- und E-KPI-Nachverfolgungssystems erfassen

	2017	2018	2019	2020
Anzahl wichtige strategische Lieferanten	26	11	8	7
Durchschnittliche Anzahl der Jahre als wichtiger strategischer Lieferant	17,8	17,0	17,2	19,6
Anteil am Gesamtproduktionsvolumen	74 %	92 %	62 %	54 %
Anteil am Gesamtproduktionswert	78 %	92 %	57 %	61 %
Strategische Zusammenarbeit < 10 Jahre	15 %	18 %	13 %	14 %
Strategische Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	42 %	36 %	63 %	29 %
Strategische Zusammenarbeit > 20 Jahre	42 %	45 %	25 %	57 %

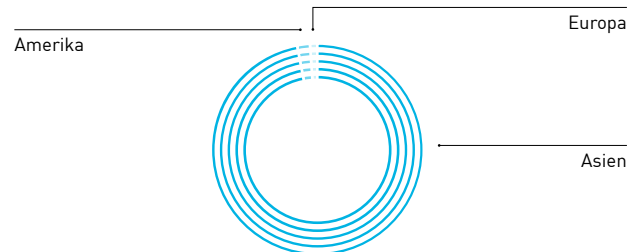
wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im sozialen und Umweltbereich. Wir setzen uns in unserer kompletten Beschaffungskette für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. ■ Aktuelle Listen unserer Zulieferer finden sich auf unserer Website. ■



VIETNAM BLEIBT WICHTIGSTES LAND FÜR DIE BESCHAFFUNG VON SCHUHEN

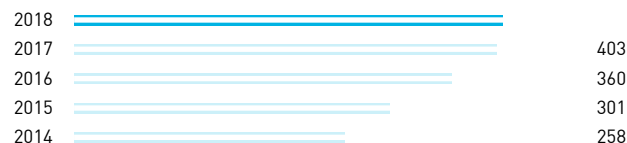
Im Jahr 2018 wurden insgesamt 97 % unserer Schuhe in Asien produziert (2017: 97 %). Auf Europa und Amerika entfielen insgesamt 3 % des Beschaffungsvolumens (2017: 3 %).

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



Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

in Millionen Paar

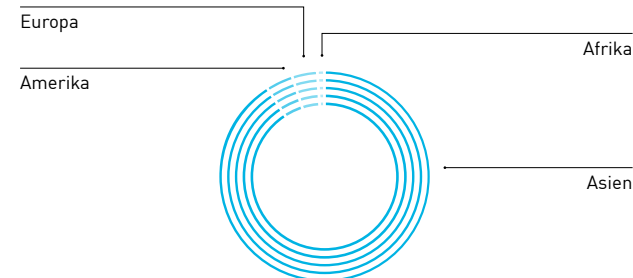


Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

KAMBODSCHA WIRD WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

Im Jahr 2018 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2017: 93 %). Auf Amerika entfielen 4 % des Volumens, auf Europa 4 % und auf Afrika 1 % (2017: Amerika 4 %, Europa 3 % und Afrika 1 %).

Kambodscha war mit 24 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2017: 22 %), gefolgt von China mit 19 % (2017: 23 %) und Vietnam mit 18 % (2017: 18 %). Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2018 rund 457 Millionen Textilien produziert (2017: 404 Millionen Textilien). Der größte Zulieferbetrieb, der sich in China befindet, hat etwa 9 % dieser Bekleidungsstücke hergestellt (2017: 10 %).



Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

in Millionen Stück

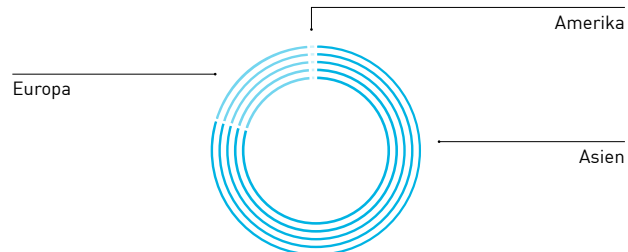


Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

CHINA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR ZUBEHÖR

Mit 79 % wurde im Jahr 2018 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2017: 82 %). In Europa wurden 19 % der Zubehörteile gefertigt (2017: 16 %) und auf Amerika entfiel 1 % (2017: 2 %). 

China blieb mit 38 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland (2017: 40 %), gefolgt von der Türkei und Pakistan mit jeweils 18 % (2017: 15 % bzw. 18 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich auf rund 113 Millionen Stück (2017: 110 Millionen Stück), wovon 18 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2017: 15 %), der sich in der Türkei befindet. 



Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

in Millionen Stück

2018	113
2017	110
2016	109
2015	113
2014	99

Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok.

HÖHERE VERFÜGBARKEIT DURCH OPTIMIERTES NETZ AN LOGISTIKZENTREN

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

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

INNOVATION

ANSPRÜCHE UND BEDÜRFNISSE UNSERER KONSUMENTEN ERFÜLLEN

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

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

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

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

OPEN-SOURCE-GEDANKE ALS GRUNDLAGE DER INNOVATION

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

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

Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern höchsten Komfort bietet.

Mit Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, revolutionieren wir die Produktentwicklung durch Hardware, Software und Molekularwissenschaft, um die Massenproduktion additiv gefertigter Komponenten zu ermöglichen, wie sie bei adidas 4D bereits zur Anwendung kommt.

Mit Fashion for Good, einer globalen Nachhaltigkeitsinitiative für die Modebranche, beschleunigen und skalieren wir nachhaltige Innovationen in der Bekleidungsindustrie. So begleiten wir als Mentoren beispielsweise Start-ups dabei, kreislaufwirtschaftliche Modelle in der Modebranche umzusetzen.

Mit Oechsler, einem Spezialisten für die automatisierte Fertigung technischer Komponenten und Baugruppen, betreiben wir unsere Speedfactorys in Ansbach und Atlanta, USA.

Mit Parley for the Oceans arbeiten wir an Produkten, die teilweise aus ‚upgecyclten‘ Plastikabfällen hergestellt werden, die an Stränden und Küsten aufgesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen.

FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

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

Innovationen für Sportler

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

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

Innovationen in der Fertigung

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

Innovationen im Bereich digitaler Anwendungen und Erlebnisse

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

Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit

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

Innovationen für die weibliche Zielgruppe

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

VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

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

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

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

Produkte aus *Parley Ocean Plastic* ■ versprechen höchste Performance und erfüllen damit die Bedürfnisse unserer Athleten. Sie tragen außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren. Damit haben wir den Faktor Nachhaltigkeit auf die Produktebene gebracht und werden das Konzept in unserem Produktportfolio weiter vorantreiben. Wir haben 2018 fünf Millionen Paar Schuhe mit Parley Ocean Plastic für diverse Produktfamilien in den Bereichen Sport Performance und Sport Inspired produziert. Weiterhin kam Parley Ocean Plastic 2018 in zwei Millionen Bekleidungsartikeln zum Einsatz, darunter in den Trikots von prominenten Fußballmannschaften wie Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Manchester United.

Die Produkte der Reihe ‚adidas made for (AM4)‘ entstehen in den Speedfactorys in Ansbach und Atlanta (USA). Im Jahr 2018 haben wir AM4 Produkte für Los Angeles (AM4LA), New York (AM4NYC), Schanghai (AM4SH) und Tokio (AM4TKY) eingeführt. Sie ergänzen die ‚Key City Series‘, die 2017 Modelle für London (AM4LDN) und Paris (AM4PAR) hervorgebracht hat. Anlässlich besonderer Sport- oder Kulturveranstaltungen haben wir 2018 zusätzliche AM4 Modelle in limitierter Auflage entwickelt. Dazu zählt unter anderem der AM4NHL, der in unserer Speedfactory in Atlanta zu Ehren der Washington Capitals, Gewinner des Stanley Cups 2018, entstand. Jedes einzelne Modell wird speziell auf individuelle Anforderungen zugeschnitten. Dazu verwenden wir unsere Kenntnisse der jeweiligen Stadt und produzieren schnell und skalierbar.

Dieses neue digitale Mitgliedschaftsprogramm belohnt treue Konsumenten mit Einladungen zu exklusiven Veranstaltungen oder Zugang zu Produkten in limitierter Auflage. Außerdem optimieren wir damit das Einkaufserlebnis der Mitglieder im E-Commerce, da sie noch schneller durch den Bezahlvorgang geführt werden und neue Optionen für die Bestellverfolgung erhalten. Mit Hilfe des Programms können wir die Beziehung zu unseren Konsumenten weiter vertiefen und wertvolle Einblicke in ihre Erwartungen und Bedürfnisse gewinnen. Der Creators Club wurde Ende des Jahres 2018 in den USA eingeführt. Andere Märkte werden 2019 folgen.

Der PureMove Bra von Reebok mit Motion Sense Technology ist eine revolutionäre Innovation im Bereich der Sport-BHs. Das Material des PureMove Bra versteift sich bei intensiven Bewegungen und wird anschließend wieder weicher. Wir haben nach der Einführung dieses Produkts zahlreiche Rückmeldungen weiblicher Konsumenten erhalten und werden das revolutionäre Material zukünftig in weiteren Größen und Anwendungen anbieten. Bei der Entwicklung des PureMove Bra hat Reebok mit der University of Delaware zusammengearbeitet.

Reebok Cotton + Corn ist der erste Schuh aus nachwachsenden Rohstoffen, der in den USA und Westeuropa entsprechend zertifiziert wurde. Der nach dem Motto ‚Made with things that grow‘ produzierte Schuh ist mit Obermaterial aus Biobaumwolle und einer Sohle aus nicht zum Verzehr geeignetem Industriemais ausgestattet. Cotton + Corn wurde auch als vegane Version eingeführt und wird in den kommenden Saisons in verschiedenen Farbvarianten erhältlich sein. Für die ‚Cotton + Corn‘-Initiative kooperiert Reebok mit DuPont Tate & Lyle Bio Products, einem führenden Hersteller von Hochleistungs-Biolösungen.

NEUE PRODUKTEINFÜHRUNGEN MACHEN GROSSTEIL DES UMSATZES AUS

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

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

KOSTEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG 18 % UNTER VORJAHRESNIVEAU

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

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

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

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

MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

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

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

REKRUTIERUNG UND BINDUNG GEEIGNETER TALENTE

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

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

Fundament für den Aufbau der richtigen Kultur für ‚Creating the New‘			
Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente	Führung durch Vorbildfunktion	Vielfalt und Inklusion	Unternehmenskultur
Wir wollen vielversprechende Talente zu uns holen und im Unternehmen halten. Dazu bieten wir persönliche Erfahrungen, Auswahlmöglichkeiten und individuelle Karrierechancen.	Wir wollen vorbildhafte Führung anregen und fördern.	Wir wollen, dass sich die Vielfalt unserer Konsumenten in der Zusammensetzung unserer Belegschaft widerspiegelt.	Wir wollen eine Kultur schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen wertschätzt. Diese drei Verhaltensweisen sind unserer Überzeugung nach entscheidend, um unsere Geschäftsstrategie erfolgreich umzusetzen.

VORBILDHAFTE FÜHRUNG

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

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

Führungsgruppen

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

Die (CLG) ist die höchstrangige Gruppe und besteht aus rund 20 Führungskräften aus der oberen Führungsebene. Die Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren gemeinsam wesentliche Managementpositionen und -rollen innerhalb unseres Unternehmens weltweit. Diese Gruppe arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung von ‚Creating the New‘ zu leiten und funktionsübergreifend zu beschleunigen sowie um Führungskräfte der nächsten Generation zu entwickeln und zu inspirieren. Die CLG dient außerdem als Nachfolgepool für den Vorstand.

Die (ELG) umfasst rund 120 Mitglieder. Diese Gruppe arbeitet markt- und funktionsübergreifend daran, die Umsetzung der strategischen Initiativen von ‚Creating the New‘ voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche

Verbesserung und Abstimmung innerhalb der Organisation verantwortlich. Außerdem fungieren die Mitglieder der ELG als Mentoren und Förderer für die Global High Potential Group. Zudem dient die ELG als Nachfolgepool für die CLG. Die (GHIPO) wurde 2018 gebildet. Sie hat rund 50 Mitglieder mit einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern. Im Rahmen der GHIPO können wir Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben sowie Verantwortung auf der oberen, globalen Führungsebene zu übernehmen.

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

Leadership Framework

Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten zu sorgen, wurden unsere Führungskräfte dazu aufgefordert, unser globales Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte *Leadership Framework* ■, auch 2018 voranzubringen. Dieses basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (Creativity, Collaboration, Confidence – die ‚3Cs‘ ■) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von den Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern in aller Welt erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit

verfügen wir über einen globalen, umfassenden und universalen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können. Das Rahmenwerk wurde erstmals durch die CLG und die ELG aktiviert und global an die Mitarbeiter kaskadiert.

Entwicklungsprogramme für Führungskräfte

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

In Kooperation mit der Harvard Business School haben wir für alle Mitglieder der obersten Führungsebene ein individuell abgestimmtes Fortbildungsprogramm entwickelt. Im Jahr 2018 nahmen sowohl CLG als auch ELG an der Präsenzveranstaltung Executive Development Experience an der Harvard Business School teil. Allen übrigen Mitgliedern des leitenden Managements werden dieselben Inhalte live in einer virtuellen Online-Lernumgebung vermittelt.

Um aktuelle und zukünftige Führungskräfte unseres Unternehmens zu entwickeln, haben wir 2018 die Initiative ‚Manager Development Experience‘ (MDE) ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um einen flexiblen Ansatz, um bei Mitarbeitern der unteren Managementebene Führungsfähigkeiten und -kompetenzen herauszubilden. MDE bietet eine individualisierbare Lernerfahrung auf Grundlage des Leadership Framework mit dem Ziel, die Entwicklung von persönlichen Potenzialen und Teamführungskompetenzen zu unterstützen. MDE ist vom Sport inspiriert und fokussiert auf die Frage, was Führungskräfte für sich selbst und für die Mitarbeiterführung von der Welt des Sports lernen können. Im Jahr 2019 wer-

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

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

Nachfolgeplanung

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

Programme für künftige Talente

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

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

Das ‚Functional, Digital and Design Trainee Program‘ bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei adidas im Rahmen eines 18- bis 24-monatigen Programms zu starten. Es umfasst Stationen in verschiedenen Fach- und funktionsübergreifenden Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich im Ausland. Zum Jahresende 2018 betrug die Teilnehmerzahl am globalen Trainee-Programm 61 (2017: 63).

Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2018 haben wir in Deutschland 447 Praktikanten (2017: 765) beschäftigt.

Zusammenarbeit und Weiterbildung

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

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

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

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

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

VIelfalt und Inklusion

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

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

>100

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

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

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

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

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

Schulungen zum Thema Gender intelligence

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

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

Gemischte Führungsteams

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

33%

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

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

adidas AG Ziele für den Anteil von Frauen im Vorstand sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung beschlossen. Der Vorstand hat zudem Ziele für die adidas AG hinsichtlich des Anteils von Frauen auf den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung festgelegt. ■

KULTUR

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

Leistungsmanagement

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

Bei dem Konzept werden verschiedene Ebenen berücksichtigt:

Inwieweit hat der Mitarbeiter die festgelegten Quartalsziele erreicht?

Inwieweit zeigt der Mitarbeiter die Verhaltensweisen des Leadership Frameworks sowie die 3C-Verhaltensweisen?

Mitarbeiter können Feedback von Kollegen und direkten Vorgesetzten anfordern und in ihre Gesamtbewertung einfließen lassen, um die Beurteilung so ganzheitlicher auszurichten.

Gehälter, Zusatzleistungen und Anreizprogramme

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

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

Bonusprogramm – kurzfristiges Anreizprogramm (Short Term Incentive, STI)

Gewinnbeteiligungsprogramm – ‚Champions-Bonus‘ (Deutschland)

langfristiges Anreizprogramm (Long-Term Incentive Plan, LTIP) für das leitende Management und den Vorstand
401(k) Pensionspläne (USA) und adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland)

adidas Mitarbeiteraktienprogramm

Wir sind bestrebt, unseren Vergütungsansatz kontinuierlich zu verbessern. Deshalb investieren wir in mehrere Projekte und Initiativen, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen möchten. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir angemessen und in die richtigen Mitarbeiter investieren. In den Jahren 2017 und 2018 haben wir beispielsweise einen neuen Ansatz bei der Vergütungsanpassung in Deutschland und den USA eingeführt. Damit sollen Gehaltsunterschiede minimiert und es soll vor allem einer Ungleichbehandlung von Mitarbeitern mit gleichen Positionen bzw. in gleichen 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. Außerdem haben wir ein Monitoring-Konzept erarbeitet, um etwaige Vergütungsunterschiede zu identifizieren, und arbeiten kontinuierlich daran, diese Unterschiede in den einzelnen Ländern auszugleichen. Um unsere Anstrengungen und die Transparenz in dieser Angelegenheit zu erhöhen, unterstützen wir Initiativen wie ‚Lean In‘ und werden auch 2019 einen starken Fokus darauf legen, etwaige Lücken kontinuierlich zu schließen.

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

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

Mitarbeiteraktienprogramm

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

Work-Life-Integration

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

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

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

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

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

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

Im Zuge unseres Ausbaus der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach haben wir 2018 mit ‚HalfTime‘ ein neues Veranstaltungszentrum mit rund 14.000 m² Fläche eröffnet. Darin integriert sind ein Mitarbeiterrestaurant mit offenem Grundriss sowie Räume, die sich für verschiedene Anlässe, z.B. vertrauliche Meetings, Diskussionsrunden oder Workshops, flexibel anpassen lassen. Im Jahr 2019 wird das neue Bürogebäude ‚Arena‘ eröffnet, in dem rund 2.000 Mitarbeiter Platz finden, sodass fast alle Teams in Herzogenaurach auf dem Campus der World of Sports zusammengeführt werden können. Nach den Erfolgen unserer neu etablierten Workplace-Lösungen (BASE, Pitch 1 und Pitch 2) wollen wir das tätigkeitsbasierte Konzept weiter ausbauen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter keinen zugewiesenen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen wählen können.

**ERFOLGSMESSUNG UNSERER
MITARBEITERSTRATEGIE**

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

Mitarbeiterengagement

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

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

People Pulse ermöglicht die Erfassung des sogenannten ‚employeeNPS‘ (eNPS). 

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

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

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

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

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

Berichterstattung der Ergebnisse von People Pulse

- Berichte mit Ergebnissen und anonymisierten Kommentaren werden sowohl dem Vorstand als auch den Führungskräften bis hin zu drei Ebenen unterhalb des Vorstands zur Verfügung gestellt.
- 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 Quartal sowie eine kumulierte Teilnahmequote von 80 % mindestens einmal alle sechs Monate

- Die Teilnahmequote stieg 2018 auf durchschnittlich 60 % pro People Pulse an.
- Über 90 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter haben an mindestens einer People-Pulse-Umfrage teilgenommen.

Die Empfänger der Ergebnisse sollen u. a. – aktives Engagement und Verantwortung als Führungskraft zeigen, indem die Ergebnisse offen diskutiert werden – Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorantreiben.

- Führungskräfte arbeiten mit dem Personalbereich sowie relevanten Teams zusammen, um die Ergebnisse zu interpretieren, zu kaskadieren und zu kommunizieren.
- Netzwerktreffen der ‚People-Pulse-Champions‘ zur Besprechung und zum Teilen von Best-Practice-Beispielen.

GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

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

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

Zum 31. Dezember 2018 waren bei adidas 57.016 Mitarbeiter beschäftigt (2017: 56.888). Davon waren 7.830 bei der adidas AG angestellt. Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum Ende des Jahres 49.563 Mitarbeiter (davon 7.182 adidas AG) beschäftigt (2017: 48.775).

Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt die Zehnjahresübersicht.

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

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



NACHHALTIGKEIT

UNSER ANSATZ

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

WESENTLICHE THEMEN

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

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

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

KORRELATION ZWISCHEN DEN SDGS DER UN UND UNSEREM NACHHALTIGKEITSPROGRAMM



STAKEHOLDER-DIALOG UND TRANSPARENZ

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Dazu zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer mit ihren Beschäftigten, Kunden, Investoren, die Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere ‚Richtlinien

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

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

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

GOVERNANCE-STRUKTUR

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

EXTERNE ANERKENNUNG

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

agenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible Investment-Analysten. Im Jahr 2018 war das Unternehmen erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen umfassend geprüft. ■

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

UNSERE FORTSCHRITTE

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

PRODUKTSICHERHEIT UND TRANSPARENZ

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

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

Im Jahr 1998 hat adidas das erste Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01) eingeführt. Die A-01-Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie untersagt z. B. den Einsatz von Chemikalien, die als schädlich oder toxisch eingestuft werden. Auch die Beschaffung oder Verarbeitung etwaiger Rohmaterialien von bedrohten oder gefährdeten Arten sind verboten. Ebenso ist die Verwendung von Leder, Haut oder Fellen, die durch nicht artgerechte Behandlung frei lebender oder gezüchteter Tiere gewonnen werden, für die Herstellung unserer Produkte nicht akzeptabel. Die Richtlinie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner

verbindlich, die wiederum den Erhalt der aktuellsten Fassung sowie deren Einhaltung jedes Jahr schriftlich bestätigen müssen. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie sicherzustellen, beobachten und beeinflussen wir Standards und Regelungen durch unseren Austausch, fördern interne Maßnahmen zur Steigerung des Geschäftsverständnisses und leisten durch die Erarbeitung von Richtlinien und Systemen weltweit Unterstützung. Ein Beispiel dafür ist der Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance‘, den wir in unserem globalen Intranet a-LIVE eingerichtet haben. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen zur Verfügung, mit denen wir bei der Konzepterstellung, Entwicklung, Fertigung und beim Vertrieb unserer Produkte die Befolgung nationaler und internationaler Bestimmungen und Best Practices sowie die Wahrung der Gesetze zum Schutz geistigen Eigentums sicherstellen. Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitätssicherungslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Zulieferer an unsere Anforderungen halten. Dadurch sollen die Produktsicherheit effizient verwaltet und Produktrückrufe verhindert werden. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Das Senior Management des Bereichs Soziales und Umwelt sowie Global Operations prüft und bewilligt Änderungen an Richtlinien und wird über die ordnungsgemäße Umsetzung und Überwachung informiert.

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

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

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

UMWELTAUSWIRKUNGEN

▣ Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten und entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir haben eine Strategie zum Thema Wassereffizienz und -qualität entwickelt und uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Gleichzeitig arbeiten wir an einem geschlossenen Recyclingkreislauf und sind fest entschlossen, unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO₂-Emissionen zu reduzieren, auf saubere Energie umzusteigen und neue Energiegewinnungsmöglichkeiten zu erschließen.

erhöhte Aufmerksamkeit der Mitarbeiter im Umgang mit Wasser zurückzuführen ist. Im Zeitraum 2008 bis 2018 konnten wir den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter kumuliert um 31 % reduzieren. 

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

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

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

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

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

Beschaffungskette

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

Reduzierung der jährlichen absoluten CO ₂ -Nettoemissionen ¹ um 3 % bei Scope 1 und Scope 2 (Basisjahr 2015)	-24 %	-29 %	-11 %
Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	-31 %	-27 %	-23 %

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.

Reduzierung des Wasserverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben	-24 %	-15 %	-11 %
Reduzierung des Wasserverbrauchs um 35 % bei strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-27 %	-24 %	-7 %
Reduzierung des Energieverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-15 %	-7 %	-9 %
Reduzierung des Abfallaufkommens um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-22 %	-10 %	-4 %

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

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

Zusammen mit seinem globalen Zuliefernetz hat adidas ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen eingeführt. Wir ergreifen unterstützende Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Zulieferer die notwendigen Fortschritte bei den für 2020 gesetzten Zielen verzeichnen. 

Im Jahr 2018 haben wir weiter verschiedene Initiativen unterstützt, um den Zulieferbetrieben bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen. Das von uns initiierte Projekt „Energy and Water Investment Plan“ richtet sich an Betriebe in fünf unserer wichtigsten Beschaffungsländer (Kambodscha, China, Indonesien, Vietnam und Taiwan), die Schwierigkeiten beim Erreichen ihrer Ziele haben oder erst neu in unser Berichterstattungsprogramm aufgenommen wurden. Diese Betriebe müssen Vor-Ort-Kontrollen durchführen und einen Investitionsplan erarbeiten, aus dem hervorgeht, wie sie die

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

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

Unsere strategischen Zulieferbetriebe¹ auf „Tier 1“- und „Tier 2“-Level haben wir anspruchsvolle Ziele gesetzt, ihre Umweltleistung systematisch zu verbessern. So erwarten wir von ihnen, dass sie bis 2020 ihren Energie- und Wasserverbrauch sowie ihr Abfallaufkommen gegenüber dem Basisjahr 2014 um 20 % reduzieren. Bei unseren strategischen Materialzulieferern² („Tier 2“) haben wir die Vorgabe aufgestellt, den Wasserverbrauch bis 2020 um 35 % zu reduzieren. Die Ergebnisse im Jahr 2018 zeugen von den vielversprechenden Anstrengungen, die wir zur Verbesserung des Ressourceneinsatzes unternommen haben. Unsere Zulieferer sind über alle Kategorien hinweg (Schuhe, Bekleidung und Zubehör)

auf einem guten Weg, ihre Ziele für 2020 zu erreichen.

■ Dabei gleichen leistungsstarke Betriebe in der Summe die Defizite von Betrieben aus, die hinter den Erwartungen zurückbleiben.

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

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

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

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

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

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

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

sprechende Strategie zur Überwachung ableiten können. Wir haben zur Erstellung der ZDHC Wastewater Guidelines beigetragen, eines internationalen Abwasserstandards, der 2016 offiziell eingeführt wurde. Diese Richtlinien wenden wir an und bemühen uns, gefährliche Chemikalien aus den Produktionsprozessen weiter zu eliminieren, indem wir unser Abwasser-Monitoring stärken. Gemäß den Richtlinien sind unsere Zulieferer verpflichtet, ihre Ergebnisse bezüglich Abwasser zu überprüfen und dem ZDHC Wastewater Gateway zweimal pro Jahr öffentlich zu melden. Nachdem wir diese Berichterstattung 2017 als Pilot gestartet hatten, haben Zulieferer, bei denen mehr als 80 % der Nassprozesse stattfinden, ihre Daten im Jahr 2018 berichtet. Des Weiteren haben wir Fortschritte bei unserem Ziel gemacht, bis 2020 für 80 % der Hilfsstoffe und 90 % der Färbemittel die Auszeichnung 'bluesign-approved' zu erreichen: 76 % der Hilfsstoffe und 87 % der Färbemittel waren Ende 2018

> 99%

'bluesign-approved'. Wir haben unser Ziel, in 99 % unserer Produkte keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen, für die Produkte der Saison Herbst/Winter 2019 erreicht.

Transport

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



in % der ausgelieferten Produkte

Lkw	7
Schifftransport	89
Lufttransport	4

Lkw	1
Schifftransport	96
Lufttransport	3

Lkw	17
Schifftransport	81
Lufttransport	2

2018 2017

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

NACHHALTIGE MATERIALIEN UND PROZESSE

Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen, und bemühen uns um geschlossene Recyclingkreisläufe. Unser Ansatz wird von neuen technologischen Trends und Entwicklungen beeinflusst. Daneben spielen für uns der Dialog mit Stakeholdern, darunter wissenschaftliche Organisationen, sowie die Marktverfügbarkeit eine wichtige Rolle. Grundlegende Änderungen bei der Materialauswahl, die Auswirkungen auf unsere Produktkosten haben, müssen von den oberen Führungskräften geprüft und genehmigt werden. Die für Materialentwicklung und Beschaffung zuständigen Abteilungen tragen dann jeweils Verantwortung dafür, die Vorgaben umzusetzen. Fortschritte hinsichtlich der Ziele werden an die oberen Führungskräfte zur Prüfung und weiteren Entscheidungsfindung berichtet.

Uns ist bewusst, dass sich Produkte aus synthetischen Fasern während ihrer Nutzungsphase negativ auf die Umwelt auswirken können. Wir wissen, dass Mikrofaserverschmutzung eine komplexe Herausforderung für unsere Industrie ist, und gehen dieses Problem proaktiv an. Zur Förderung der Zusammenarbeit und zum Vorantreiben gemeinsamer Maßnahmen mit dem Ziel weiterer Verbesserungen waren wir 2018 zum Beispiel Gastgeber eines zweitägigen Branchentreffens zum Thema Mikrofasern. Dazu luden wir Experten von Instituten, akademischen Einrichtungen, Nichtregierungsorganisationen, Industrieverbänden sowie Vertreter anderer Marken ein, um Bewusstsein zu schaffen und die Harmonisierung voranzutreiben. Ein besonderer Fokus lag dabei auf einem weltweit harmonisierten Testing-Standard.

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

Nachhaltige Baumwolle

Als Gründungsmitglied der Better Cotton Initiative (BCI) setzt sich adidas dafür ein, die Verwendung von herkömmlicher Baumwolle zu reduzieren. Wir haben uns verpflichtet, das Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach Kriterien der BCI angebaut wurde, zu erhöhen und bis 2018 zu 100 % auf nachhaltige Baumwolle  umzusteigen. Die BCI hat sich zum Ziel gesetzt, den Einsatz von Pestiziden zu verringern. Die Initiative engagiert sich zudem für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwechsel und faire Arbeitsbedingungen. Außerdem möchte die Initiative die weltweite Baumwollproduktion umgestalten, indem sie Better Cotton als nachhaltiges Massenprodukt etabliert. Dieses Ziel wurde erreicht, und adidas erweist sich dabei als Vorreiter. Im Jahr 2018 betrug der Anteil von nachhaltiger Baumwolle³ an unserem Gesamtbeschaffungsvolumen für Baumwolle 100 % (2017: 93 %). Unser Erfolg ist das Ergebnis einer klaren Zielsetzung – sowohl in Bezug auf unsere Zu-

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

Recycelter Polyester

Recycelter Polyester ist eine synthetische Faser aus sogenannten Sekundärabfällen wie z. B. Plastikflaschen und Altkleidung. Das Rohmaterial wird wiederverwertet und anschließend zu Fasern gesponnen. Die Verwendung von recyceltem Polyester bietet zahlreiche Vorteile gegenüber neu hergestelltem Polyester: Sie verringert unsere Abhängigkeit von Erdöl und reduziert unseren CO₂-Ausstoß im Vergleich zum konventionellen Polyester. Polyester ist das Material, das am häufigsten in den Produkten von adidas eingesetzt wird. Durch den verstärkten Einsatz von recyceltem Polyester wollen wir den Athleten weiterhin Hochleistungsprodukte anbieten, gleichzeitig jedoch unsere Umweltauswirkungen reduzieren. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2024 in allen adidas und Reebok Produkten neu hergestelltes Polyester vollständig durch recyceltes Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare interne Meilensteine gesetzt und haben über die Saisons hinweg eine Zunahme der Verwendung von recyceltem Polyester bei unseren adidas und Reebok Produkten erreicht.

Parley Ocean Plastic

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

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

2018 haben wir den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut. Mit der Herstellung von mehr als fünf Millionen Paar Schuhen, die Parley Ocean Plastic enthalten, haben wir unser Ziel für dieses Jahr mehr als erreicht. Um der steigenden Nachfrage nach Parley Ocean Plastic und anderen nachhaltigen Materialien nachkommen zu können, haben wir operative Strukturen für deren gezielte Beschaffung geschaffen, wodurch wir eine stabile und transparente Beschaffungskette gewährleisten. In Kooperation mit Parley for the Oceans haben wir einen Verhaltenskodex speziell für die Sammel- und Verarbeitungsprozesse von Plastik erarbeitet, der jetzt von unseren ausgewählten Partnern in den erfassten Ländern angewendet wird. 

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

Abfall und Verpackung

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

100%

³ 99 % des gesamten Baumwollvolumens wurden nach den Standards der Better Cotton Initiative beschafft, etwa 1 % als organische Baumwolle und 0,03 % als konventionelle Baumwolle.

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

Produktrücknahmeprogramme

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

Wasseraufbereitungstechnologien

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

MENSCHENRECHTE

 adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und weiß, wie wichtig es ist, die notwendigen Schritte zur Erfüllung dieser Verpflichtung aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und machen unseren Einfluss geltend, um Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind. Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenübersteht.

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

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

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

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

ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

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

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

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

Ende des Jahres 2018 hat adidas mit 684 unabhängigen Zulieferbetrieben zusammengearbeitet⁴ (2017: 782), die Produkte für unser Unternehmen in 51 Ländern hergestellt haben (2017: 56). Der Rückgang bei der Anzahl der Zulieferbetriebe ist auf die weitere Konsolidierung unserer Beschaffungskette sowie auf die Integration lokaler Beschaffungsaktivitäten durch Global Operations zurückzuführen. Wir haben mit 64 Lizenznehmern zusammengearbeitet, deren Zulieferer Produkte in 375 Produktionsstätten in 41 Ländern gefertigt haben (2017: 62 Lizenznehmer mit 360 Produktionsstätten in 44 Ländern). Mehr als 70 % der Produktionsstätten befinden sich im asiatisch-pazifischen Raum.

Onboarding

Im Jahr 2018 haben wir in 221 Fabriken Erstbewertungen – die erste Genehmigungsphase für neue Zulieferbetriebe – durchgeführt (2017: 209). Die Gesamtzahl stieg verglichen mit 2017 um etwa 5 %. Diese Entwicklung ist vor allem auf die Ausweitung unseres Erstbewertungs-Monitoring auf Tier-2-Zulieferer zurückzuführen. 55 Produktionsstätten (2017: 50) wurden nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) entweder direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status „abgelehnt mit zweiter Prüfung“. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. ■■

90 % Erstbewertungen wurden in Asien durchgeführt (2017: 81 %). 41 % davon fanden in China statt (2017: 42 %). Ende 2018 lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, bei 30% und damit auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr (2017: 29 %).

Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ¹	55	50
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	30 %	29 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen ²	5	4
Anteil der endgültigen Ablehnungen	3 %	2 %

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.

Die Rate der endgültigen Ablehnung lag bei 3 % (2017: 2 %).

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

Betriebsbegehungen und Schulungen

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

Asien	31	42	13	4	15	49	59	95
Amerika	55	24	2	0	10	1	67	25
EMEA	12	7	4	2	1	3	17	12
in %	69	55	13	5	18	40	100	100

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

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

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

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

Befähigung der Beschäftigten

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

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

‚Workers Voice‘-Plattform bei 100 % der strategischen Zulieferbetriebe implementiert	97 %	63 %	58 %
--	------	------	------

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

Entwicklung besserer Schulungsprogramme für Beschäftigte und Aufsichtspersonen feststellen können.

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

Kontrollen

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

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

Asien	198	170	479	544	379	138	1.056	852
Amerika	14	9	64	70	16	12	94	91
EMEA	9	30	43	37	5	5	57	72

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

Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben.

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

Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

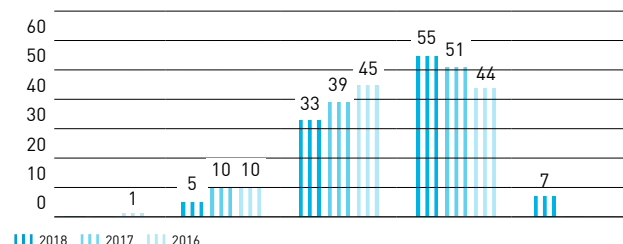
Außerdem wurden 102 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt (2017: 114). Erreicht ein Herstellerbetrieb eine Compliance-Bewertung von 4C oder höher, ist er berechtigt, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Missständen zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung).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

Insgesamt wurden im Jahr 2018 47 % (2017: 48 %) aller aktiven Zulieferbetriebe und Lizenznehmerfabriken auditiert. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien⁵, der wichtigsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2018 umfassend überwacht. Dort belief sich dieser Prozentsatz auf annähernd 65 % (2017: 70 %). Grundsätzlich werden Zulieferbetriebe in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Regierungsseite und starken Aufsichtssystemen) bei unseren Audits nicht mit erfasst.

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

⁵ Zu den Standorten mit hohem Risiko in Asien zählen China, Hongkong, Macao, Vietnam, Bangladesch, Kambodscha, Indien, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Pakistan, die Philippinen, Singapur, Sri Lanka und Thailand.

Im Jahr 2018 erreichten nahezu zwei Drittel unserer strategischen Produktionsstätten⁶ ein 4C-Rating oder besser. Bei den direkten Produktionsstätten belief sich die Zahl auf 31 %. Dies zeigt, dass die strategischen Produktionsstätten weit- aus höhere Compliance-Stufen erreicht haben. Zudem wurden 7 % unserer strategischen Produktionsstätten mit 5C bewertet. Dies zeigt, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben.



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

Festgestellte Verstöße in aktiven Zulieferbetrieben

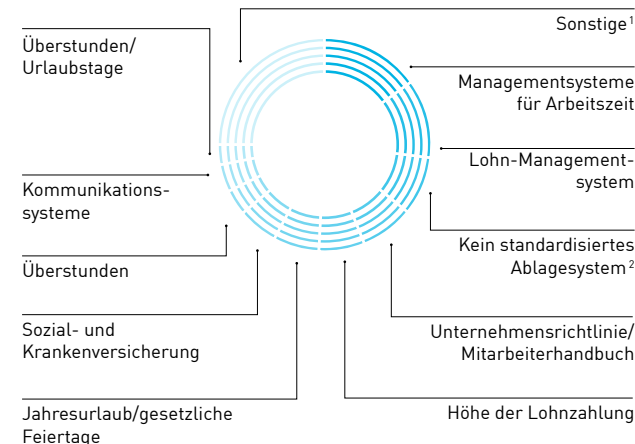
Unsere Zulieferer werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z. B.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

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



Strategische Zulieferer sind für etwa 75 % unseres gesamten Produktionsvolumens verantwortlich.

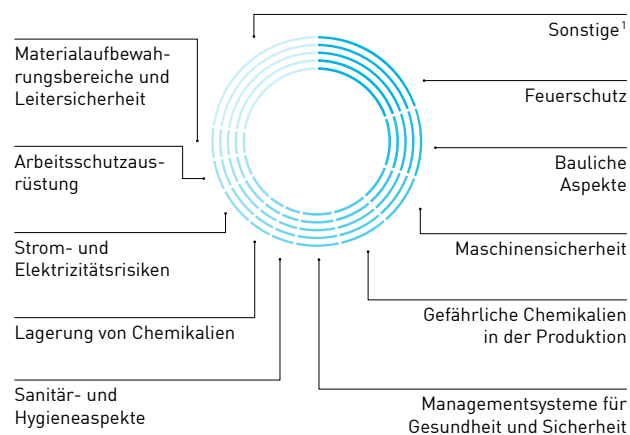
80 % erreichen mindestens 4C-Rating	62 %	50 %	17 %
10 % erreichen 5C-Rating	7 %	0	0
80 % erreichen 80 % oder mehr in Score Card Reports	80 %	55 %	50 %
10 % erreichen führende Stellung in puncto Nachhaltigkeit	20 %	0	0



¹ ‚Sonstige‘ umfasst beispielsweise Koalitionsfreiheit und Managementsystem für Disziplinarmaßnahmen.

² ‚Kein standardisiertes Ablagesystem‘ bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen/Dokumente und Unterlagen aufbewahrt, durch die sich eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen nachvollziehen lässt.

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



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

Unabhängige FLA-Audits

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

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

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

Durchsetzung der Standards

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

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

endigung der Geschäftsbeziehung einhergehen) ist 2018 mit einer Verwarnung stabil geblieben (2017: 1). ■■

Die Gründe für eine Verwarnung lassen sich nur schwer verallgemeinern. Verwarnungen können aufgrund eines einzelnen, nicht behobenen Missstandes oder aber aufgrund mehrerer Verstöße gegen unsere Standards ausgestellt werden. Zu den Gründen für Verwarnungen im Jahr 2018 zählen Verstöße in den Bereichen Brandschutz, Lohnzahlungen, Sozial- und Krankenversicherung, gefährliches Chemikalienmanagement, Überstunden, Abzüge, Transparenz sowie Sicherheitsmaßnahmen in Bereichen mit hohem Risiko.

Im Jahr 2018 haben wir den Vertrag mit einem Zulieferer aus Compliance-Gründen beendet (2017: 4), da dieser dem SEA-Team den Zugang zur Durchführung des Audits verweigerte. ■■

Bestehende Geschäftsbeziehungen mit Zulieferbetrieben können gekündigt werden. Wir prüfen jedoch alle neuen Produktionsstätten vor Auftragsvergabe sorgfältig. Sollten wir bei unseren Vorabprüfungen Nulltoleranz-Verstöße oder Grenzfälle feststellen, werden die Zulieferbetriebe abgelehnt. ■

Asien	1	4
Amerika	0	0
EMEA	0	0
Weltweit	1	4

Asien	30	35	1	1	1	0	32	36
Amerika	5	2	0	1	0	0	5	3
EMEA	2	1	0	1	0	1	2	3

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

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

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

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

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



Nachhaltige Materialien und Prozesse



Wasserverbrauch (Beschaffungskette)



CO₂-Bilanz (Beschaffungskette)



Abfallvolumen (Beschaffungskette)



Produktsicherheit und Transparenz



Gehälter und Sozialleistungen



Training und Weiterbildung



Mitarbeiterengagement



Konsumentenzufriedenheit



Faire Arbeitsbedingungen



Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)



Zuliefererbeziehungen



Ethische Geschäftspraktiken



@3

KONZERN LAGE BERICHT

UNSER FINANZJAHR

Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	116
Gewinn- und Verlust-Rechnung	117
Bilanz und Kapitalflussrechnung	121
Treasury	126
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	129
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB	131

Europa	136
Nordamerika	136
Asien-Pazifik	137
Russland/GUS	137
Lateinamerika	138
Emerging Markets	138

Erläuterung wesentlicher Risiken	148
Erläuterung der Chancen	155

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

INTERNES MANagementsYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUES AUSGERICHTET

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

OPERATIVE MARGE ALS BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS

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

Das Management konzentriert sich darauf, jene Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um Umsatz und Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns im Wesentlichen folgender Maßnahmen:

- Minimierung von 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*, 
- Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette

Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen eine zentrale Rolle in unserem Bestreben ein, neben dem Umsatz auch den Gewinn entsprechend zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens. Die *Marketingaufwendungen*  stellen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, um die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir die Effizienz unserer Marketinginvestitionen verbessern. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athleten oder Künstlern. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die *Betriebsgemeinkosten*  strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Harmonisierung unserer Geschäftsprozesse, die Standardisierung unserer Systeme, die Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Skaleneffekten wichtige Maßnahmen.

STRIKTES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS

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

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

INVESTITIONSAUSGABEN MIT DEM ZIEL DER MAXIMIERUNG ZUKÜNFTIGER RENDITEN

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

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

FOKUS AUF DEN GEWINN IM INTERESSE UNSERER AKTIONÄRE

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

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)*,  Marktanteile, Auftragsbestände und Durchverkaufdaten, unsere Lieferfähigkeit (On-Time In-Full), unser Mitarbeiterengagement sowie KPIs, die unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit messen.

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

Darüber hinaus haben wir im Rahmen von ‚Creating the New‘ ein NPS-System eingeführt, das es uns ermöglicht, die Markenwahrnehmung von Konsumenten noch sorgfältiger zu analysieren. NPS gibt uns Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Konsumenten unsere Marken weiterempfehlen. NPS ist daher eine wichtige Säule bei der Transformation unseres Unternehmens hin zu einer konsumentenfokussierten Organisation. Es ist ein ganzheitliches und transparentes System zur Messung der Marken-Performance und wurde bereits in anderen Branchen und Organisationen erfolgreich angewendet.

Unsere Maßnahmen in Bezug auf NPS (sowohl unser eigener NPS als auch der unserer Hauptwettbewerber) werden von einer unabhängigen Agentur geleitet und durch unsere internen globalen Consumer Insight Teams auf regelmäßiger Basis überwacht. Darüber hinaus wird der NPS in vielen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie auf unserer E-Commerce-Plattform gemessen. Wir sind der festen Überzeugung, dass Markenloyalität zu nachhaltigem Wachstum unserer Marken führt, da Markenbotschafter im Durchschnitt mehr kaufen als diejenigen, die unsere Marken nicht weiterempfehlen. Zudem machen viele unserer Konsumenten ihre Kaufentscheidungen an Empfehlungen von Freunden oder Familienmitgliedern fest. ■

Um den operativen Erfolg unserer Marken im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern messen zu können, sammeln wir fortlaufend auf Markt- und Kategorieebene Marktanteilsdaten. ■ Die gewonnenen Erkenntnisse liefern unserer oberen Führungsebene detaillierte Einblicke, in welchen Märkten und Kategorien wir unsere Marktanteile im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ausbauen konnten, und werden innerhalb des Unternehmens wirksam eingesetzt. ■

Darüber hinaus helfen uns die Ergebnisse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für alle unsere Märkte und Kategorien im Rahmen unserer langfristigen strategischen Zielsetzung zu definieren, basierend auf ihrer Gesamtpositionierung innerhalb der Sportartikelbranche.

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

OTIF misst unsere Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die OTIF-Kennzahl wird vom Bereich Global Operations verantwortet und gibt Aufschluss darüber, inwieweit Kunden mengen- und termingetreu beliefert werden. ■

So können wir Verbesserungspotenziale beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse identifizieren. OTIF hilft uns ebenso dabei, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was für die Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok in den meisten unserer wichtigen Märkte.

■ Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Im Jahr 2018 haben wir unseren Ansatz und unsere im Jahr 2017 eingeführte Systemplattform zur Messung des Mitarbeiterengagements weiter optimiert. ■

Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Wir verfolgen daher eine umfassende Roadmap mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. 

Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich.  Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. 

STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

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

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

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

KONTINUIERLICHES WACHSTUM DER WELTWIRTSCHAFT IM JAHR 2018¹

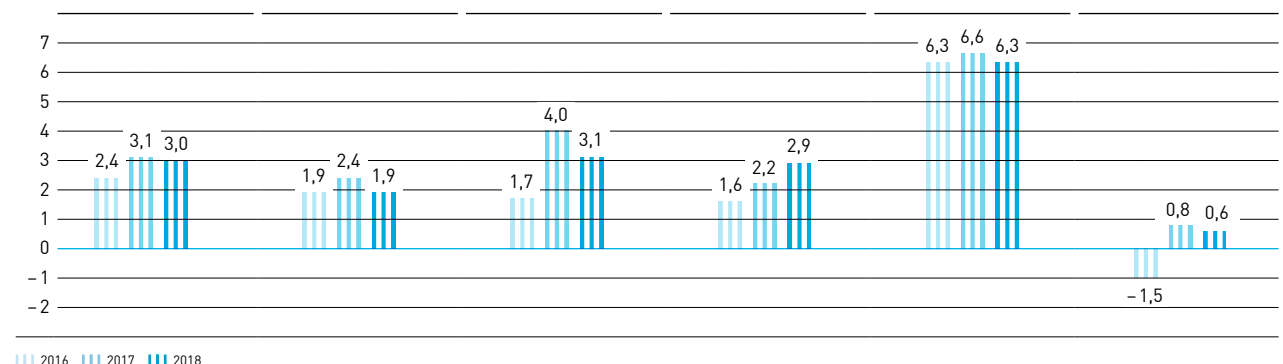
Mit einem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,0 % hat die Weltwirtschaft 2018 ihr Tempo aufrechterhalten. Nicht zuletzt haben zunehmender Handelsprotektionismus und Zollkonflikte jedoch dazu geführt, dass Handel und Investitionen auf internationaler Ebene nachließen. Des Weiteren hat die fortgesetzte Abkehr von der expansiven Geldpolitik in den Industrieländern zu einer gewissen Verschärfung der globalen Finanzierungsbedingungen geführt. Dank einer robusten Arbeitsmarktlage und einigen verbleibenden finanzpolitischen Impulsen wuchs die Wirtschaft in Industrieländern im Jahr 2018 um 2,2 %. Nichtsdestotrotz haben Themen rund um internationale Beziehungen, wie beispielsweise Handelskonflikte oder die laufenden Brexit-Verhandlungen, die Wirtschaftspolitik und Konjunktur

weiterhin belastet. Das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern betrug insgesamt 4,2 %, auch wenn sich die gesamtwirtschaftlichen Bedingungen in einigen Ländern, insbesondere in Lateinamerika, verschlechterten. Daneben hat die Erholung in rohstoffexportierenden Ländern an Dynamik verloren. Weltweit haben Risiken eskalierender geopolitischer Spannungen, vor allem im Hinblick auf Handel und Zoll, zugenommen.

ROBUSTES WACHSTUM IN DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN

Im Jahr 2018 setzte sich das robuste Wachstum in der Sportartikelbranche fort. Nach der Verlangsamung in den beiden Vorjahren verzeichnete die Branche in Nordamerika wieder stärkere Wachstumsraten. In Europa setzte sich das moderate Tempo konstant fort, während China erneut das globale Branchenwachstum übertraf. Die meisten anderen Märkte sind ebenfalls gewachsen. Gründe dafür waren vor allem fortgesetzte globale Trends wie die steigende Beliebtheit von

in %



2016 2017 2018

Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2016 und 2017 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

Quelle: World Bank.

Beinhaltet Europäische Schwellenländer und Zentralasien.

Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Sportbekleidung („Athleisure“) , zunehmende sportliche Betätigung sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein. Zudem verändern weiterhin digitale Entwicklungen die Sportartikelbranche weltweit. Auch „Social Fitness“ bleibt ein wichtiges Thema, da gemeinschaftliches Training und damit verbundene Aktivitäten in den Social-Media-Kanälen weiterhin beliebt sind. Der Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals setzte sich weiter fort, da Einzelhändler vermehrt sowohl Online- als auch Offline-Technologien nutzen, um ein nahtloses Konsumentenerlebnis zu bieten. Darüber hinaus verlieh die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2018 der Branche insgesamt leichten Rückenwind. Nach Kategorien betrachtet war die Kategorie Sportschuhe auch 2018 ein starker Wachstumstreiber für die Branche. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die kontinuierlich hohe Nachfrage nach verschiedenen Freizeit- und Laufschuhen. Die Nachfrage nach Sportbekleidung blieb robust, da Konsumenten weiterhin eher auf Produkte dieser Kategorie statt auf herkömmliche Bekleidung setzten. Die Sportzubehör-Kategorie verzeichnete 2018 ein weiteres durchwachsendes Jahr. Auch für die Sportartikelbranche haben sich die Risiken in Verbindung mit Handelsprotektionismus und geopolitischen Spannungen erhöht.

¹ 1 € entspricht

USD	1,1266	1,2321	1,1658	1,1576	1,1450	1,1813
GBP	0,8754	0,8749	0,8861	0,8873	0,8945	0,8847
JPY	126,24	131,15	129,04	131,23	125,85	130,40
RUB	65,560	70,556	73,162	75,928	79,544	73,920
CNY	7,6116	7,7476	7,7136	7,9634	7,8584	7,8051

Kassakurs am Quartalsende.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

DETAILLIERTE DARSTELLUNG DER BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT ANWENDUNG VON IFRS 9

Im Zusammenhang mit der Anwendung von IFRS 9 und Folgeänderungen zu IAS 1 hat adidas die Darstellung der sonstigen betrieblichen Erträge und der sonstigen betrieblichen Aufwendungen angepasst, um eine detailliertere Darstellung der betrieblichen Aufwendungen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung zu ermöglichen. Ab dem Geschäftsjahr 2018 werden die sonstigen betrieblichen Aufwendungen basierend auf einer funktionalen Logik abgeleitet und in folgenden Posten berichtet: Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen, Verwaltungsaufwendungen sowie übrige betriebliche Aufwendungen. Ferner wird eine Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten gemäß den Änderungen nach IAS 1 in einem separaten Posten innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst. 

ADIDAS ERZIelt IM GESCHÄFTSJAHr 2018 STARKE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Im Geschäftsjahr 2018 stieg der Umsatz währungsbereinigt um 8 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 3 % auf 21,915 Mrd. € (2017: 21,218 Mrd. €). 

+8%

Nach Marktsegmenten betrachtet wuchs der währungs-bereinigte Umsatz in Nordamerika und Asien-Pazifik im zweistelligen Bereich. In Lateinamerika und Russland/GUS nahm der währungs-bereinigte Umsatz im einstelligen Bereich zu. In Europa blieb der währungs-bereinigte Umsatz stabil und ging in Emerging

Markets im niedrigen einstelligen Bereich zurück. 

in Mio. €

2018	
2017	21.218
2016	18.483
2015	16.915
2014	14.534

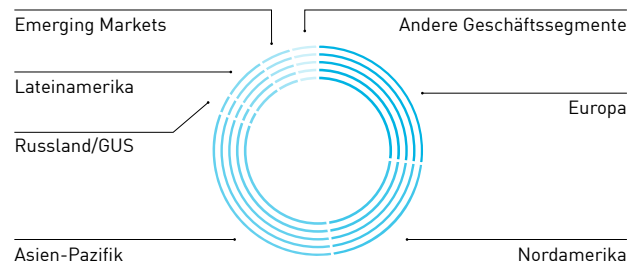
Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider. Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche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

in Mio. €

Europa	5.885	5.932	- 1 %	0 %
Nordamerika	4.689	4.275	10 %	15 %
Asien-Pazifik	7.141	6.403	12 %	15 %
Russland/GUS	595	660	- 10 %	1 %
Lateinamerika	1.634	1.907	- 14 %	6 %
Emerging Markets	1.144	1.300	- 12 %	- 3 %
Andere Geschäfts-segmente	829	739	12 %	15 %

Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider. Segmentstruktur gegenüber Vorjahr angepasst, siehe Erläuterung 40.

in % der Umsatzerlöse



Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider. Segmentstruktur gegenüber Vorjahr angepasst, siehe Erläuterung 40.

UMSATZWACHSTUM IM HOHEN EINSTELLIGEN BEREICH BEI DER MARKE ADIDAS

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas stieg um 9 %. Gründe dafür waren das zweistellige Wachstum bei *Sport Inspired* sowie ein Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei *Sport Performance*

+9%

, wobei der Anstieg bei *Sport Performance* auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running zurückzuführen ist. In Euro erhöhte sich der Umsatz der Marke adidas um 5 % auf 19,851 Mrd. € (2017: 18,993 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok ging im Vergleich zum Vorjahr um 3 % zurück. Zweistelliges Umsatzwachstum bei Classics wurde durch

-3%

einen Rückgang bei Sport aufgehoben. In Euro ging der Umsatz von Reebok um 8 % auf 1,687 Mrd. € zurück (2017: 1,843 Mrd. €).

UMSATZWACHSTUM BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG

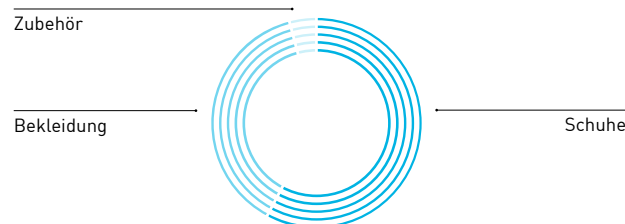
Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe stieg im Geschäftsjahr 2018 um 8 %. Verantwortlich dafür waren das zweistellige Wachstum bei *Sport Inspired* sowie ein Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei *Sport Performance*. Dieser Anstieg war auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running zurückzuführen. Der Umsatz im Bereich Bekleidung wuchs auf währungsbereinigter Basis um 11 %. Gründe dafür waren zweistellige Umsatzsteigerungen bei

in Mio. €

Schuhe	12.783	12.427	3%	8%
Bekleidung	8.223	7.747	6%	11%
Zubehör	910	1.044	-13%	-9%

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

in % der Umsatzerlöse



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

Sport Inspired sowie bei *Sport Performance*. Das Wachstum bei *Sport Performance* ist zweistelligen Zuwächsen in den Kategorien Training und Fußball zuzuschreiben. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Zubehör ging um 9 % zurück. ■■

UMSATZKOSTEN BLEIBEN STABIL

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Geschäftsjahr 2018 blieben die Umsatzkosten mit 10,552 Mrd. € relativ stabil (2017: 10,514 Mrd. €). Unser Geschäftswachstum und ungünstige Währungseffekte wurden durch niedrigere Beschaffungskosten aufgrund von Effizienzsteigerungen kompensiert.

BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM 1,4 PROZENTPUNKTE

Im Geschäftsjahr 2018 stieg das Bruttoergebnis um 6 % auf 11,363 Mrd. € (2017: 10,703 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 1,4 Prozentpunkte auf 51,8 % (2017: 50,4 %). ■■ Diese Entwicklung ist

in %

2018	51,8
2017	50,4
2016	49,2
2015	48,3
2014	47,6

Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

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

auf die positiven Effekte eines besseren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix sowie auf niedrigere Beschaffungskosten zurückzuführen, die deutlich negative Währungseffekte mehr als kompensierten.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE STEIGEN

Die Lizenz- und Provisionserträge stiegen auf währungs- bereinigter Basis um 16 % und in Euro um 12 % auf 129 Mio. € (2017: 115 Mio. €).

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge stiegen 2018 um 188 % auf 48 Mio. € (2017: 17 Mio. €). Diese Entwicklung steht hauptsächlich im Zusammenhang mit höheren Erträgen aus Erstattungen von Zollabgaben und aus der Unterlizenzierung von Markenrechten.

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ ERHÖHEN SICH UM 0,5 PROZENTPUNKTE

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2018 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 5 % auf 9,172 Mrd. € (2017: 8,766 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf gestiegene Marketinginvestitionen zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,5 Prozentpunkte auf 41,9 % (2017: 41,3 %).

Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2018 auf 3,001 Mrd. € (2017: 2,724 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 10 % im Vergleich zum Vorjahr. Darin spiegeln sich hauptsächlich Aktivitäten im Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2018 sowie überproportionale Investitionen in unsere Marken und den Durchverkauf unserer Produkte wider. Im Verhältnis zum

in % der Umsatzerlöse

2018	41,3
2017	41,9
2016	42,6
2015	42,0

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

in % der Umsatzerlöse

2018	12,8
2017	13,0
2016	13,9
2015	13,2

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

Umsatz erhöhten sich die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,9 Prozentpunkte auf 13,7 % (2017: 12,8 %).

Die Vertriebsaufwendungen stiegen um 3 % auf 4,450 Mrd. € (2017: 4,307 Mrd. €). Investitionen in E-Commerce und die Logistikinfrastruktur wurden zum Teil durch eine effizientere Nutzung des Vertriebsnetzes aufgehoben. Im Verhältnis zum Umsatz blieben die Vertriebsaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr stabil. Die Verwaltungsaufwendungen blieben mit 1,576 Mrd. € ebenfalls stabil (2017: 1,568 Mrd. €), da Investitionen in digitale Systeme und IT durch Kontrolle der Betriebsgemeinkosten kompensiert wurden. Im Verhältnis zum Umsatz

gingen die Verwaltungsaufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 7,2 % zurück (2017: 7,4 %).

EBITDA STEIGT UM 15 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 15 % auf 2,882 Mrd. € (2017: 2,511 Mrd. €).

Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) stiegen 2018 um 8 % auf 486 Mio. € (2017: 452 Mio. €). Diese Entwicklung ist vor allem dem Anstieg der Sachanlagen zuzuschreiben. Gemäß IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2018 keine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

in Mio. €

2018	2.511
2017	1.953
2016	1.475
2015	1.283

EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider. Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH UM 1,1 PROZENTPUNKTE

Das Betriebsergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 14 % auf 2,368 Mrd. € (2017: 2,070 Mrd. €). 

+1,1 PP

Dies entspricht einer Verbesserung der operativen Marge um 1,1 Prozentpunkte auf 10,8 % im Vergleich zum Vorjahreswert (2017: 9,8 %). 

Verantwortlich dafür war im Wesentlichen die gestiegene Bruttomarge, die den investitionsbedingten Anstieg sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte.

in Mio. €

2018		
2017		2.070
2016		1.582
2015		1.094
2014		961

Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

in %

2018		
2017		9,8
2016		8,6
2015		6,5
2014		6,6

Operative Marge = (Betriebsergebnis / Umsatz) × 100.
Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

in Mio. €

2018		
2017		-47
2016		-46
2015		-21
2014		-48

FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH

Die Finanzerträge erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 24 % auf 57 Mio. € (2017: 46 Mio. €). Die Finanzaufwendungen hingegen gingen um 50 % auf 47 Mio. € zurück (2017: 93 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen, niedrigere Zinsaufwendungen sowie positive Währungseffekte zurückzuführen. Infolgedessen beliefen sich die Nettofinanzerträge des Unternehmens auf 10 Mio. € im Vergleich zu Nettofinanzaufwendungen in Höhe von 47 Mio. € im Vorjahr. 

STEUERQUOTE VERRINGERT SICH UM 1,2 PROZENTPUNKTE AUF 28,1 %

Ohne den im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekt ging die Steuerquote des Unternehmens 2018 um 1,2 Prozentpunkte auf 28,1 % zurück (2017: 29,3 %).

Einschließlich des im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekts verringerte sich die Steuerquote des Unternehmens um 4,9 Prozentpunkte auf 28,1 % (2017: 33,0 %).

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN STEIGT UM 20 % AUF 1,709 MRD. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekt, nahm um 20 % auf 1,709 Mrd. € zu (2017: 1,430 Mrd. €). 

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 20 % auf 8,46 € (2017: 7,05 €).

Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 21 % auf 8,45 € (2017: 7,00 €).

Einschließlich des im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekts erhöhte sich der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 26 % auf 1,709 Mrd. € (2017: 1,354 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 27 % auf 8,46 € (2017: 6,68 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 27 % auf 8,45 € (2017: 6,63 €).

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging 2018 aufgrund des Rückkaufs von Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms um 4.689.889 Aktien auf 199.171.345 zurück. Dem standen die letzten Aktienumwandlungen im Zusammenhang mit der im Jahr 2012 begebenen Wandelanleihe des Unternehmens gegenüber. ■ Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 201.759.012 (2017: 202.391.673).

in Mio. €

2018		
2017		1.430
2016		1.082
2015		720
2014		642

2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.
2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

in €

2018		
2017		7,05
2016		5,39
2015		3,54
2014		3,05

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

VERLUST AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN HÖHE VON 5 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2018 verzeichnete adidas einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 5 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit dem Rockport Geschäftsbereich stand (2017: Verlust in Höhe von 254 Mio. €).

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN STEIGT UM 45 % AUF 1,702 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg ohne den im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekt um 45 % auf 1,702 Mrd. € (2017: 1,173 Mrd. €). Damit verbesserte sich das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen um 46 % auf 8,44 € (2017: 5,79 €), und das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 46 % auf 8,42 € (2017: 5,75 €).

Einschließlich des im Jahr 2017 angefallenen negativen steuerlichen Einmaleffekts nahm der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 55 % auf 1,702 Mrd. € zu (2017: 1,097 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich um 56 % auf 8,44 € (2017: 5,42 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 57 % auf 8,42 € (2017: 5,38 €).

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2018 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 15,612 Mrd. € (2017: 14,019 Mrd. €). Verantwortlich dafür war ein Anstieg der kurzfristigen und der langfristigen Vermögenswerte.

■

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 14 % auf 9,813 Mrd. € zu (2017: 8,645 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 64 % auf 2,629 Mrd. € (2017: 1,598 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde nur zum Teil durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit aufgehoben. Währungseffekte in Höhe von 29 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 7 % auf 3,445 Mrd. € zurück

in % der Bilanzsumme

	(in Mio. €)	14.019
Flüssige Mittel		11,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		16,5
Vorräte		26,3
Anlagevermögen ³		31,5
Sonstige Vermögenswerte		14,2

■ 2018 ■ 2017

Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S.161.
Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.
Anlagevermögen = Sachanlagen + Geschäfts- oder Firmenwerte + Markenrechte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.

(2017: 3,692 Mrd. €).

Währungsbereinigt verringerten sich die Vorräte um 5%. Diese Entwicklung spiegelt den Fokus des Unternehmens auf das strikte Management der Vorräte wider. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 4 % auf 2,418 Mrd. € (2017: 2,315 Mrd. €).

Währungsbereinigt nahmen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 5% zu. Hauptgrund dafür ist das Geschäftswachstum des Unternehmens im Geschäftsjahr 2018. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 38 % auf 542 Mio. € (2017: 393 Mio. €).

Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf gestiegene beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 46 % auf 725 Mio. € (2017: 498 Mio. €). Hauptgrund dafür ist die veränderte Bilanzierung nach IFRS 15, die zur Erfassung von Vermögenswerten für Rücklieferungen führte.

in % der Bilanzsumme

	(in Mio. €)	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	1,0	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14,1	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	7,0	
Sonstige Verbindlichkeiten	35,0	
Gesamtes Eigenkapital	42,9	

2018 2017

Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 161.
Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 8 % auf 5,799 Mrd. € (2017: 5,374 Mrd. €). Das Anlagevermögen erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres um 9 % auf 4,798 Mrd. € (2017: 4,417 Mrd. €). Zugänge in Höhe von 854 Mio. € waren größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die Logistik- und IT-Infrastruktur des Unternehmens sowie auf die Erweiterung der Unternehmenszentrale in

in Mio. €

2018	
2017	3.692
2016	3.763
2015	3.113
2014	2.526

in Mio. €

2018	
2017	2.315
2016	2.200
2015	2.049
2014	1.946

in Mio. €

2018	
2017	1.975
2016	2.496
2015	2.024
2014	1.652

Herzogenaurach und positive Währungseffekte in Höhe von 58 Mio. € zurückzuführen. Den Zugängen standen Abschreibungen in Höhe von 494 Mio. € gegenüber. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen um 17 % auf 256 Mio. € (2017: 219 Mio. €).

Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg derivativer Finanzinstrumente zurückzuführen, die der vollständigen Absicherung des mit der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe verbundenen wirtschaftlichen Risikos dienen. Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 3 % auf 651 Mio. € (2017: 630 Mio. €).

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 9 % auf 6,834 Mrd. € (2017: 6,291 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 51 % auf 66 Mio. € zurück (2017: 137 Mio. €). Grund dafür waren Wandlungen der Wandelanleihe des Unternehmens in Aktien der adidas AG sowie niedrigere Bankverbindlichkeiten. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,300 Mrd. € um 16 % über dem Vorjahresniveau (2017: 1,975 Mrd. €).

Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 17%. Diese Entwicklung ist auf den Fokus des Unternehmens auf das effiziente Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals sowie auf verbesserte Bedingungen mit unseren Zulieferern zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten verringerten sich vor allem aufgrund niedrigerer negativer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 49 % auf 186 Mio. € (2017: 362 Mio. €).

Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 66 % auf 1,232 Mrd. € (2017: 741 Mio. €). Hauptgrund dafür ist die veränderte Bilanzierung nach IFRS 15, die zu höheren Rückstellungen für Rücklieferungen führte. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum

Ende des Geschäftsjahres 2018 um 6% auf 2,305 Mrd. € (2017: 2,180 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren ein Anstieg der ausstehenden Rechnungen sowie höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 1% auf 477 Mio. € (2017: 473 Mio. €). ■

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 41% auf 2,414 Mrd. € (2017: 1,711 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres um 64% auf 1,609 Mrd. € (2017: 983 Mio. €). Verantwortlich dafür war in erster Linie die Begebung der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe mit einem Volumen von 500 Mio. €. ■

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 358% auf 103 Mio. € (2017: 22 Mio. €). Hauptgrund dafür waren höhere Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing im Zusammenhang mit zwei Gebäuden an der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2018 um 60% auf 128 Mio. € (2017: 80 Mio. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich höhere Rückstellungen für Personal. Die langfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich aufgrund niedrigerer abgegrenzter Schulden für

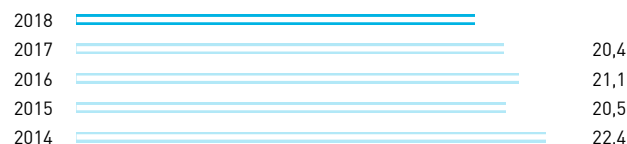
Personal um 78% auf 19 Mio. € (2017: 85 Mio. €). ■

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2018 auf 6,377 Mrd. € (2017: 6,032 Mrd. €). Diese Entwicklung ist dem im Geschäftsjahr 2018 erwirtschafteten Gewinn, gestiegenen Hedging-Rücklagen in Höhe von 231 Mio. € sowie der Wiederausgabe eigener Aktien in Höhe von 53 Mio. € zuzuschreiben. Einen gegenläufigen Effekt hatten der Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 1,021 Mrd. €, einschließlich Erwerbsnebenkosten, und die an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2017 gezahlte Dividende in Höhe von 528 Mio. €. Die Eigenkapitalquote des Unternehmens verringerte sich auf 40,8% (2017: 43,0%), da der Anstieg des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals durch eine Bilanzverlängerung mehr als aufgehoben wurde. ■



OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

in % der Umsatzerlöse



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.

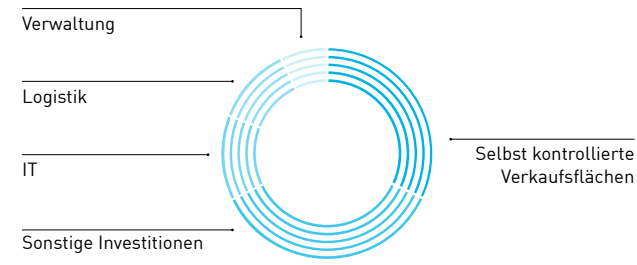
Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider. Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015 und 2014 die fortgeführten Geschäftsbereiche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

Das operative kurzfristige Betriebskapital verringerte sich um 12% auf 3,563 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2018 (2017: 4,033 Mrd. €). Währungsbereinigt ging das operative kurzfristige Betriebskapital um 10% zurück. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 1,4 Prozentpunkte auf 19,0% zurück (2017: 20,4 %). Darin spiegeln sich das Umsatzwachstum der letzten zwölf Monate sowie der kontinuierliche Fokus des Unternehmens auf das strikte Management des kurzfristigen Betriebskapitals wider. ■

INVESTITIONSANALYSE

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen stiegen im Geschäftsjahr 2018 um 5% auf 794 Mio. € (2017: 755 Mio. €). Die Investitionen aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhten sich um 6% auf 794 Mio. € (2017: 752 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen stiegen um 3% auf 699 Mio. € (2017: 681 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 96 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg um 29% gegenüber dem Vorjahr (2017: 74 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertmin-

in % der Gesamtinvestitionen



in %

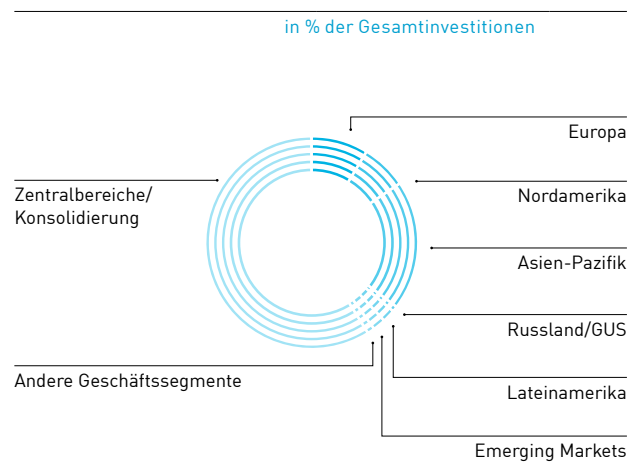


Angepasst gemäß IAS 8, siehe Erläuterung 03.

derung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich 2018 um 12% auf 470 Mio. € (2017: 421 Mio. €).

Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 32% der Gesamtinvestitionen aus (2017: 48%). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 13% bzw. 12% der Gesamtinvestitionen (2017: 13% bzw. 9%). Weitere 7% der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2017: 7%). Auf sonstige Initiativen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit der Erweiterung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach stehen, entfielen 36% der Gesamtinvestitionen (2017: 22%).

Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 60% der Großteil der Investitionen auf die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach (2017: 47%). Auf Asien-Pazifik entfielen 20% der Gesamtinvestitionen (2017: 21%), gefolgt



von Europa mit 9% (2017: 10%), Nordamerika mit 7% (2017: 8%), Lateinamerika und Emerging Markets mit jeweils 2% (2017: 4% bzw. 3%) sowie Russland/GUS mit 1% (2017: 5%).



LIQUIDITÄTSANALYSE

Im Geschäftsjahr 2018 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 2,646 Mrd. € (2017: 1,648 Mrd. €).



Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 2,666 Mrd. € (2017: 1,641 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren der höhere Gewinn vor Steuern sowie der niedrigere Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital. Als gegenläufiger Effekt wirkten sich höhere Zahlungen für Ertragsteuern aus. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit ging auf 636 Mio. € zurück (2017: 680 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit verringerte sich ebenfalls auf 636 Mio. € (2017: 676 Mio. €). Der Großteil der fortgeführten Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2018 bezog sich auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie Investitionen in IT-Systeme und die Erweiterung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 951 Mio. € (2017: jeweils 769 Mio. €). Dies ist vor allem auf den Rückkauf eigener Aktien und auf die an die Aktionäre gezahlte Dividende zurückzuführen, während sich Erlöse aus der Begebung einer Wandelanleihe und aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten gegenläufig auswirkten. Währungseffekte in Höhe von 29 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus. Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 1,031 Mrd. € auf 2,629 Mrd. € (2017: 1,598 Mrd. €).

Zum 31. Dezember 2018 belief sich die Netto-Cash-Position auf 959 Mio. € (2017: Netto-Cash-Position von 484 Mio. €). Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 475 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung war der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, der Rückkauf von Aktien der adidas AG sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre gegenüber. Die Wandlung von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG trug ebenfalls zu dieser Verbesserung bei.

Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 auf -0,3 (2017: -0,2) und liegt damit innerhalb des mittelfristigen Zielkorridors des Unternehmens von unter 2.



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

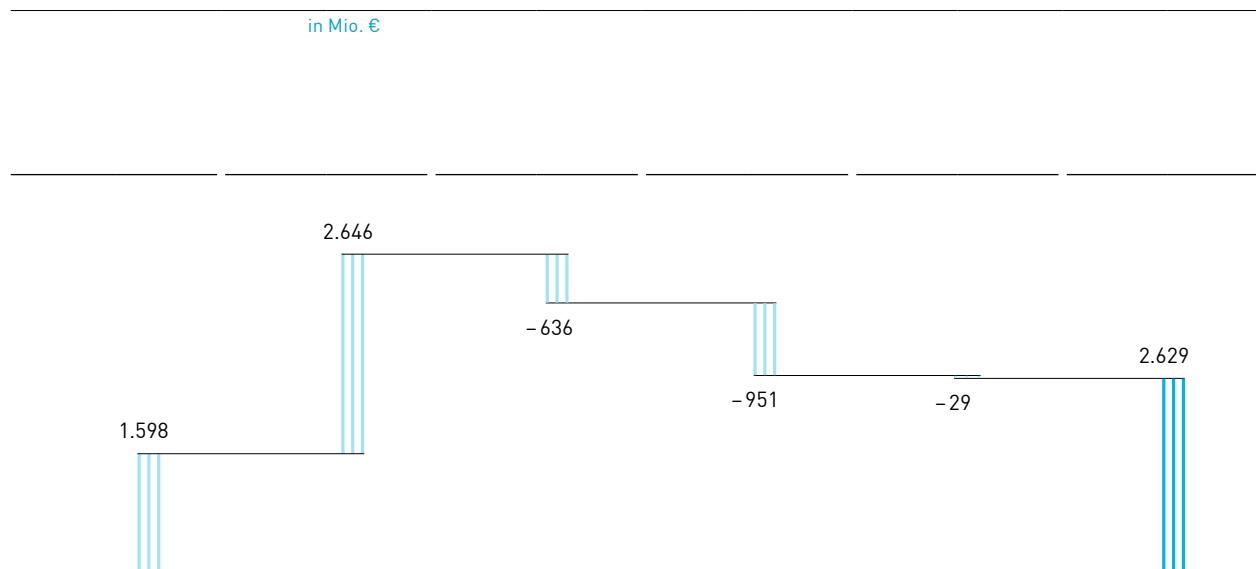
Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, wie im Kapitel 'Internes Managementsystem' beschrieben, stieg im Geschäftsjahr 2018 primär aufgrund des niedrigeren operativen kurzfristigen Betriebskapitals um 110% auf 2,529 Mrd. € (2017: 1,202 Mrd. €).

AUSSERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie operativen Leasingverträgen, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Das Unternehmen hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen, anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Zum 31. Dezember 2018 betrugen die zukünftigen Mindestleasingzahlungen im Zusammenhang mit operativen Mietverträgen 2,984 Mrd. € (2017: 2,649 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 13 % gegenüber dem Vorjahr. ■

Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 11 % auf 5,828 Mrd. € (2017: 5,255 Mrd. €). ■

in Mio. €



TREASURY

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

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

TREASURY-GRUNDSÄTZE UND -VERANTWORTLICHKEITEN

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

Das Treasury-Komitee, das sich aus Mitgliedern des Vorstands und weiteren Führungskräften zusammensetzt, entscheidet über die Treasury-Grundsätze und gibt die strategische Ausrichtung für das Management von treasuryrelevanten Themen vor. Alle wesentlichen Änderungen der Treasury-Grundsätze bedürfen der vorherigen Zustimmung des Treasury-Komitees.

Die Treasury-Abteilung ist für spezifische zentralisierte Treasury-Transaktionen sowie für die Umsetzung unserer Treasury-Grundsätze weltweit verantwortlich.

Auf Ebene der Tochtergesellschaften sind, sofern begründet und wirtschaftlich sinnvoll, die Geschäftsführer sowie die Finanzdirektoren vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten bei ihren jeweiligen Gesellschaften verantwortlich. Controllingfunktionen auf Unternehmensebene stellen sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens entsprechen.

ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

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

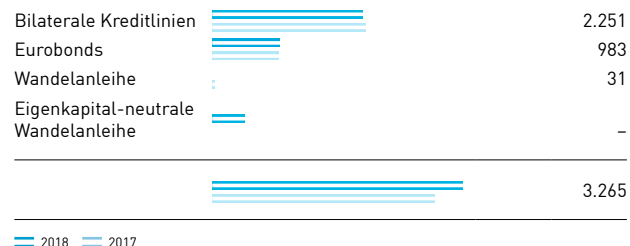
einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. ■

Nur in Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u. a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende *Cash-Pools*. ■

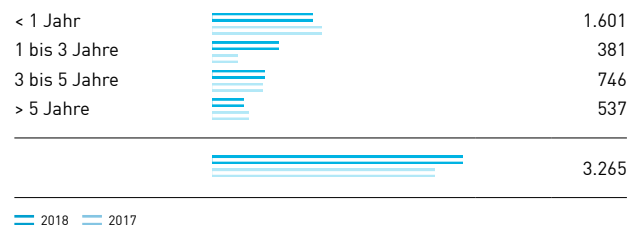
MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2018 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

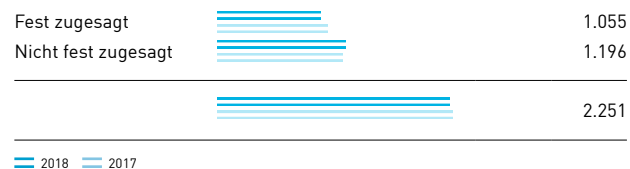
in Mio. €



in Mio. €



in Mio. €

**FINANZIELLE FLEXIBILITÄT**

Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens ist durch die Verfügbarkeit von Kreditlinien sichergestellt. Diese bestehen aus fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien bei verschiedenen Banken mit einer Restlaufzeit von bis zu neun Jahren. Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2017: 2,0 Mrd. €). Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien auf 2,215 Mrd. € (2017: 2,251 Mrd. €). Davon waren 2,008 Mrd. € ungenutzt (2017: 2,145 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 45 % bzw. 55 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2017: 47 % bzw. 53 %). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

AUSSTEHENDE BONDS

Das Unternehmen verfügt über zwei ausstehende Eurobonds, die beide im Jahr 2014 begeben wurden, sowie eine ausstehende eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die im Jahr 2018 begeben wurde. Eine im Jahr 2012 begebene Wandelanleihe wurde im Verlauf des Jahres 2018 vollständig gewandelt. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die am 5. September 2018 begebene eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,05 % und wird am 12. September 2023 fällig.

in Mio. €

Eurobond	600 €	fest	2021
Eurobond	400 €	fest	2026
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	500 €	fest	2023

ANSTIEG DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

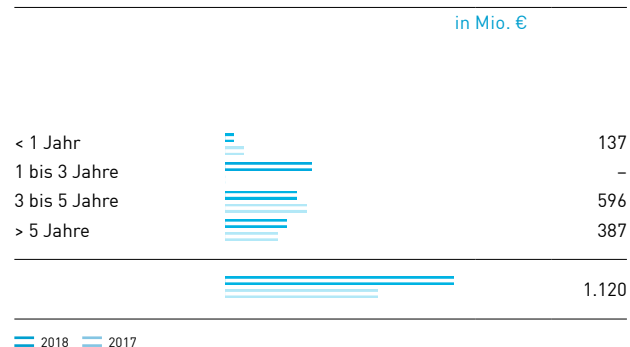
Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie den ausstehenden Eurobonds und der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 50 % auf 1,676 Mrd. € (2017: 1,120 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Begebung der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € zurückzuführen. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen, einschließlich der Eurobonds des Unternehmens, belief sich zum Ende des Jahres 2018 auf 1,469 Mrd. € (2017: 1,014 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 auf 207 Mio. € (2017: 106 Mio. €).

in Mio. €

Bankkredite	207	106
Eurobonds	984	983
Wandelanleihe	-	31
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	484	-

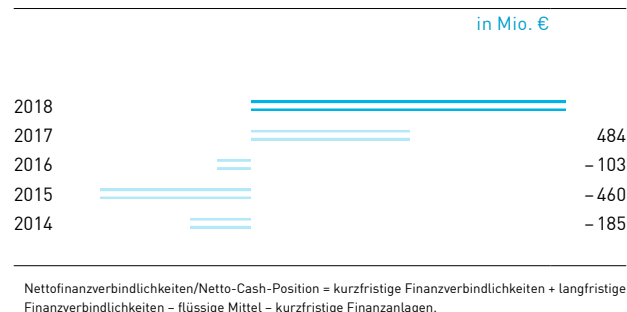
FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN STABIL

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens blieb im Jahresverlauf 2018 stabil. Im Jahr 2019 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 66 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2018 Finanzinstrumente über einen Betrag von 137 Mio. € aus.



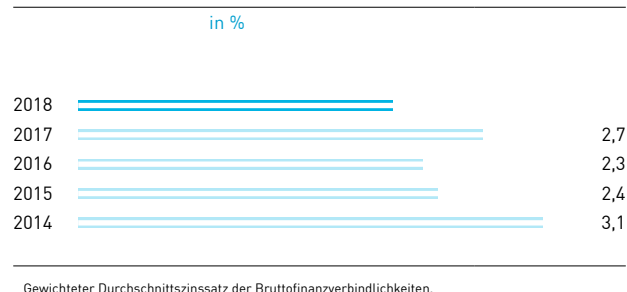
NETTO-CASH-POSITION IN HÖHE VON 959 MIO. €

Zum 31. Dezember 2018 belief sich die Netto-Cash-Position auf 959 Mio. € (2017: Netto-Cash-Position von 484 Mio. €). Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 475 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung war der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung an die Aktionäre und der Rückkauf von Aktien der adidas AG gegenüber.



ZINSSATZ SINKT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens sank im Jahr 2018 auf 2,1 % (2017: 2,7 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Wandlung der Wandelanleihe in Aktien der adidas AG sowie einen Rückgang der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2018 97 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2017: 91 %), während 3 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinslich waren (2017: 9 %).



EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird.

Im Geschäftsjahr 2018 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 6,0 Mrd. US-\$ (2017: 6,6 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 3,8 Mrd. US-\$ auf den Euro (2017: 3,8 Mrd. €). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2018 war das Hedging für das Jahr 2019 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2020 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungs-Swaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente.

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. ■ ■

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2018 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 46 % der Bilanzsumme aus (2017: 49 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen

zudem 26 % der Aktivseite (2017: 35 %) sowie 45 % der Passivseite (2017: 48 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2018 dar.

ABSCHLUSSERSTELLUNG

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2018 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

in Mio. €

Umsatzerlöse	4.128	3.732
Sonstige betriebliche Erträge	516	503
Materialaufwand	-1.538	-1.292
Personalaufwand	-731	-692
Abschreibungen	-98	-91
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.282	-2.170
Finanzergebnis	1.542	655
Steuern	-113	-96
Gewinnvortrag	45	24
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-400	0
Einstellung in Kapitalrücklage	-9	0
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	-355	0

in Mio. €

Lizenz- und Provisionserträge	1.900	1.809
adidas Deutschland	1.157	1.027
Ausländische Tochtergesellschaften	60	64
Zentrale Vertriebseinheit	319	209
Sonstige Umsatzerlöse	692	623

UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 11 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 11 % auf 4,128 Mrd. € (2017: 3,732 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf höhere Umsätze von adidas Deutschland sowie auf gestiegene Umsätze der zentralen Vertriebseinheit zurückzuführen. ■

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE UM 3 %

Im Geschäftsjahr 2018 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 3 % auf 516 Mio. € (2017: 503 Mio. €) an. Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 5 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 5 % auf 2,282 Mrd. €

(2017: 2,170 Mrd. €).  Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Aufwendungen für Werbe- und Promotion-Kosten, gestiegene Aufwendungen im Bereich Wartungskosten und höhere sonstige Aufwendungen zurückzuführen, wogegen sich der Rückgang der Wertberichtigungen auf Forderungen gegenläufig auswirkte.

ABSCHREIBUNGEN STEIGEN UM 8 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2018 um 8 % auf 98 Mio. € (2017: 91 Mio. €) vor allem infolge gestiegener Abschreibungen für Software.

BETRIEBLICHES ERGEBNIS ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2018 wies die adidas AG ein negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 5 Mio. € aus (2017: negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 10 Mio. €). 

Hauptgrund dafür war der Anstieg des Materialaufwands, der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie des Personalaufwands, der die gestiegenen Umsatzerlöse ausglich.

FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH

Das Finanzergebnis der adidas AG stieg im Jahr 2018 um 135 % auf 1,542 Mrd. € (2017: 655 Mio. €). Die Verbesserung ist auf höhere Dividendenerträge und höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen zurückzuführen.

JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 113 Mio. € (2017: 96 Mio. €) belief sich der Jahresüberschuss 2018 auf 1,424 Mrd. € und lag damit um 159 % über dem Vorjahreswert (2017: 549 Mio. €). 

BILANZ

in Mio. €		
Immaterielle Vermögensgegenstände	162	124
Sachanlagen	688	610
Finanzanlagen	4.361	4.308
Vorräte	47	49
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.655	3.262
Flüssige Mittel, Wertpapiere	1.478	337
Rechnungsabgrenzungsposten	100	168
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	5	5
Eigenkapital	2.634	2.704
Rückstellungen	699	624
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	6.163	5.535

BILANZSUMME ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 9,496 Mrd. € (2017: 8,863 Mrd. €) im Wesentlichen infolge einer Erhöhung bei den flüssigen Mitteln und Wertpapieren sowie dem Anlagevermögen. Einen gegenläufigen Effekt hatte der Rückgang bei den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen.



EIGENKAPITAL 3 % UNTER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2018 um 3 % auf 2,634 Mrd. € (2017: 2,704 Mrd. €).

 Die Eigenkapitalquote sank auf 27,7 % (2017: 30,5 %).

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 12 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 stiegen die Rückstellungen um 12 % auf 699 Mio. € (2017: 624 Mio. €). 

Der Anstieg resultierte in erster Linie aus gestiegenen Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften sowie höheren Marketingrückstellungen.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 11 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2018 mit 6,163 Mrd. € um 11 % über dem Vorjahresniveau (2017: 5,535 Mrd. €). 

Der Anstieg resultierte in erster Linie aus dem Aufbau der Verbindlichkeiten bei den Wandelanleihen und gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber Banken, während sich der Rückgang der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen gegenläufig auswirkte.

MITTELZUFLUSS AUS DER BETRIEBLICHEN TÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1,696 Mrd. € (2017: 1,109 Mrd. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte vor allem aus dem gestiegenen Jahresüberschuss und der Zunahme bei den Wertpapieren des Umlaufvermögens sowie als gegenläufiger Effekt aus den gesunkenen Forderungen an verbundene Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 270 Mio. € (2017: 330 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 215 Mio. € und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 53 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 889 Mio. € (2017: 469 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung in Höhe von 528 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 874 Mio. € (2017: 337 Mio. €).

Die adidas AG verfügt über bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,4 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. ■

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

ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 200.416.186 € (Stand: 31. Dezember 2018), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“). Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2018 aufgrund der Einziehung von 8.800.000 eigenen Aktien und Kapitalherabsetzung mit Wirkung zum 22. Oktober 2018 reduziert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 10 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär nur, wer als solcher im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des AktG, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2018 besaß die adidas AG 1.244.841 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ■

In den USA hat die adidas AG American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer adidas AG Aktie. ■

BESCHRÄNKUNGEN, DIE DIE STIMMRECHTE ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN

Vertragliche Vereinbarungen mit der adidas AG oder sonstige Vereinbarungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien beschränken, sind uns nicht bekannt. Aufgrund des Verhaltenskodexes und interner Vorgaben der adidas AG sowie aufgrund von Art. 19 Abs. 11 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) bestehen jedoch für Vorstände beim Kauf und Verkauf von Aktien der adidas AG gewisse Handelsverbote, insbesondere im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Zwischenberichten und Jahresabschlussberichten.

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

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

BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

AKTIEN MIT SONDERRECHTEN

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

STIMMRECHTSKONTROLLE BEI BETEILIGUNGEN VON ARBEITNEHMERN AM KAPITAL

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

ERNENNUNG UND ABERUFUNG DES VORSTANDS

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

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

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

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

SATZUNGSÄNDERUNGEN

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

Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung der Aufsichtsrat beschließen.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENAUSGABE

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

Genehmigtes Kapital

Bis zum 7. Juni 2020 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/II). Der Vorstand entscheidet mit Zustimmung des Aufsichtsrats über einen Ausschluss des Bezugsrechts. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die gegen Bareinlagen mit vereinfachtem Bezugsrechtsausschluss aus dem Genehmigten Kapital 2017/III ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge.

Bis zum 14. Juni 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 4.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2016). Auf die Höchstzahl

der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Belegschaftsaktienprogramme verwendet. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen („Berechtigte“) ausgegeben werden.

Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre ausschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der

anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die aus dem Genehmigten Kapital 2017/II ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge.

Die vorstehenden Ermächtigungen gelten grundsätzlich kumulativ. ■

Bedingtes Kapital

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 36.000.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren.

Der Vorstand hat am 14. März 2012 mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch zu machen, und hat am 21. März 2012 eine Wandelanleihe unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre begeben. Im Geschäftsjahr 2018 hat die Gesellschaft von ihrem Recht zur vorzeitigen Rückzahlung noch ausstehender Schuldverschreibungen Gebrauch gemacht. Damit ist die Wandelanleihe vollständig konvertiert bzw. zurückgezahlt, sodass aus dem Bedingten Kapital 2010 keine Aktien mehr ausgegeben werden können. Die Gesamtzahl der an die Inhaber der Teilschuldverschreibungen ausgegebenen Aktien belief sich auf insgesamt 6.139.227 Aktien.

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

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

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

Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre der Zustimmung des Aufsichtsrats.

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENRÜCKKAUF

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

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

Der Rückkauf kann über die Börse, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von 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 oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionäre ist das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen. Die Aktien können ferner auch anderweitig gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet; der auf die Anzahl der unter dieser Ermächtigung veräußerten Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10 %-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die ggf. im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien begeben worden sind. Sie können als Gegenleistung zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Wirtschaftsgütern oder im Rahmen von

Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.

Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.

Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.

Bis zu 4.000.000 Aktien können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitern der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden. Auf die Höchstzahl von 4.000.000 Aktien ist die Anzahl der Aktien anzurechnen, die die Gesellschaft unter teilweiser Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2016 an Berechtigte ausgibt.

Sie können eingezogen werden, ohne dass dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

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

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

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2014–2017 in den Geschäftsjahren 2016 und 2017 teilweise Gebrauch gemacht. Im Berichtsjahr hat der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, erneut ein mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm zu initiieren, und damit ein weiteres Mal von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien Gebrauch gemacht. Im Rahmen einer ersten Tranche (Gesamtdauer vom 22. März 2018 bis einschließlich 4. Dezember 2018) dieses Aktienrückkaufprogramms hat die adidas AG im Berichtsjahr 5.089.879 eigene Aktien über die Börse erworben. ■

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

Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 11. Mai 2021 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

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

CHANGE OF CONTROL/ ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN

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

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

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

in Mio. €

Umsatzerlöse	5.885	5.932	- 1 %	0 %
Marke adidas	5.405	5.434	- 1 %	0 %
Marke Reebok	480	499	- 4 %	- 3 %
Bruttomarge	47,7 %	45,7 %	2,0 PP	-
Segment- betriebsergebnis	1.176	1.192	- 1 %	-
Operative Marge des Segments	20,0 %	20,1 %	- 0,1 PP	-

Die Bruttomarge in Europa verbesserte sich um 2,0 Prozentpunkte auf 47,7 % (2017: 45,7 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die die deutlichen Auswirkungen negativer Währungseffekte mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,628 Mrd. € um 7 % über dem Vorjahresniveau (2017: 1,519 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 2,1 Prozentpunkte auf 27,7 % (2017: 25,6 %). Die operative Marge ging um 0,1 Prozentpunkte auf 20,0 % zurück (2017: 20,1 %). Die Verbesserung der Bruttomarge wurde durch den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz aufgehoben. Das Betriebsergebnis in Europa lag mit 1,176 Mrd. € um 1 % unter dem Vorjahresniveau (2017: 1,192 Mrd. €). ■■

EUROPA

Im Geschäftsjahr 2018 blieb der Umsatz im Marktsegment Europa auf währungsbereinigter Basis stabil. In Euro verringerte sich der Umsatz um 1 % auf 5,885 Mrd. € (2017: 5,932 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas blieb währungsbereinigt stabil. Die Umsatzsteigerung bei Sport Inspired wurde durch einen Rückgang im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Performance aufgehoben. Der Umsatz der Marke Reebok in Europa ging währungsbereinigt um 3 % zurück. Das Umsatzwachstum bei Classics im mittleren einstelligen Bereich wurde durch einen Rückgang im zweistelligen Bereich bei Sport aufgehoben. ■■



NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 15 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 10 % auf 4,689 Mrd. € (2017: 4,275 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 17 % zu. Gründe dafür waren zweistellige Umsatzzuwächse bei Sport Inspired sowie bei Sport Performance, wobei das Wachstum bei Sport Performance auf zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running, Training und Fußball zurückzuführen ist. Der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika blieb auf währungsbereinigter Basis stabil. Zweistellige Zuwächse bei Classics wurden durch einen Rückgang im zweistelligen Bereich bei Sport aufgehoben. ■■

+15%

in Mio. €

Umsatzerlöse	4.689	4.275	10 %	15 %
Marke adidas	4.277	3.843	11 %	17 %
Marke Reebok	411	432	- 5 %	0 %
Bruttomarge	41,2 %	39,5 %	1,7 PP	-
Segment- betriebsergebnis	698	468	49 %	-
Operative Marge des Segments	14,9 %	10,9 %	3,9 PP	-

GESCHÄFTSENTWICKLUNG
NACH SEGMENTEN

Die Bruttomarge in Nordamerika verbesserte sich um 1,7 Prozentpunkte auf 41,2 % (2017: 39,5 %). Verantwortlich dafür waren ein besserer Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigere Beschaffungskosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 2 % auf 1,305 Mrd. € (2017: 1,280 Mrd. €). Diese Entwicklung ist größtenteils auf höhere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 2,1 Prozentpunkte auf 27,8 % zurück (2017: 29,9 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 3,9 Prozentpunkte auf 14,9 % (2017: 10,9 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika legte um 49 % auf 698 Mio. € zu (2017: 468 Mio. €). ■■

ASIEN-PAZIFIK

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 15 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Asien-Pazifik um 12 % auf 7,141 Mrd. € (2017: 6,403 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 16 % über dem Vorjahresniveau. Verantwortlich für diese Entwicklung waren zweistellige Umsatzzuwächse sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Das Wachstum bei Sport Performance war auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running zurückzuführen. Der Umsatz der Marke Reebok in Asien-Pazifik wuchs währungsbereinigt um 3 %. Grund dafür waren Umsatzsteigerungen im hohen einstelligen Bereich bei Classics, die zum Teil durch einen Rückgang im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport aufgehoben wurden. ■■

+15%

in Mio. €

Umsatzerlöse	7.141	6.403	12 %	15 %
Marke adidas	6.805	6.067	12 %	16 %
Marke Reebok	336	337	0 %	3 %
Bruttomarge	56,2 %	55,7 %	0,5 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	2.339	2.115	11 %	-
Operative Marge des Segments	32,7 %	33,0 %	-0,3 PP	-

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik verbesserte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 56,2 % (2017: 55,7 %). Ein besserer Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigere Beschaffungskosten glichen die negative Auswirkung ungünstiger Währungseffekte mehr als aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,688 Mrd. € um 15 % über dem Vorjahresniveau (2017: 1,466 Mrd. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 0,7 Prozentpunkte auf 23,6 %. (2017: 22,9 %). Aufgrund höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, welche die Verbesserung der Bruttomarge mehr als aufhoben, verringerte sich die operative Marge um 0,3 Prozentpunkte auf 32,7 % (2017: 33,0 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik erhöhte sich um 11 % auf 2,339 Mrd. € (2017: 2,115 Mrd. €). ■■

RUSSLAND/GUS

Der Umsatz in Russland/GUS nahm trotz vieler Geschäftsschließungen im Jahr 2018 währungsbereinigt um 1 % zu.

In Euro verringerte sich der Umsatz in Russland/GUS um 10 % auf 595 Mio. € (2017: 660 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas stieg währungsbereinigt um 5 %. Sport Performance verzeichnete eine Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich, während der Umsatz von Sport Inspired stabil blieb. Verantwortlich für die Entwicklung bei Sport Performance war das außergewöhnliche Wachstum in der Kategorie Fußball infolge der im Rahmen der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2018 erzielten Umsätze. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS verringerte sich auf währungsbereinigter Basis aufgrund von Rückgängen bei Sport und in geringerem Umfang bei Classics um 8 %. ■■

+1%

in Mio. €

Umsatzerlöse	595	660	-10 %	1 %
Marke adidas	446	478	-7 %	5 %
Marke Reebok	149	182	-18 %	-8 %
Bruttomarge	65,8 %	64,9 %	0,9 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	146	136	7 %	-
Operative Marge des Segments	24,6 %	20,6 %	4,0 PP	-

Die Bruttomarge in Russland/GUS verbesserte sich um 0,9 Prozentpunkte auf 65,8 % (2017: 64,9 %) – trotz eines ungünstigeren Preis- und Vertriebskanalmix und deutlich ungünstigerer Währungsentwicklungen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen insbesondere aufgrund

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

der niedrigeren Betriebsgemeinkosten um 16 % auf 245 Mio. € zurück (2017: 292 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 3,0 Prozentpunkte auf 41,2 % (2017: 44,3 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 4,0 Prozentpunkte auf 24,6 % (2017: 20,6 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS verbesserte sich um 7 % auf 146 Mio. € (2017: 136 Mio. €). 

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 6 %. In Euro verringerte sich der Umsatz in Lateinamerika um 14 % auf 1,634 Mrd. € (2017: 1,907 Mrd. €). Die erstmalige

+6%

Anwendung der Hochinflationbilanzierung nach IAS 29 in Argentinien hatte negative Auswirkungen auf den Umsatz des Marktsegments Lateinamerika in Euro. Gleichzeitig hat sich die Anwendung der Hochinflationbilanzierung leicht positiv auf das währungsbereinigte Umsatzwachstum ausgewirkt. Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 8 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist auf eine Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich bei Sport Inspired zurückzuführen. Bei Sport Performance blieb der Umsatz trotz des zweistelligen Wachstums in der Kategorie Fußball stabil. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika verringerte sich aufgrund von Rückgängen im zweistelligen Bereich bei Sport und Rückgängen im mittleren einstelligen Bereich bei Classics um 12 %. 

Die Bruttomarge in Lateinamerika erhöhte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 44,9 % (2017: 42,1 %). Der sehr positive Effekt eines besseren Preismix und niedrigerer Beschaffungskosten wurde lediglich zum Teil durch deutlich negative Währungseffekte aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 15 % auf 454 Mio. € zurück (2017: 535 Mio. €). Verantwortlich dafür waren niedrigere Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,3 Prozentpunkte auf 27,8 % (2017: 28,1 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz und der höheren Bruttomarge verbesserte sich die operative Marge um 3,0 Prozentpunkte auf 17,1 % (2017: 14,0 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika erhöhte sich um 4 % auf 279 Mio. € (2017: 268 Mio. €). 

in Mio. €

Umsatzerlöse	1.634	1.907	- 14 %	6 %
Marke adidas	1.463	1.673	- 13 %	8 %
Marke Reebok	171	235	- 27 %	- 12 %
Bruttomarge	44,9 %	42,1 %	2,8 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	279	268	4 %	-
Operative Marge des Segments	17,1 %	14,0 %	3,0 PP	-

Die Bruttomarge in Emerging Markets verbesserte sich um 3,6 Prozentpunkte auf 52,8 % (2017: 49,2 %). Verantwortlich dafür waren ein verbesserter Preis- und Vertriebskanalmix und niedrigere Beschaffungskosten, die durch deutlich negative Währungseffekte zum Teil aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 9 % auf 286 Mio. € zurück (2017: 315 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Marketingaufwendungen sowie gesunkene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,7 Prozentpunkte auf 25,0 % (2017: 24,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 27,8 % (2017: 25,0 %). Verantwortlich dafür war die höhere Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte. Das Betriebsergebnis in Emerging Markets lag mit 318 Mio. € um 2 % unter dem Vorjahresniveau (2017: 325 Mio. €). 

EMERGING MARKETS

Der Umsatz in Emerging Markets lag auf währungsbereinigter Basis um 3 % unter dem Vorjahresniveau. In Euro verringerte sich der Umsatz in Emerging Markets um 12 % auf 1,144 Mrd. € (2017: 1,300 Mrd. €). Der Umsatz

der Marke adidas ging aufgrund von Rückgängen im einstelligen Bereich bei Sport Inspired und in geringerem Umfang bei Sport Performance währungsbereinigt um 4 % zurück. Der Umsatz der Marke Reebok in Emerging Markets blieb auf

währungsbereinigter Basis stabil. Außergewöhnliche zweistellige Zuwächse bei Classics wurden durch einen Rückgang im hohen einstelligen Bereich bei Sport aufgehoben. 

Die Bruttomarge in Emerging Markets verbesserte sich um 3,6 Prozentpunkte auf 52,8 % (2017: 49,2 %). Verantwortlich dafür waren ein verbesserter Preis- und Vertriebskanalmix und niedrigere Beschaffungskosten, die durch deutlich negative Währungseffekte zum Teil aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 9 % auf 286 Mio. € zurück (2017: 315 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Marketingaufwendungen sowie gesunkene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,7 Prozentpunkte auf 25,0 % (2017: 24,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 27,8 % (2017: 25,0 %). Verantwortlich dafür war die höhere Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte. Das Betriebsergebnis in Emerging Markets lag mit 318 Mio. € um 2 % unter dem Vorjahresniveau (2017: 325 Mio. €). 

in Mio. €

Umsatzerlöse	1.144	1.300	- 12 %	- 3 %
Marke adidas	1.010	1.153	- 12 %	- 4 %
Marke Reebok	134	147	- 9 %	0 %
Bruttomarge	52,8 %	49,2 %	3,6 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	318	325	- 2 %	-
Operative Marge des Segments	27,8 %	25,0 %	2,8 PP	-

AUSBLICK

beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

VERLANGSAMUNG DES WELTWEITEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2019¹

Das Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts dürfte sich 2019 geringfügig auf 2,9 % verlangsamen. Gründe dafür sind nicht zuletzt ein Rückgang der industriellen Aktivitäten und des Handels. Des Weiteren könnten sich anhaltende Handelskonflikte ausweiten und negative Folgen für die beteiligten Länder mit sich bringen, was letztlich negative globale Nebeneffekte hervorrufen kann. Gleichzeitig lässt die globale BIP-Wachstumsprognose nicht erkennen, dass sich das Wachstum in den Industrieländern und den Schwellenländern mit unterschiedlicher Dynamik entwickelt. In den Schwellenländern wird sich das Wachstum den Prognosen zufolge bei 4,2 % stabilisieren, da die rohstoffexportierenden Länder von der anhaltenden Stabilisierung der Preise für Öl und andere Rohstoffe profitieren dürften. Im Gegensatz dazu wird eine Verlangsamung des Wachstums in den Industrieländern auf 2,0 % prognostiziert. Gründe dafür sind eine erwartete allmähliche, fortgesetzte Straffung der Geldpolitik und zunehmende Kapazitätseinschränkungen. Weitere Abwärtsrisiken auf globaler Ebene sind unter anderem ein Anstieg der Fremdkapitalkosten sowie Turbulenzen an den Finanzmärkten. Darüber hinaus könnten fortgesetzter Handelsprotektionismus und geopolitische Konflikte Konsumentenvertrauen, Handel und Wachstum dämpfen.

WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2019

Vorausgesetzt, dass es zu keinen wesentlichen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im mittleren einstelligen Prozentbereich im Jahr 2019 aus. Der weltweit größte Sportartikelmarkt, Nordamerika, wird absolut gesehen weiterhin der Wachstumstreiber der Sportartikelbranche sein. Gleichzeitig dürften die meisten Märkte weltweit weiterhin robuste Wachstumsraten erzielen. Die fortschreitende Urbanisierung sowie eine wachsende Mittelschicht in zahlreichen Schwellenländern werden den Prognosen zufolge weiter zum Wachstum der Branche beitragen. Für die Sportartikelbranche in den Industrieländern wird weiteres Wachstum prognostiziert. Dort dürften Lohnsteigerungen vor dem Hintergrund einer allgemein stabilen Arbeitsmarktsituation zu einem Anstieg der Konsumausgaben für Sportartikel führen. Darüber hinaus wird erwartet, dass die weltweit zunehmende sportliche Betätigung und das steigende Gesundheitsbewusstsein die Nachfrage nach Performance-Sportprodukten weiterhin ankurbeln werden. Außerdem wird prognostiziert, dass die Beliebtheit von Sportswear weiter steigen wird, da sich 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. Die Kooperationen zwischen Sportswear-Marken und Influencern aus Bereichen außerhalb des Sports dürften sich intensivieren und verstärken. Innerhalb der Beschaffungskette dürften Innovationen wie die Anwendung neuer Fertigungsprozesse maßgeblich dazu beitragen, dass Sportmarken ihre Produkte noch schneller auf den Markt bringen. Da die Nachfrage der Konsumenten dadurch schneller und präziser bedient werden kann, wird diese Entwicklung

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen.  Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die

das Umsatzwachstum und die Entwicklung der Vorräte positiv beeinflussen. Auf Vertriebsseite dürfte der E-Commerce-Vertriebskanal – bereits jetzt ein wesentlicher Wachstumstreiber für die Branche – weiteren Zuwachs erhalten, da Investitionen in die digitale Transformation zunehmen werden. Auch für die Sportartikelbranche könnten sich die Risiken in Verbindung mit Handelsprotektionismus und geopolitischen Spannungen verstärken.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT 2019 VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 5 % UND 8 %

Wir erwarten, dass der Umsatz im Geschäftsjahr 2019 währungsbereinigt zwischen 5 % und 8 % wachsen wird. ■■

Trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der globalen Konjunkturaussichten werden steigende Konsumausgaben die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die

steigende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein in den meisten Regionen. Darüber hinaus werden den Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT VORAUSSICHTLICH IN ALLEN MARKTSEGMENTEN

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2019 in allen Marktsegmenten wachsen wird. Während wir in Asien-Pazifik mit einem Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes im zweistelligen Bereich rechnen, erwarten wir in Nordamerika und Emerging Markets jeweils ein Wachstum im hohen einstelligen Bereich. In

Lateinamerika und Russland/GUS wird der währungsbereinigte Umsatz unseren Erwartungen zufolge im niedrigen einstelligen Bereich steigen. In Europa rechnen wir damit, dass wir im Verlauf des Jahres auf einen Wachstumspfad zurückkehren werden, und prognostizieren dort einen leichten Anstieg des Umsatzes auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2019. ■■

BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH VORAUSSICHTLICH

Wir erwarten, dass sich die Bruttomarge 2019 auf einen Wert von etwa 52,0 % verbessern wird. ■■ Die Bruttomarge wird von den positiven Effekten günstiger Währungseffekte sowie eines besseren Vertriebskanalmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung profitieren. Diese Verbesserungen werden durch einen weniger günstigen Preismix infolge selektiver Preisinvestitionen sowie durch den negativen Effekt steigender Lohnkosten in unseren Beschaffungsländern und höherer Rohstoffpreise größtenteils aufgehoben werden.

OPERATIVE MARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 11,3 % UND 11,5 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2019 um 0,5 bis 0,7 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 % steigen wird (2018: 10,8 %). ■■

In Verbindung mit dem fortgesetzten Umsatzwachstum wird dies unseren Erwartungen zufolge zu einer Gewinnsteigerung im zweistelligen Prozentbereich führen. Wir gehen davon aus, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne die Auswirkungen der Anwendung des neuen Reporting-Standards IFRS 16, auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. € steigen wird. ■■ Dies entspricht einem erwarteten Anstieg um 10 % bis 14 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 1,709 Mrd. €.

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	
adidas	Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %
Europa ¹	Leichter Anstieg
Nordamerika ¹	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Asien-Pazifik ¹	Anstieg im zweistelligen Bereich
Russland/GUS ¹	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Lateinamerika ¹	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Emerging Markets ¹	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Bruttomarge	Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %
Operative Marge	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ²	Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 % auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	Leichter Anstieg
Investitionen	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

Zusammengefasster Umsatz der Marken adidas und Reebok.

2019 ohne den negativen Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von etwa 35 Mio. € (basierend auf Leasingverträgen zum Stand 1. Januar 2019); einschließlich dieses Effekts wird für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenwärtig ein Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. € erwartet.

NEUER RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARD BEEINFLUSST AUSGEWIESENEN GEWINN

Im Jahr 2019 werden wir erstmals unter Anwendung von IFRS 16 bilanzieren. Durch den geänderten Ausweis der Verpflichtungen aus Leasingverträgen wird der ausgewiesene Gewinn beeinflusst. Basierend auf Leasingverträgen zum Stand 1. Januar 2019 wird die Anwendung des neuen Rechnungslegungsstandards unseren Erwartungen zufolge eine negative Auswirkung in Höhe von etwa 35 Mio. € auf den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen haben. Einschließlich dieses Rechnungslegungseffekts erwartet das Unternehmen gegenwärtig einen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. €. Dies entspricht einer Steigerung um 8 % bis 12 % im Vergleich zum Vorjahr (2018: 1,709 Mrd. €). 

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ ERHÖHT SICH LEICHT

Wir gehen davon aus, dass sich im Jahr 2019 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz leicht erhöhen wird. Diese Erhöhung basiert auf einem deutlich besser als erwarteten Wert von 19,0 % im Jahr 2018.

INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON BIS ZU 900 MIO. €

Im Jahr 2019 werden die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von bis zu 900 Mio. € steigen (2018: 794 Mio. €).  Investitionen werden sich vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok in den Bereichen E-Commerce und physischer Einzelhandel sowie auf Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur des Unternehmens und den weiteren Ausbau hochmoderner Unternehmensstandorte in Herzogenaurach sowie in Portland, USA, konzentrieren.

MANAGEMENT BEABSICHTIGT DIVIDENDE VON 3,35 € VORZUSCHLAGEN

Angeichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2018, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die kurz- und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende von 3,35 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2017: 2,60 €). Dies bedeutet eine Ausschüttungsquote von 39,0 % basierend auf dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2017: 37,0 %). Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der langfristigen Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen an die Aktionäre vorsieht.



RISIKO- UND CHANCENBERICHT

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. ■■

Die Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichts-

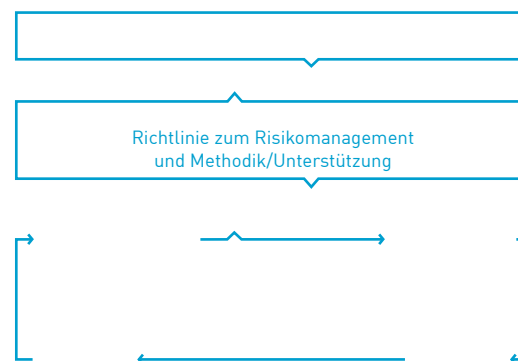
rat ist dafür zuständig, die Effektivität des Risikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit), die unabhängig von allen anderen Unternehmensbereichen arbeitet, gibt gegenüber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

Unser Risiko- und Chancenmanagementsystem beruht auf Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom 'Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission' (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben

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

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

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:



Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser unternehmensweites Netz an Risikoverantwortlichen (mindestens alle Manager, die direkt an den Vorstand berichten, inklusive der Geschäftsführer unserer Märkte) sorgt für eine effektive Identifikation ('Bottom up') von Risiken und Chancen. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von Risiken und Chancen zu unterstützen, hat die Risikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risikobereiche erstellt. Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung.

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

Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt sowohl in den Zuständigkeitsbereich des Vorstands („top down“) als auch der Risikoverantwortlichen („bottom up“), die beim Bewertungsprozess von der Risikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden. Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in drei Kategorien ein: gering, moderat und groß (bisher: marginal, gering, moderat, signifikant, groß). Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nicht-finanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens. Zu den

	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
	1 – 10 Mio. €	10 – 35 Mio. €	35 – 60 Mio. €	60 – 100 Mio. €	> 100 Mio. €
> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					
	Nahezu keine Medienberichterstattung.	Begrenzte lokale Medienberichterstattung.	Lokale und begrenzte nationale Medienberichterstattung.	Mehrere Wochen nationale und begrenzte internationale Medienberichterstattung.	Mehr als ein Monat umfangreiche internationale Medienberichterstattung.
	Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern.	Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern.	Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern.	Schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.	Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.
	Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.	Gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inklusive Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).	Inhaftierung von Mitarbeitern als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.	Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.	Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Einsetzen eines Monitors und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.

Risikoklassifizierung: Gering Moderat Groß

Basierend auf dem Gewinn.

eingesetzten nicht-finanziellen Größen zählen das Ausmaß der Medienberichterstattung, die sich auf die Reputation des Unternehmens, das Image unserer Marken und unsere Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt, das Ausmaß eines Personenschadens und das Ausmaß rechtlicher Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für handelnde Einzelpersonen. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: < 15 %, 15 % – 30 %, 30 % – 50 %, 50 % – 85 % und > 85 %.



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

Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage

für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen Risiken 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.

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, Risikoverringerung 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.

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

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

1. Die Risikoverantwortlichen müssen dem zentralen Risikomanagement Risiken melden, deren potenzielle Bruttoauswirkung bei 10 Mio. € oder darüber liegt oder deren Nettoauswirkung mit 1 Mio. € oder höher eingeschätzt wird (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Risikoverantwortlichen sind außerdem dazu angehalten, sämtliche Chancen mit einer möglichen Auswirkung von 1 Mio. € oder höher zu berichten.
2. Die zentrale Risikomanagementabteilung fasst die gemeldeten Risiken bzw. Chancen zusammen, aggregiert diese und stellt jedem Vorstandsmitglied für seinen jeweiligen Verantwortungsbereich einen konsolidierten unternehmensweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen hervorgehoben. Jedes Vorstandsmitglied prüft die berichteten Risiken und Chancen seines eigenen Verantwortungsbereichs und

hat die Möglichkeit, eine Beurteilung für seinen eigenen Verantwortungsbereich abzugeben.

3. Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Beurteilung der Vorstandsmitglieder als auch die von den Risikoverantwortlichen gemeldeten wesentlichen Risiken und Chancen enthält. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.
4. Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit ausgewählten Führungskräften des Unternehmens geteilt wird.
5. Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

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

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

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt von oben die Richtung vor: Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Als global tätiges Unternehmen mit rund 57.000 Beschäftigten ist sich adidas jedoch auch bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk von adidas wird vom Chief Compliance Officer des Unternehmens verantwortet. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Managern und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken jährlich systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Unternehmenseinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch.

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

qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,
den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken,

durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.

Der adidas Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct), der weltweit und für sämtliche Unternehmensbereiche Gültigkeit hat, gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor und ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Der Verhaltenskodex ist auf unserer Website und im Intranet verfügbar. [↗](#)

Im Jahr 2018 haben wir die Nutzerfreundlichkeit des Verhaltenskodex verbessert und das Design überarbeitet. Wir haben auch fünf Compliance-Richtlinien zu einer nutzerfreundlichen Compliance-Richtlinie zusammengefasst, die Themen wie Bestechung und Korruption, Geschenke und Entertainment, Betrug und Diebstahl, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Interessenkonflikte, Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen und Consequence Management behandelt. Der Verhaltenskodex und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren.

Die Grundlage unseres CMS ist die Akzeptanz sowie die Implementierung von Richtlinien des Unternehmens wie dem Fair-Play-Verhaltenskodex, der Compliance-Richtlinie sowie der Datenschutzrichtlinie. Es erfolgen gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften und der Compliance-Abteilung. Zudem finden verpflichtende Trainings für alle Mitarbeiter weltweit als Bestandteil des Onboarding-Prozesses sowie im regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus statt. Im Jahr 2018 haben wir das Online-Training zum Verhaltenskodex aktualisiert. Dieses haben mehr als 18.000 Mitarbeiter absolviert. Knapp 18.000 Mitarbeiter haben unsere internetbasierte Schulung ‚Vermeidung von Betrug und Diebstahl‘ abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir vor Ort Compliance-Seminare mit Vorstandsmitgliedern, leitenden Führungskräften sowie neu beförderten und rekrutierten leitenden Führungskräften weltweit durchgeführt, um die Richtungsangabe hinsichtlich Compliance von oben sowie von der

Mitte weiter zu betonen. Wir überwachen sorgfältig die Zahl der abgeschlossenen Schulungen und aktualisieren unser internetbasiertes Schulungsangebot fortlaufend.

Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, haben wir Whistleblowing-Verfahren eingeführt. Mitarbeiter können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihren Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager oder lokale Compliance-Beauftragte, den zuständigen Personalmanager oder den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline-, Website- oder E-Mail-Service melden. Die Fair-Play-Hotline, an die Bedenken anonym gemeldet werden können, kann jederzeit und weltweit angerufen werden.

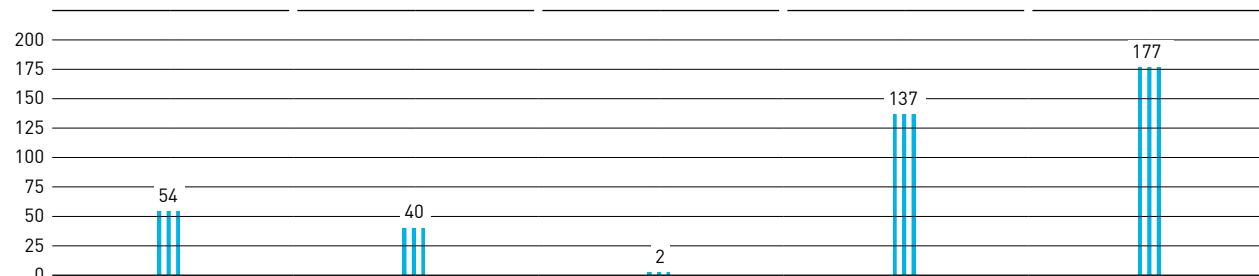
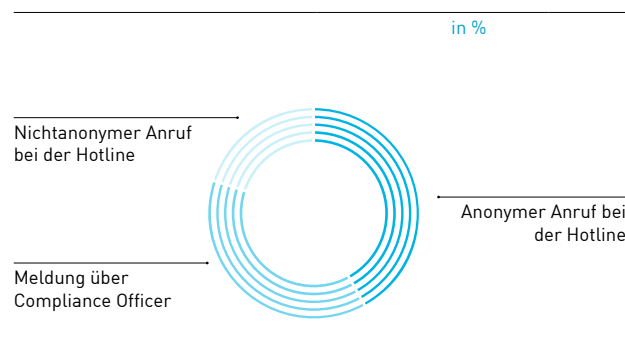
Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager sowie einem globalen Netzwerk

lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2018 wurden insgesamt 410 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2017: 419). Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen in der Vergangenheit dazu genutzt werden, um das CMS

fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, wo erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können.

Im Jahr 2018 haben wir die adidas Compliance-Organisation und -Aktivitäten gestärkt. Wir haben die Zusammenarbeit mit anderen Governance-Funktionen, wie z.B. Internal Audit, Internal Controls und Risk Management, optimiert.

Der Leiter unserer Rechtsabteilung und der Chief Compliance Officer berichten dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der Chief Compliance Officer auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2018 hat der Chief Compliance Officer an fünf Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert.



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

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

Das interne Kontrollsystem zur Überwachung der Finanzberichterstattung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen in angemessenem Maße sicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen

rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Policies and Internal Controls) sowie durch die interne Revisionsabteilung (Internal Audit). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende beurteilt zudem der externe Abschlussprüfer die Effektivität ausgewählter interner Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen). Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Effektivität von ICoFR. Aufgrund der Einschränkungen von ICoFR kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von ICoFR gewährleistet werden.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vier-Augen-Prinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen jedes Quartal schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

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

ERLÄUTERUNG DER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Zeitraum 2019 bis 2021 als relevant ansehen. Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage, Geschäftspartnerrisiken und Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen erachten wir dabei unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik als wesentlich. Die Darstellung der Risiken weicht gegenüber dem Vorjahr insofern leicht ab, als dass wir die finanziellen und nichtfinanziellen Größen zur Beurteilung der potenziellen Auswirkung angepasst haben. Die Übersicht der Unternehmensrisiken zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken. 

STRATEGISCHE RISIKEN

Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage

Um in der Sportartikelindustrie erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, fortlaufend neue, innovative Schuhe und Textilien zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist es unerlässlich, Änderungen bei Konsumentennachfrage bzw. Konsumententrends vorherzusehen und umgehend darauf zu reagieren. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Für den Erfolg unserer Marken stellt es daher ein kritisches Risiko dar, die Konsumentennachfrage nicht vorhersehen zu können oder Produkte zu entwickeln und anzubieten, die nicht den Geschmack unserer Konsumenten treffen, insbesondere vor dem Hintergrund unserer Strategie, den Fokus auf wesentliche Produktfamilien zu setzen. 

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

Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Mittel	↓ (Signifikant)	30 % – 50 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Signifikant		< 15 %	
Wettbewerbsrisiken	Mittel		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken durch Technologiewandel	Mittel	↓ (Hoch)	15 % – 30 %	
Geschäftspartnerrisiken	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Signifikant		< 15 %	
Projektrisiken	Signifikant		< 15 %	
Lagerbestandsrisiken	Mittel	↓ (Hoch)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Personalrisiken	Mittel	↓ (Hoch)	< 15 %	
Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Hoch		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Risiken von Betrug und Korruption	Signifikant		< 15 %	
Datenschutzrisiken	Hoch	↓ (Signifikant)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Währungsrisiken	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Ausfallrisiken	Signifikant		< 15 %	

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung

nahezu sämtlicher IT-Systeme sowie durch das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch das eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

oder das potenzielle Ausmaß der Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es zentrale Aufgabe aller unserer Markenorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Indem wir den Konsumenten in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir die Markenloyalität zu erhöhen. Im Rahmen unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung bei adidas messen wir fortlaufend den *Net Promoter Score (NPS)* und streben an, ein besseres Verständnis für Konsumentenerwartungen zu erlangen.

Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends zu erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus hilft uns die direkte Kommunikation mit unseren Konsumenten über soziale Netzwerke oder unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. Unsere auf Schnelligkeit ausgerichteten Programme helfen uns bei der Risikobewältigung, da wir bei Änderungen der Konsumentennachfrage schneller reagieren können.

Wir versuchen Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere Promotion-Partnerschaften für Produkteinführungen von wichtigen Produktfa-

milien effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. Unser innovatives, auf dem Prinzip der Zusammenarbeit basierendes Modell Open Source ermöglicht es uns, die Erkenntnisse externer Partner zunutze zu machen, um Konsumentennachfrage, Markenattraktivität, Marktanteil und Profitabilität zu stärken.

Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Der Einzelhandel hat sich in den letzten Jahren fortlaufend gewandelt. Konsumenten erwarten ein vollständiges Einkaufserlebnis über verschiedene Vertriebskanäle hinweg. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an diesen Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine stärkere Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z.B. Einkaufszentren, könnte sowohl Umsatzrückgänge in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lagerräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen. Wenn wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu einer erheblichen Verringerung der Margen führen. Anpassungen unserer Segmentierungs-, Laden- und Vertriebskanalstrategien könnten zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden und Franchise-Partner führen. Ein unausgewogenes Portfolio eigener Geschäfte (z.B. zu viele Geschäfte in bestimmten Märkten oder zu viele Geschäfte eines bestimmten Formats) oder

ungeeignete Standorte könnten eine Umsatzentwicklung, die schwächer ist als erwartet, sowie eine niedrigere Profitabilität nach sich ziehen. adidas hat klare Vertriebsrichtlinien und -anweisungen definiert und eingeführt, um diese Risiken zu mindern. So versuchen wir, Überdistribution von Produkten in einem bestimmten Vertriebskanal zu vermeiden. Durch fortlaufende und sorgfältige Überwachung einer Vielzahl diverser Indikatoren (z.B. Bestellverhalten, Durchverkaufsraten am Point of Sale, durchschnittliche Verkaufspreise, Rabatte oder Anzahl der Ladenbesucher) können wir Veränderungen des Einzelhandelsumfelds erkennen und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen, wie z.B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Darüber hinaus werden neue Geschäfte auf der Grundlage eines einheitlichen und unternehmensweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet, das weltweite Best-Practice-Ansätze berücksichtigt. Wir passen unsere Segmentierungsstrategien kontinuierlich an und stellen so sicher, dass das richtige Produkt am richtigen Point of Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Unsere Omni-Channel-Initiativen ermöglichen es uns, von Erkenntnissen über alle Vertriebskanäle hinweg zu profitieren und Kannibalisierung zu vermeiden.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Turbulenzen an den Finanzmärkten und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z.B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z.B. Handelsbeschrän-

kungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit) mögliche Umsatzausfälle oder Kostensteigerungen nach sich ziehen. Beispielsweise könnte der Brexit zu Unsicherheit bei Unternehmen und Konsumenten führen und zusätzlichen Verwaltungsaufwand infolge veränderter regulatorischer Rahmenbedingungen in wichtigen Bereichen wie dem freien Güterverkehr oder der Arbeitnehmerfreizügigkeit nach sich ziehen. Der andauernde Handelskonflikt zwischen den USA und China könnte eine Erhebung zusätzlicher Zölle zur Folge haben, die sich auch auf die Sportschuh- und Textilindustrie auswirken könnten. Darüber hinaus könnte dieser Konflikt auch erhebliche Konsequenzen für das Wirtschaftswachstum haben, nicht nur in zwei Schlüsselmärkten des Unternehmens, sondern weltweit.

Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt adidas eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen entwickelten Märkten und Schwellenländern an. Wir beobachten zudem fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in allen unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen eine Verlagerung der Produktion in andere Länder, eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. Beispielsweise haben wir vorausschauend unsere Lieferkette und unsere Logistik angepasst, indem wir unsere Lagerkapazität im Vereinigten Königreich erhöht und den Importanteil aus der Europäischen Union verringert haben, um den Markt im Vereinigten Königreich nach dem Brexit bestmöglich beliefern zu können und das Risiko von Liefer-

schwierigkeiten infolge möglicherweise erschwelter Zollabfertigungsprozesse zu minimieren. Darüber hinaus nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger und Behörden bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen und bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

Wettbewerbsrisiken

adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten, Produktionskapazitäten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten, wie z.B. Preiskämpfen am Markt oder Bieterkämpfen um Promotion-Partnerschaften, führen. So kann ein anhaltender Preiskampf in unseren Schlüsselmärkten die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann.

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

dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. ■

Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem DFB oder James Harden einzugehen. Zudem wollen wir unser Portfolio durch neue Partner wie Paulo Dybala oder Cardi B auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

Risiken durch Technologiewandel

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

Um dieses Risiko zu mindern, haben wir mit der 'Digital Leadership Group' ein funktionsübergreifendes Gremium ins Leben gerufen, das technologische Trends identifiziert und bewertet sowie die Einführung neuer Technologien koordiniert. Wir haben Prozesse zur Erkennung und zum Management des Lebenszyklus von Technologien etabliert, die uns eine fortlaufende Beurteilung des Technologieumfelds sowie einen frühzeitigen Ersatz überholter Technologien ermöglichen. Darüber hinaus setzen wir auf Partnerschaften mit Technologie- und Wirtschaftsführern in aller Welt, wie z.B. BASF, Carbon oder Oechsle, um stets über die neuesten Entwicklungen informiert zu bleiben. ■

OPERATIVE RISIKEN

Geschäftspartnerrisiken

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z. B. Athleten, kreativen Partnern, Innovationspartnern, Einzelhandelspartnern, Zulieferern oder Dienstleistern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

So könnten beispielsweise Verletzungen von Einzelsportlern oder schlechte Leistungen gesponserter Mannschaften oder Athleten deren Attraktivität für Konsumenten mindern und eine geringere Attraktivität unserer Marken und so niedrigere Umsätze zur Folge haben. Das Versäumnis, gute Beziehungen zu Einzelhändlern aufzubauen und zu pflegen, könnte erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Großhandelsaktivitäten und damit auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens haben. Der Verlust wichtiger Kunden in Schlüsselmärkten infolge eines unzureichenden Customer-Relationship-Managements würde sich in beträchtlichen Umsatzausfällen niederschlagen. Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen unseres Unternehmens (z. B. Produktentwicklung, Fertigung, Forschung und Entwicklung) mit strategischen Partnern und in einigen ausgewählten Märkten mit Distributoren zusammen, deren Vorgehensweise von unserer eigenen Geschäftspraxis und unseren Standards abweichen könnte. Dadurch könnten die Geschäftsentwicklung und der Ruf des Unternehmens ebenfalls negativ beeinflusst werden. Auf ähnliche Weise könnte es sich auf Umsatz und Profitabilität des Unternehmens negativ auswirken, wenn wir es nicht schaffen, gute Beziehungen zu Zulieferern oder Dienstleistern zu pflegen. Die Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, Kunden oder Dienstleistern birgt ebenfalls Risiken. Eine zu starke Konzentration auf einen Zulieferer bei einem erheblichen Teil unseres Produktvolumens oder eine zu große Abhängigkeit von einem bestimmten Kunden erhöht unsere Anfälligkeit hinsichtlich Liefer- und Umsatzausfällen und könnte zu erheblichem Margendruck führen. Darüber

hinaus könnten sich Leistungsausfälle bei unseren Geschäftspartnern (einschließlich Insolvenz) oder Betriebsunterbrechungen (z. B. durch Streiks) ebenfalls negativ auf die Geschäftsaktivitäten unseres Unternehmens auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten sich nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken seitens unserer Geschäftspartner oder unethisches Verhalten von Einzelsportlern, Influencern oder Geschäftspartnern aus der Unterhaltungsindustrie negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen oder sogar unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Athleten, Vereinen, Verbänden oder anderen Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern, bestehend aus Einzelsportlern, Vereinstams, Verbänden oder auch Dachverbänden in einer Vielzahl von Sportarten, sowie Persönlichkeiten der Unterhaltungsindustrie oder Influencern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität 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. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2018

für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Lieferkette. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Beschaffungskette einfordern. ■

Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von *Single Sourcing*). ■

IT- und Cybersicherheitsrisiken

Diebstahl, eine ungewollte Veröffentlichung, Manipulation oder fehlende Verfügbarkeit wichtiger Informationen (z.B. Konsumentendaten, Mitarbeiterdaten, Produktdaten) könnten unseren Ruf schädigen, Strafmaßnahmen nach sich ziehen und dazu führen, dass wichtige Geschäftsprozesse nicht mehr adäquat funktionieren. Wichtige Geschäftsabläufe sind von IT-Systemen abhängig – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Schwerwiegende System- oder Anwendungsausfälle oder Bedrohungen der Informationssicherheit in unserer Infrastruktur oder der unserer Geschäftspartner könnten zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen oder eine negative Auswirkung auf wesentliche Daten haben.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitäts-Pläne und stellt die Einhaltung maßgeblicher IT-Richtlinien sicher. Darüber hinaus unterhält unsere IT-Organisation ein umfangreiches Programm zur Informationssicherheit. Die Steuerung der Informationssicherheit, die Datensicherheit, die Ausgestaltung der Sicherheitsarchitektur, das Kontinuitätsmanagement und unsere Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeiter reflektieren gängige Industriestandards, um das Unternehmen angemessen zu schützen.

Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

adidas ist externen Risiken wie beispielsweise Naturkatastrophen, ungünstigen oder extremen Wetterverhältnissen, Epidemien, Feuer, Unfällen und böswilligen Handlungen ausgesetzt. Derartige Ereignisse können zu Sachschäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Unternehmens oder seiner Zulieferer sowie an unterwegs befindlicher Ware oder zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten

führen. Zusätzlich könnte ein solches Ereignis die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter gefährden.

Um negative Auswirkungen zu minimieren, haben wir Versicherungen für Schäden an Gebäuden und Betriebsunterbrechungen abgeschlossen und implementieren vorbeugende Maßnahmen (z.B. Feuerlöschanlagen in Gebäuden) und Notfallpläne zur schnellen Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit. Wir arbeiten mit zuverlässigen Zulieferern und Logistik-anbietern zusammen, die hohe Sicherheitsstandards garantieren. Durch globale und lokale Richtlinien und die Einführung standardisierter Prozesse und Systeme für das Sicherheitsmanagement stärken wir unsere Sicherheitsmaßnahmen weltweit.

Projektrisiken

Der Konzern investiert fortlaufend in neue Projekte, z.B. die Entwicklung, Einführung und Expansion von IT-Systemen und Logistikzentren oder den Bau von neuen Geschäftsgebäuden. Auf diese Weise versuchen wir, weiteres Wachstum und Effizienzsteigerungen wirksam zu unterstützen. Ineffizientes Projektmanagement kann zu Verspätungen bei der Durchführung von wichtigen Projekten führen und höhere Ausgaben verursachen. Unangemessene Projektplanung und -steuerung können ebenso zu Ineffizienz, Verspätungen oder Störfällen führen wie Fehler bei der Umsetzung und damit höhere Kosten und Umsatzeinbußen bewirken. Ebenfalls könnten unsachgemäße Projektleitung sowie fehlende Priorisierung und Überwachung des Projektportfolios in nicht optimale Ressourcenallokation und unerwünschte Projektergebnisse münden.

Zur Projektsteuerung überprüfen sowohl Projektteams als auch Projektleitungsgremien ständig den Stand der Projekte und gewährleisten so, dass Fortschritt, Qualität und Kosten regelmäßig beurteilt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und recht-

zeitig korrigierend einzugreifen, was sogar eine vollständige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ganzheitliches („End-to-End“) Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen Unternehmensfunktionen (z.B. Vertrieb, Marketing, Operations, Finanzen, IT und Personal) hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir erforderliche Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen vorfinden.

Lagerbestandsrisiken

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge bis zu neun Monate vor der Auslieferung platzieren, ist adidas Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Eine Überschätzung der Nachfrage kann Überkapazitäten in unseren Zulieferfabriken verursachen, Überproduktion zur Folge haben und so Überbestände sowohl für das Unternehmen als auch im Markt verursachen. Dies könnte sich möglicherweise negativ auf unsere Ergebnisse auswirken, beispielsweise durch Retouren, Überalterung der Vorräte, zusätzliche Lagerräumungsverkäufe oder eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital. In ähnlicher Weise kann eine Unterschätzung der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point of Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde adidas Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. Dies könnte der Loyalität gegenüber unseren Marken sowie unserem Ruf schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus zusätzlichen Kosten, z.B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.

Um diese Risiken zu mindern, steuern wir aktiv unsere Vorratsbestände, z.B. durch ständige Bestandskontrollen sowie Zentralisierung von Vorratshaltung und Lagerräumungsverkäufen. ■ 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. ■ In diesem Zusammenhang gibt uns die strategische Priorität ‚Schnelligkeit‘ die Möglichkeit, schnell auf die Nachfrage zu reagieren, um frische und attraktive Konzepte hervorzubringen, die dem Konsumenten bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden können. ■

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeiter erfolgreich zu führen sowie innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur beizubehalten, die Vielfalt und Inklusion fördert, und für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine ineffiziente, ungleichmäßige Ressourcenverteilung für bestimmte Geschäftsaktivitäten könnte zu einem geringeren Mitarbeiterengagement führen. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen sowie die Unfähigkeit, hoch talentierte und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und zu halten, stellen deshalb Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens dar. Ist die Vergütung für das Management sowie für die Mitarbeiter unattraktiv bzw.

nicht wettbewerbsfähig, könnten sich diese Risiken weiter verschärfen. Zudem könnten unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen und die unzureichende Dokumentation von geschäftsrelevantem Wissen zu einem Verlust von Schlüsselkompetenzen führen.

Unsere Mitarbeiterstrategie, als essenzieller Teil unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘, zielt darauf ab, diese Risiken zu mindern. Um Personalbestand und Ressourcenzuweisung zu optimieren (d.h., um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeiter mit den passenden Kompetenzen zur richtigen Zeit besetzt sind), haben wir einen strategischen Personalmanagementprozess implementiert. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings, um der Wunscharbeitgeber unserer Branche zu sein und so die richtigen Talente für uns zu gewinnen und sie dauerhaft im Unternehmen zu halten. Wir haben eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, haben wir unser *Leadership Framework* ■ entwickelt und eingeführt, das die konkreten Verhaltensweisen erläutert, die wir von unseren Führungskräften erwarten. Unser weltweites Programm zur Nachfolgeregelung ermöglicht uns, eine starke Auswahl interner Talente zu haben, die für wichtige Führungspositionen infrage kommen, was somit das Nachfolgerisiko verringert. Darüber hinaus stärken wir die Mitarbeiterbindung dadurch, dass wir unseren Mitarbeitern attraktive Programme zur Führungskräfteentwicklung und Weiterbildung sowie weltweite Karrierechancen bieten. Eine Vielzahl von Initiativen, wie z.B. unsere Schulung zum Thema Gender Intelligence ‚BIG Deal‘, fördert Vielfalt und Inklusion. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme soll eine langfristige Mitarbeiterbindung zusätzlich unterstützt werden. ■

RECHTLICHE UND COMPLIANCE-RISIKEN

Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen

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

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

Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen

Unsere populären Marken, die weitgehend auf Technologie- und Designinnovationen beruhen, sind häufig von Fälschungen und Nachahmungen durch Dritte betroffen.

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

Risiken von Betrug und Korruption

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

Unser Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk hilft uns dabei, diesen Risiken proaktiv zu begegnen. Es ermöglicht uns außerdem, betrügerisches oder korruptes Verhalten zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren oder derartiges Verhalten vorzubeugen. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog (Global Policy Manual) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeiter sowie unsere Geschäftspartner in ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen

Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z.B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen.

Datenschutzrisiken

Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz. Verstöße gegen diese Gesetze und Bestimmungen könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen. Beispielsweise könnten Verstöße gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU Bußgelder in Höhe von bis zu 4 % des Jahresumsatzes nach sich ziehen. Außerdem könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken verloren geht.

Um diese Risiken zu mindern, haben wir eine globale Richtlinie zum Datenschutzmanagement eingeführt, welche die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung personenbezogener Daten vorgibt. Zusätzlich haben wir eine globale Richtlinie zur Datenlöschung implementiert, welche die Löschung von personenbezogenen Daten bei adidas regelt. Diese Richtlinien gelten für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegeln auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser globaler Datenschutzbeauftragter und die globale Datenschutzabteilung etablieren außerdem ein Überwachungs- und Berichtssystem zur Einhaltung der Datenschutzstandards. Sie beraten kontinuierlich bei deren Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an. Zudem arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen.

FINANZRISIKEN

Währungsrisiken

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

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. ■

Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. ■

adidas ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei.

Wir prüfen die Bonität unserer Kunden und definieren Forderungsobergrenzen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien.

Normalerweise ist es Tochtergesellschaften von adidas ausschließlich erlaubt, mit Banken zusammenzuarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. 

Wir überprüfen monatlich die Credit-Default-Swap-Prämien unserer Partnerbanken und übertragen bei Überschreitung einer definierten Schwelle die finanziellen Vermögenswerte auf Banken, die innerhalb des Limits liegen.

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf Chancen, die wir für das Unternehmen im Zeitraum 2019 bis 2021 als wesentlich erachten. Die Darstellung der Chancen in diesem Bericht weicht gegenüber dem Vorjahr insofern leicht ab, als dass wir die finanziellen und nicht-finanziellen Größen zur Beurteilung der potenziellen Auswirkung angepasst haben. Die Einschätzung ist in der Übersicht der Unternehmenschancen dargestellt. 

STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

Organische Wachstumschancen

Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Dazu gehören auch der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten, die Optimierung unseres Partnernetzwerks in unserem Großhandelsgeschäfts mit einem gezielten Fokus auf Partner, die den Konsumenten das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten, das Management von Verkaufs-

flächen bei wichtigen Partnern (sowohl im stationären als auch im digitalen Handel) sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen. 

Wir sind davon überzeugt, dass es weiteres Potenzial für eine positive Umsatz- und Gewinnentwicklung gibt, wenn wir uns weiter auf Produktfamilien in Verbindung mit einem konsequenten Produktlebenszyklus-Management sowie einer erstklassigen Distribution konzentrieren. Darüber hinaus könnte die weitere Optimierung der Kollektionen und Preisstruktur dazu führen, dass wir Umsatzzuwächse und Gewinnsteigerungen erreichen, die besser als erwartet sind. Wir sehen weiterhin ungenutzte Umsatzpotenziale bei kommerzielleren Preispunkten. Der weitere Ausbau unseres Geschäfts mit Produkten für Frauen könnte zu Zuwächsen bei Marktanteilen und Umsatz sowie weiteren Verbesserungen der Profitabilität führen.

Große Sportereignisse wie die nächsten Olympischen Sommerspiele in Tokio bieten adidas eine ideale Plattform, vor einem weltweiten Publikum seine

Stärken als Sportmarke zu präsentieren und seine Rolle als Innovationsführer unter Beweis zu stellen. Darüber hinaus bietet ein großes Sportereignis auch immer eine wirtschaftliche Chance im Land des Gastgebers, das üblicherweise von einem erhöhten Touristenaufkommen und damit höheren Konsumentenausgaben profitiert. Daher sehen wir im Zusammenhang mit großen Sportereignissen das Potenzial für zusätzliches Umsatzwachstum und folglich eine bessere Gewinnentwicklung.

Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen

Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles „Data & Analytics“-Team gegründet, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Der fortlaufende Ausbau unserer bestehenden Fähigkeiten, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, könnte Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. Infolgedessen sehen wir die Chance, in unserer Geschäftstätigkeit schneller und effizienter zu werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis

Organische Wachstumschancen	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Hoch		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen	Hoch		> 85 %	
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Signifikant		15 % – 30 %	

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.

Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essenzieller Bedeutung, um eine hohe Profitabilität und Kapitalrendite zu gewährleisten. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz unserer Prozesse sowie zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Unternehmens bei Weitem noch nicht ausgeschöpft haben. Daher werden wir uns künftig weiter darauf fokussieren, unsere Prozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Dies gehen wir insbesondere mit unserer Initiative ‚ONE adidas‘ an. ■

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen

Legislative sowie regulatorische Veränderungen, z.B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen (z.B. zwischen der EU und Vietnam), könnten zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen. Veränderungen bei lokalen Steuer- oder Zollvorschriften (z.B. niedrigere Besteuerung privater Einkommen, niedrigere Zollsätze) könnten zu erhöhten Konsumausgaben führen und damit eine positive Auswirkung auf unsere Umsätze haben oder auch zusätzliche Kosteneinsparungen für uns generieren.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE CHANCEN

Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Unsere Treasury-Abteilung verfolgt daher die Entwicklungen auf den Finanzmärkten genau, um Chancen zu identifizieren und zu nutzen. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in Euro, die funktionale Währung des Unternehmens, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens positiv beeinflussen. ■

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS- ENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG VERGlichen MIT DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2018 hat das Unternehmen starke operative und finanzielle Ergebnisse erzielt. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel haben die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch globale Trends wie die wachsende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung. ■

Die anhaltende Markendynamik, die durch die Einführung innovativer Produkte und inspirierende Marketingkampagnen unterstützt wurde, sowie die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ haben im Verlauf des Jahres zu deutlichen Umsatzsteigerungen und starken Profitabilitätsverbesserungen geführt. Im November 2018 haben wir unsere Umsatzprognose aufgrund einiger unternehmensspezifischer Schwächen in unserem Heimatmarkt Europa leicht nach unten angepasst. Gleichzeitig konnten wir jedoch unsere Prognose für die Gewinnentwicklung erhöhen. Die Profitabilitätssteigerung, die besser war als erwartet, ist hauptsächlich auf die starke Verbesserung der Bruttomarge zurückzuführen, die die hohe Qualität unseres Umsatzwachstums verdeutlicht. ■■

Im Geschäftsjahr 2018 legte der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 8 % zu. Verantwortlich dafür waren vor allem zweistellige Umsatzzuwächse in Nordamerika und Asien-Pazifik. In Europa und Emerging Markets fiel das Umsatzwachstum geringer aus als ursprünglich erwartet. Damit lag die Steigerung im unteren Bereich unserer ursprünglichen Prognose eines währungsbereinigten Umsatzanstiegs von etwa 10 %. Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,4 Prozentpunkte auf 51,8 % und lag damit deutlich über unserer ursprünglichen Prognose eines Anstiegs um bis zu 0,3 Prozentpunkte. Gründe dafür waren die positiver als erwarteten Effekte eines besseren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die die deutlich negativen Währungseffekte mehr als kompensierten. Die operative Marge stieg um 1,1 Prozentpunkte auf einen Wert von 10,8 % und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 0,5 und 0,7 Prozentpunkten. Verantwortlich dafür war größtenteils die gestiegene Bruttomarge, die den Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz haben entgegen unserer ursprünglichen Prognose eines leichten Rückgangs zugenommen. Dies war auf zusätzliche Investitionen in Initiativen in den Bereichen Marketing und Skalierbarkeit zurückzuführen, die durch die Entwicklung der Bruttomarge, die besser war als erwartet, finanziert wurden. Infolgedessen stieg der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 20 % auf 1,709 Mrd. €, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017, und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 13 % und 17 %. ■

Zum Jahresende 2018 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 19,0 %. Diese Entwicklung bedeutet einen deutlichen Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von

20,4 %, während wir in unserer ursprünglichen Prognose von einer weitgehend stabilen Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr ausgegangen waren. Die besser als ursprünglich erwartete Entwicklung ist hauptsächlich auf die erfolgreichen Maßnahmen des Unternehmens zum strikteren Management des kurzfristigen Betriebskapitals zurückzuführen. Die Investitionen beliefen sich im Jahr 2018 auf 794 Mio. € und blieben damit hinter unserer Prognose von etwa 900 Mio. € zurück. Hauptgrund dafür war die Anzahl von Geschäftseröffnungen im Jahresverlauf, die niedriger ausfiel als ursprünglich erwartet. Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit Initiativen der Marken adidas und Reebok im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen zur weiteren Stärkung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowohl im E-Commerce als auch im physischen Einzelhandel sowie zur Stärkung der Präsenz in Franchise-Stores und der Shop-in-Shop-Präsentation. Weitere Investitionsbereiche waren u.a. die Logistikinfrastruktur und die IT-Systeme sowie der weitere Ausbau der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. ■

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachen wir auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (KPIs). ■

■ Im Geschäftsjahr 2018 hat sich unser Net Promoter Score (NPS) weiter verbessert, was die Stärke unserer Marken verdeutlicht. ■ Auch hinsichtlich unserer Marktanteile sehen wir weiterhin eine starke Entwicklung in denjenigen Kategorien und Märkten, die im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans als Fokusbereiche identifiziert wurden. In Nordamerika und China, zwei unserer 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 den konsequenten Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit. Im Jahr 2018 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Zum 19. Mal in Folge wurde

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS-
ENTWICKLUNG, RISIKEN UND
CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH
DAS MANAGEMENT

die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die erste globale Aktienindexfamilie, die die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit führenden Unternehmen analysiert und bewertet. So erhielt adidas die Auszeichnung ‚Gold Class‘ für hervorragende Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit und erzielte im Sektor ‚Textilien, Bekleidung & Luxusgüter‘ branchenbeste Bewertungen in Kategorien wie z.B. Menschenrechte, Beschaffungsketten-

management, Innovationsmanagement und Ökoeffizienz.  Da wir der Überzeugung sind, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dafür ist, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, haben wir 2018 ‚People Pulse‘, unseren Ansatz und unsere Systemplattform zur vierteljährlichen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, vollständig in das Unternehmen weltweit eingebettet. Mit Teilnehmerquoten zum Jahresende hin, die unsere angestrebte

Mindestteilnehmerquote übertroffen haben, hat People Pulse wesentlich an Zugkraft gewonnen. 

 Darüber hinaus konnten wir trotz einiger Herausforderungen im nordamerikanischen Markt den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte insgesamt auf einem weiterhin sehr guten Niveau halten. Im Jahr 2018 blieb die OTIF-Kennzahl im Vergleich zum Vorjahr stabil. 

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. 

Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sehen wir keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird dadurch bestätigt, dass wir bisher unseren Finanzierungsbedarf jederzeit gewährleisten konnten. Das Unternehmen hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert.

Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	16 %	Anstieg in Höhe von etwa 10 %	Anstieg in Höhe von 8 % bis 9 %	8 %	Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %
Bruttomarge	50,4 %	Anstieg um bis zu 0,3 PP	Anstieg um bis zu 1,0 PP	51,8 % 1,4 PP	Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen ⁴ (in % der Umsatzerlöse)	41,3 %	Rückgang gegenüber Vorjahr	Rückgang gegenüber Vorjahr	41,9 % 0,5 PP	–
Betriebsergebnis (in Mio. €)	2.070	Anstieg in Höhe von 9 % bis 13 %	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %	2.368 14 %	–
Operative Marge	9,8 %	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP	Anstieg um etwa 1,0 PP	10,8 % 1,1 PP	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ^{5,6} (in Mio. €)	1.430	Anstieg in Höhe von 13 % bis 17 %	Anstieg in Höhe von 16 % bis 20 %	1.709 20 %	Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 % auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen ⁵ (in €)	7,05	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %	Anstieg in Höhe von 15 % bis 19 %	8,46 20 %	–
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	20,4 %	Etwa auf Vorjahresniveau	Etwa auf Vorjahresniveau	19,0 % – 1,4 PP	Leichter Anstieg
Investitionen ⁷ (in Mio. €)	752	Etwa 900 Mio. €	Etwa 900 Mio. €	794 6 %	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

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

Wie am 14. März 2018 veröffentlicht.

Wie am 7. November 2018 veröffentlicht.

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

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

2019 ohne den negativen Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von etwa 35 Mio. € (basierend auf Leasingverträgen zum Stand 1. Januar 2019); einschließlich dieses Effekts wird für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenwärtig ein Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. € erwartet.

Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

Aufgrund dieser Veränderungen hat sich das Gesamtrisiko-profil des Unternehmens unserer Überzeugung nach im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert.

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2015 stellte das Unternehmen ‚Creating the New‘, seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020, vor. Dieser legt die strategischen Initiativen und Ziele bis 2020 fest. Diese Strategie zielt darauf ab, die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen. Dadurch sollen Umsatz und Gewinn in den 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 voranzutreiben und diesen gleichzeitig, wo immer nötig, noch genauer abzustimmen.

Im März 2017 haben wir zusätzliche Initiativen gestartet, mit dem Ziel, Umsatz und Gewinn noch schneller als 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. Wir erwarten, dass sich unsere Marken in diesem Zeitraum besser entwickeln werden als die Sportartikelbranche insgesamt und dadurch ihre Marktanteile erhöhen werden. 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 waren wir noch von einem durchschnittlichen Anstieg im Fünfjahreszeitraum um jährlich 20 % bis 22 % ausgegangen. Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017 erhöhten wir im März 2018 erneut unser langfristiges Profitabilitätsziel. Infolgedessen rechnen wir mit einem durchschnittlichen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 22 % bis 24 % pro Jahr. ■

Angesichts steigender Konsumausgaben, der wachsenden Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) sowie des erhöhten Gesundheitsbewusstseins in den meisten Regionen erwarten wir weitere Verbesserungen des Umsatzes im Geschäftsjahr 2019. Wir gehen davon aus, dass unser umfassendes Angebot an neuen Produkten in Verbindung mit unseren Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken den Umsatzanstieg fördern werden. Darüber hinaus werden unseren Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen. In Verbindung mit der strikten Kontrolle der Lagerbestände und dem konsequenten Kostenmanagement erwarten wir im Jahr 2019 erneut eine Verbesserung der Profitabilität. Wir rechnen damit, dass der Gewinn, unterstützt durch eine weitere Verbesserung der Bruttomarge und der operativen Marge, im Jahr 2019 deutlich steigen wird. ■

Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2019 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirtschaftlichen Umfeld realistisch sind.

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2019 weitere Verbesserungen von Umsatz und Gewinn erzielen können. Allerdings stellen die 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. ■

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2018 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.

KONTAKT

**ADI-DASSLER-STR. 1
91074 HERZOGENAURACH
GERMANY**

TEL + 49 (0) 91 32 84 - 0
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 22 41
➤ ADIDAS-GROUP.DE

**ADIDAS IST MITGLIED IM DIRK
(DEUTSCHER INVESTOR
RELATIONS KREIS)**

INVESTOR RELATIONS

TEL + 49 (0) 91 32 84 - 29 20
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 31 27

➤ **INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM**
➤ **ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN**

BILDNACHWEISE

ADIDAS, ANDREAS KÜCHENMEISTER
(S. 18, 22, 23, 24, 25)
GETTYIMAGES (AL BELLO / STAFF, GETTY IMAGES
SPORT, S. 16)

KONZEPT, DESIGN UND UMSETZUNG

MPM CORPORATE COMMUNICATION SOLUTIONS,
MAINZ, DÜSSELDORF
➤ MPM.DE