



BRING THE NEW >> BRING HOME >> CREATING THE NEW >> FINISH >> BRING HOME

BRING THE NEW >> BRING HOME >> FINISH >> CREATING THE NEW >> BRING HOME

1

AN UNSERE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden	008
Vorstand	012
Aufsichtsrat	016
Bericht des Aufsichtsrats	019
Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht	026
Vergütungsbericht	032
Unsere Aktie	048

BRIEF

DES VORSTANDS- VORSITZENDEN

**»2019 WAR EIN BESONDERES
JAHR FÜR ADIDAS. DAS
UNTERNEHMEN IST HEUTE
STÄRKER ALS JE ZUVOR.«**
KASPER RORSTED



LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

das Jahr 2019 war ein ganz besonderes Jahr für adidas. Zum einen durften wir das 70-jährige Bestehen unseres Unternehmens feiern, zum anderen konnten wir eine moderne Arbeitsumgebung schaffen und die World of Sports, unsere Unternehmenszentrale, fertigstellen. Aus dem fränkischen Handwerksbetrieb, den unser Gründer Adi Dassler 1949 mit damals 47 Mitarbeitern ins Handelsregister eintragen ließ, hat sich adidas zu einer wahrhaft globalen Marke und einem internationalen Unternehmen mit heute knapp 60.000 Mitarbeitern entwickelt, das auf allen Kontinenten vertreten ist.

In unserem Streben, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein, blicken wir mit großem Stolz auf unsere Geschichte und unsere Wurzeln in Deutschland zurück. Bis heute folgen wir der Philosophie von Adi Dassler, der immer die besten Produkte für den Athleten entwickeln wollte. Zahlreiche Höhepunkte des Sports, wie der erste Weltmeistertitel für die deutsche Fußballnationalmannschaft im Jahr 1954, werden für immer mit den drei Streifen verbunden bleiben. Zeitlose Produkte wie der adidas Superstar haben einen festen Platz in der Geschichte der Mode.

Es war ein emotionaler Moment für alle Beschäftigten, mich eingeschlossen, als wir den Geburtstag unseres Unternehmens zusammen mit Adi Dasslers Tochter Siggie und anderen Mitgliedern der Familie unseres Gründers feiern durften. Auch Kreativpartner Pharrell Williams, Tennis-Ikone Stan Smith, Fußball-Weltmeister Philipp Lahm, die Olympiasiegerinnen Laura Dahlmeier, Magdalena Neuner und Kristina Vogel sowie Run DMC, die mit ‚My adidas‘ einen Welthit landeten, gehörten zu den Ehrengästen.

FINANZERGEBNISSE 2019

2019 konnten wir weiteres Umsatzwachstum erzielen und die Profitabilität erneut deutlich steigern. Diese Entwicklung versetzt uns in die Lage, unseren strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ erfolgreich abzuschließen. Trotz einiger Engpässe in der Beschaffungskette konnten wir den Umsatz auf 23,6 Mrd. € steigern. Währungsbereinigt bedeutet dies einen Zuwachs von 6 %, nominal lag die Wachstumsrate bei 8 %. Die Bruttomarge verbesserte sich um 20 Basispunkte auf 52 %. Unsere operative Marge erhöhte sich um 40 Basispunkte auf 11,3 % und erreichte damit den höchsten Stand in der Geschichte unseres Unternehmens. Unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg wieder deutlich schneller als der Umsatz und legte um 12 % auf 1,9 Mrd. € zu. Auch das ist ein neuer Rekord.

ATTRAKTIVE RENDITE FÜR AKTIONÄRE

Unser strategischer Geschäftsplan ‚Creating the New‘ enthält ein Versprechen: Ihnen – unseren Aktionären – eine Erfolgsbeteiligung in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen zu geben. Dieses Versprechen haben wir im Jahr 2019 wieder gehalten. Wir haben die zweite Tranche unseres mehrjährigen Aktienrückkaufprogramms abgeschlossen und 3,2 Mio. Aktien für insgesamt 815 Mio. € zurückgekauft. Berücksichtigt man die Dividendenzahlung in Höhe von 664 Mio. € für das Geschäftsjahr 2018, die im Mai 2019 erfolgte, so haben wir im Jahr 2019 erneut 1,5 Mrd. € an unsere Aktionäre ausgeschüttet.

FOKUS AUF STRATEGISCHES WACHSTUM ZAHLT SICH AUS

Unsere strategischen Wachstumstreiber – adidas Nordamerika, China und E-Commerce – haben allesamt überproportional zu einer währungsbereinigten Umsatzsteigerung beigetragen. Das E-Commerce-Geschäft war mit einem Anstieg um 34 % unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal. Dies bestätigt die strategische Bedeutung der Entwicklung eines perfekten Shops für unsere Online-Konsumenten auf adidas.com und reebok.com. China verzeichnete mit einem Plus von 15 % im fünften Jahr in Folge ein zweistelliges Wachstum. Dabei haben wir von wichtigen Marken- und Shopping-Ereignissen wie dem Singles‘ Day oder dem chinesischen Neujahrsfest profitiert. adidas Nordamerika war zwar am stärksten von den Engpässen in der Beschaffungskette betroffen, verzeichnete letztlich aber dennoch ein Wachstum von 7 %. Das bedeutet, dass wir auf dem größten Sportartikelmarkt der Welt unseren Marktanteil weiter ausbauen konnten.

Unser Umsatz wurde durch Wachstum in allen Marktsegmenten positiv beeinflusst. Auf unserem europäischen Heimatmarkt konnten wir den Umsatz um 3 % steigern und damit wieder in die Wachstumszone zurückkehren. Das Wachstum in Lateinamerika betrug 7 %, in Emerging Markets 13 % und in Russland/GUS 8 %.

KLARES BEKENNTNIS ZU NACHHALTIGKEIT

adidas hat sich zu Nachhaltigkeit verpflichtet, lange bevor das Thema in den Mittelpunkt der weltweiten Aufmerksamkeit gerückt ist. Schon seit über 20 Jahren führen wir diesbezüglich den Wandel in unserer Industrie an. So wurde adidas zum 20. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen. Diese Benchmarks bewerten die Nachhaltigkeitsarbeit der 2.500 größten Unternehmen im Dow Jones Global Total Stock Market Index.

Das Thema Nachhaltigkeit ist auch weiterhin ein integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells. So haben wir im Jahr 2019 über elf Millionen Paar Schuhe mit Plastikabfällen gefertigt, die an Stränden und Küsten aufgesammelt wurden. Damit haben wir die Anzahl der auf diese Weise gefertigten Schuhe im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Wir haben uns dazu verpflichtet, ab dem Jahr 2024 nur noch recycelten Polyester zu verwenden. Unser entschlossener Einsatz, Plastikmüll völlig zu vermeiden, bringt unsere grundlegende Überzeugung, durch Sport Leben verändern zu können, am besten zum Ausdruck. Und der verstärkte Einsatz recycelter Materialien ist nur ein Beispiel unter vielen im Bereich Nachhaltigkeit. Weitere Aktivitäten reichen von Abfallvermeidung über neue Rücknahmeprogramme für gebrauchte Produkte bis hin zum Klimaschutz. All diese Initiativen werden letztendlich zu unserem Ziel beitragen, bis zum Jahr 2050 Klimaneutralität bei unseren eigenen Aktivitäten sowie in unserer Beschaffungskette zu erreichen.

AUSBLICK 2020

Das Jahr 2020 markiert den Abschluss unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘. Seit dessen Beginn Anfang 2016 haben wir sehr viel erreicht: Wir konnten unseren Umsatz um knapp 7 Mrd. €, unsere operative Marge um etwa 500 Basispunkte und unseren Gewinn um 1,2 Mrd. € steigern. Das Unternehmen adidas ist heute besser und stärker als je zuvor. Doch damit geben wir uns nicht zufrieden. Wie jeder Spitzenathlet arbeiten wir hart und gezielt daran, Saison für Saison, Jahr für Jahr noch besser zu werden. Für das Jahr 2020 streben wir eine Steigerung des währungsbereinigten Umsatzes zwischen 6 % und 8 % an. Durch weitere Skaleneffekte unseres Geschäftsmodells soll der Gewinn erneut zweistellig wachsen und auf über 2,1 Mrd. € steigen. Die operative Marge wird voraussichtlich zwischen 11,5 % und 11,8 % liegen. Mit diesen Zahlen sind wir in der Lage, unsere Finanzziele 2020 vollumfänglich zu erreichen.

Abhängig von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus kann es zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für das Geschäftsjahr 2020 kommen.

SCHLUSSWORT

Zusammen mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von adidas freue ich mich auf 2020, das ein spannendes Jahr für unser Unternehmen werden wird. Wir werden unseren Wachstumskurs auf internationaler Ebene fortsetzen und unsere digitale Transformation beschleunigen. Vor allem aber werden wir die Produktkollektionen von adidas und Reebok noch nachhaltiger gestalten. Durch Spitzensportler, innovative Produkte und inspirierende Marketingkampagnen wird adidas bei den beiden wichtigsten Sportereignissen des Jahres im Mittelpunkt stehen: der UEFA EURO 2020 und den Olympischen Spielen in Tokio. Das Gleiche gilt auch für andere wichtige Sport- und Kulturveranstaltungen. Wir werden unseren strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ mit herausragendem Ergebnis abschließen, bevor wir im November unsere neue Strategie für die Zeit nach 2020 präsentieren werden. Wir sind in einer attraktiven Branche tätig und gut für die Zukunft aufgestellt. Der Erfolg liegt in unseren Händen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit sportlichem Gruß

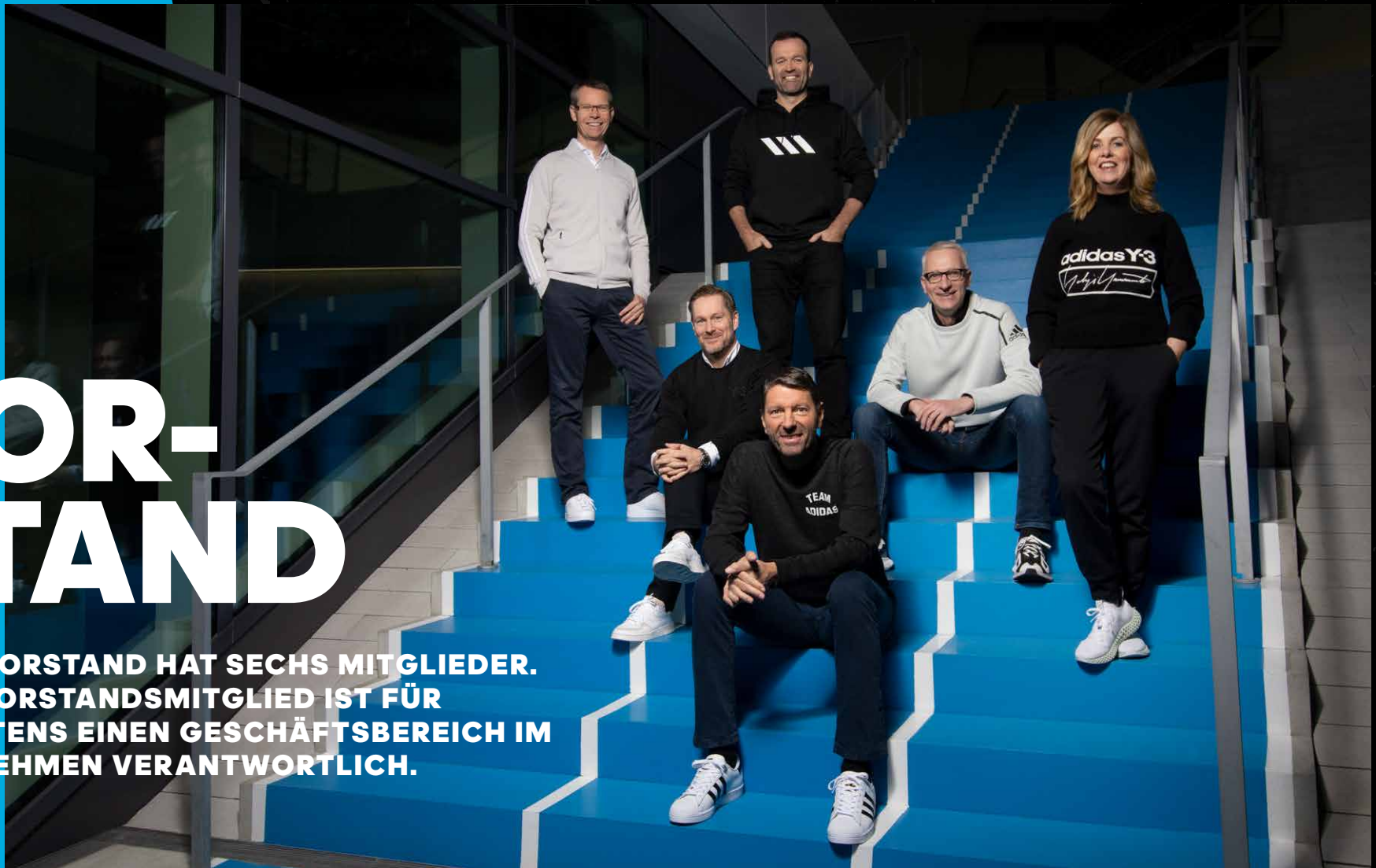


KASPER RORSTED

VORSTANDSVORSITZENDER

VOR- STAND

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



^
Harm Ohlmeyer
Finanzvorstand

^
Martin Shankland
Global Operations

^
Roland Auschel
Global Sales

^
Brian Grevy
Global Brands

^
Kasper Rorsted
Vorstandsvorsitzender

^
Karen Parkin
Global Human Resources

KASPER RORSTED VORSTANDS- VORSITZENDER

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

Mandate:

- Mitglied des Verwaltungsrats, Nestlé S.A., Vevey, Schweiz
- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA/Bertelsmann Management SE, Gütersloh¹

¹ Bis 31. März 2019.

ROLAND AUSCHEL GLOBAL SALES

Roland Auschel wurde 1963 in Bad Waldsee, Deutschland, geboren und ist deutscher Nationalität. Er erwarb einen Bachelor-Abschluss in Europäischer Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Münster sowie an der University of Hull, Großbritannien, und einen MBA an der University of Miami, USA. 1989 kam Roland Auschel als strategischer Planer zu adidas. Während seiner beruflichen Laufbahn im Unternehmen hatte er viele leitende Managementpositionen inne, u.a. als Business Unit Manager, Key Account Manager Europe und Head of Region Europe, Middle East and Africa. 2009 wurde er zum Chief Sales Officer Multichannel Markets ernannt. 2013 wurde Roland Auschel in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Sales.

WEITERE INFORMATIONEN ZUM VORSTAND DER ADIDAS AG UNTER

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



BRIAN GREVY² GLOBAL BRANDS

Brian Grevy wurde 1971 in Kolding, Dänemark, geboren und ist dänischer Nationalität. Nach seinem Studium an der Business School Vejle, Dänemark, hatte Brian Grevy von 1998 bis 2006 verschiedene Führungspositionen bei adidas und Reebok Nordics inne. 2006 wechselte er als Director Men's Training in die adidas Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach, wo er ab 2010 als Senior Vice President für Training & Regional Sports zuständig war. Von 2012 bis 2014 war Brian Grevy General Manager adidas Nordics in Stockholm, Schweden. In den Jahren 2014 bis 2016 leitete er in Herzogenaurach als General Manager die adidas Business Unit Training. Anschließend wechselte er zu Gant in Stockholm, Schweden, wo er zunächst Chief Marketing Officer und ab 2018 Chief Executive Officer war. 2020 wurde Brian Grevy in den adidas Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Brands.

Mandate:

- Mitglied des Board of Directors,
Pitzner Gruppen Holding A/S, Kopenhagen,
Dänemark

² Seit 1. Februar 2020.



HARM OHLMEYER FINANZVORSTAND

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

KAREN PARKIN

GLOBAL HUMAN RESOURCES

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

Mitglied des Vorstands bis 26. Februar 2019:

GIL STEYAERT

GLOBAL OPERATIONS

Mandate:

- Mitglied des Supervisory Boards, Fashion for Good B.V., Amsterdam, Niederlande⁴

⁴ Bis 26. Februar 2019.

MARTIN SHANKLAND³

GLOBAL OPERATIONS

Martin Shankland wurde 1971 in Sydney, Australien, geboren und ist australischer Nationalität. Er erwarb einen Bachelor of Commerce an der University of New South Wales, Australien, und schloss das Professional Year Program des Australian Institute of Chartered Accountants ab. Er begann seine Karriere bei adidas 1997 als Finance Director Russland/GUS und hatte von 2000 bis 2017 die Position Managing Director inne. Von 2017 bis 2019 war er Managing Director Emerging Markets. 2019 wurde Martin Shankland in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Operations.

³ Seit 4. März 2019.

Mitglied des Vorstands bis 31. Dezember 2019:

ERIC LIEDTKE

GLOBAL BRANDS

Mandate:

- Mitglied des Board of Directors, Carbon, Inc., Redwood City, USA
- Mitglied des Supervisory Boards, Fashion for Good B.V., Amsterdam, Niederlande⁵

⁵ 25. April 2019 bis 31. Dezember 2019.

AUFSICHTSRAT

IGOR LANDAU

VORSITZENDER

Wohnhaft in Lugano, Schweiz

Geboren am 13. Juli 1944

Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004

Pensionär

THOMAS RABE

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER¹

Wohnhaft in Berlin

Geboren am 6. August 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Vorstandsvorsitzender, Bertelsmann

Management SE, Gütersloh

Chief Executive Officer, RTL Group S.A.,

Luxemburg, Luxemburg

- Mitglied des Aufsichtsrats, Symrise AG, Holzminden²

Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und

ausländischen Kontrollgremien von

Wirtschaftsunternehmen

Mandate bei ausländischen Tochterunternehmen der Bertelsmann SE & Co. KGaA:

- Vorsitzender des Board of Directors, Penguin Random House LLC, New York, USA
- Mitglied des Supervisory Boards, Majorel Group Luxembourg S.A., Luxemburg, Luxemburg³

UDO MÜLLER*

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER⁴

Wohnhaft in Herzogenaurach

Geboren am 14. April 1960

Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016

Director Communication, adidas AG,

Herzogenaurach

PETRA AUERBACHER*

Wohnhaft in Emskirchen

Geboren am 27. Dezember 1969

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Project Manager Creative Direction,

adidas AG, Herzogenaurach

IAN GALLIENNE

Wohnhaft in Gerpinnes, Belgien

Geboren am 23. Januar 1971

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Chief Executive Officer, Groupe Bruxelles

Lambert, Brüssel, Belgien

- Mitglied des Board of Directors, Pernod Ricard SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, SGS SA, Genf, Schweiz

Mandate innerhalb der Groupe Bruxelles

Lambert bzw. in mit dieser unter gemein-

samer Kontrolle stehenden Unternehmen:

- Mitglied des Board of Directors, Imerys SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, Sienna Capital S.à r.l., Strassen, Luxemburg
- Mitglied des Board of Directors, Compagnie Nationale à Portefeuille SA, Loverval, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Frère-Bourgeois SA, Loverval, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Château Cheval Blanc, Société Civile, Saint-Émilion, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, GBL Advisors Ltd., London, Großbritannien
- Mitglied des Board of Directors, GBL Development Ltd., London, Großbritannien
- Mitglied des Aufsichtsrats, Marnix French ParentCo SAS (Webhelp Group), Paris, Frankreich⁵

ROSWITHA HERMANN*

Wohnhaft in Erlangen

Geboren am 27. Dezember 1962

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats

Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

Stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

HERBERT KAUFFMANN

Wohnhaft in Stuttgart

Geboren am 20. April 1951

Im Aufsichtsrat seit 7. Mai 2009

Selbstständiger Unternehmensberater, Stuttgart

KATHRIN MENGES

Wohnhaft in Großenbrode

Geboren am 16. Oktober 1964

Im Aufsichtsrat seit 8. Mai 2014

Selbstständige Unternehmerin

Mandate innerhalb des Henkel-Konzerns⁶:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Henkel Central Eastern Europe GmbH, Wien, Österreich
- Mitglied des Supervisory Boards, Henkel Nederland B.V., Nieuwegein, Niederlande
- Mitglied des Board of Directors, Henkel Norden AB, Stockholm, Schweden
- Mitglied des Board of Directors, Henkel Finland Oy, Vantaa, Finnland

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

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

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

¹ Seit 9. Mai 2019.

² Bis 31. Dezember 2019; Vorsitz bis 7. August 2019.

³ Seit 4. Januar 2019; ehemals ACR – Advanced Customer Relation S.à r.l.

⁴ Seit 9. Mai 2019.

⁵ Seit 19. November 2019.

⁶ Bis zur Niederlegung des Vorstandsmandats bei der

Henkel AG & Co. KGaA zum 9. April 2019.

ROLAND NOSKO*

Wohnhaft in Wolnzach

Geboren am 19. August 1958

Im Aufsichtsrat seit 13. Mai 2004

Bezirksleiter IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Bezirk Nürnberg, Nürnberg

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

BEATE ROHRIG*

Wohnhaft in Glashütten

Geboren am 24. März 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Landesbezirksleiterin IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Landesbezirk Bayern, München

- Mitglied des Aufsichtsrats, Evonik Nutrition & Care GmbH, Essen
- Mitglied des Aufsichtsrats, Heraeus Holding GmbH, Hanau⁷
- Mitglied des Aufsichtsrats, Wacker Chemie AG, München⁸

NASSEF SAWIRIS

Wohnhaft in London, Großbritannien

Geboren am 19. Januar 1961

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

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

- Mitglied des Board of Directors, LafargeHolcim Ltd., Jona, Schweiz⁹

FRANK SCHEIDERER*

Wohnhaft in Wilhelmsdorf

Geboren am 16. April 1977

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Director Head Office – Brand & Sales Finance, adidas AG, Herzogenaurach

MICHAEL STORL*

Wohnhaft in Oberreichenbach

Geboren am 3. Juli 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

BODO UEBBER

Wohnhaft in Stuttgart

Geboren am 18. August 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Selbstständiger Unternehmensberater

- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA/Bertelsmann Management SE, Gütersloh
 - Vorsitzender des Aufsichtsrats, Daimler Financial Services AG, Stuttgart¹⁰
- Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen¹¹:
- Mitglied des Board of Directors, BAIC Motor Corporation Ltd., Peking, China
 - Mitglied des Board of Directors, Mercedes-Benz Grand Prix Ltd., Brackley, Großbritannien
 - Mitglied des Board of Directors, Delta Topco Ltd., St Helier, Jersey, Großbritannien

JING ULRICH

Wohnhaft in Hongkong, China

Geboren am 28. Juni 1967

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Vice Chairman of Global Banking and Asia Pacific, JPMorgan Chase & Co., New York, USA

GÜNTER WEIGL*

Wohnhaft in Oberreichenbach

Geboren am 14. April 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Senior Vice President Global Sports Marketing & Brand Relations, adidas AG, Herzogenaurach

**STÄNDIGE AUSSCHÜSSE AB
DEM 9. MAI 2019****Präsidium:**

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

Präsidialausschuss:

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

Prüfungsausschuss:

Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Frank Scheiderer*, Bodo Uebber¹², Günter Weigl*

Nominierungsausschuss:

Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Thomas Rabe

Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3**MitbestG:**

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

* Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin.

⁷ Bis 31. Dezember 2019.

⁸ Seit 18. Juli 2019.

⁹ Bis 15. Mai 2019.

¹⁰ Bis 22. Mai 2019.

¹¹ Bis Niederlegung des Vorstandsmandats bei der Daimler AG zum 22. Mai 2019.

¹² Seit 1. Januar 2020; Ian Gallienne bis 31. Dezember 2019.

AUFSICHTSRATSMITGLIEDER BIS 9. MAI 2019:**SABINE BAUER***

STELLVERTRETENDE VORSITZENDE
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats
Herzogenaurach, adidas AG
Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats,
adidas AG

WILLI SCHWERDTLE

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER
Selbstständiger Unternehmensberater
sowie Partner, WP Force Solutions GmbH,
Bad Homburg v. d. Höhe
— Mitglied des Aufsichtsrats, Eckes AG,
Nieder-Olm
— Vorsitzender des Aufsichtsrats,
Windeln.de SE, München

DR. FRANK APPEL

Vorstandsvorsitzender, Deutsche Post AG, Bonn

DIETER HAUENSTEIN*

Fachkraft für Arbeitssicherheit, adidas AG

DR. WOLFGANG JÄGER*

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

KATJA KRAUS

Autorin/Geschäftsführende Gesellschafterin,
Jung von Matt/sports GmbH, Hamburg

HANS RUPRECHT*

Vice President Customer Service Central,
adidas AG

HEIDI THALER-VEH*

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats
Uffenheim, adidas AG
Vorsitzende des Betriebsrats Uffenheim,
adidas AG
Stellvertretende Vorsitzende des
Gesamtbetriebsrats, adidas AG

KURT WITTMANN*

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats
Herzogenaurach, adidas AG

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE BIS 9. MAI 2019

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

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

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

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

Nominierungsausschuss: Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Willi Schwerdtle

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

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

Im vergangenen Jahr wurde die Erfolgsgeschichte des Unternehmens, von der Gründung 1949 bis heute, durch eine gelungene 70-Jahr-Feier sowie den Abschluss der Erweiterung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach eindrücklich vergegenwärtigt. Auch unter finanziellen Gesichtspunkten blicken wir auf 2019 als ein weiteres erfolgreiches Jahr zurück. Dank des konsequenten Fokus auf die Bedürfnisse unserer Konsumenten im Rahmen der stringenten Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ ist es dem Unternehmen im Geschäftsjahr 2019 erneut gelungen, seinen Umsatz zu erhöhen und den Gewinn deutlich zu steigern. Zweistellige Zuwächse im wichtigen E-Commerce-Vertriebskanal sowie im Fokusmarkt China verdienen eine besondere Erwähnung, jedoch erfolgte das Wachstum des Unternehmens auf breiter Basis: Alle Regionen, inklusive des Heimatmarktes Europa, konnten ihren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr steigern. Kapazitätsengpässe bremsen zwar das Wachstum des Unternehmens, vor allem in Nordamerika in der ersten Jahreshälfte, wurden aber zügig und dauerhaft behoben. Angesichts dieser Umsatzdynamik sowie der anhaltend hohen Investitionen in unsere Marken und die Skalierbarkeit des Geschäfts befindet sich das Unternehmen in einer hervorragenden Position, um den Strategiezyklus 2015 – 2020 mit dem laufenden Geschäftsjahr erfolgreich abzuschließen. Wir stellen weiterhin sicher, dass unsere Aktionäre an der positiven Entwicklung des Unternehmens teilhaben, wie die Gesamtausüttung aus Dividende und Aktienrückkauf von 1,5 Mrd. € im Jahr 2019 zeigt.

ÜBERWACHUNG UND BERATUNG IM DIALOG MIT DEM VORSTAND

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

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

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

Der Aufsichtsrat übte seine Tätigkeit im vergangenen Geschäftsjahr vornehmlich im Rahmen von Plenarsitzungen aus. Es wurden acht Plenumssitzungen abgehalten, davon eine Sitzung als konstituierende Sitzung und eine Auslandssitzung. Zudem wurde ein Beschluss im Umlaufverfahren gefasst.

Wie auch in den vorangegangenen Jahren konnten wir im Berichtsjahr trotz einer hohen Sitzungsanzahl eine konstant hohe Teilnahmequote bei unseren Beratungen verzeichnen. Die Teilnahmequote der Mitglieder in den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse lag im Berichtsjahr insgesamt bei ca. 96 %. An der Sitzungsteilnahme verhinderte Mitglieder haben durch Stimmbotschaften an den Beschlussfassungen mitgewirkt. [■ SIEHE TABELLE 1](#)

Individuelle Sitzungsteilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats 1

an den im Geschäftsjahr 2019 stattgefundenen Präsenzsitzungen und Telefonkonferenzen des Aufsichtsrats

	Anzahl der Sitzungen	Teilnahme	Teilnahme in %
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2019			
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	16	16	100
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ¹	12	11	92
Thomas Rabe, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ²	9	8	89
Petra Auerbacher ²	4	4	100
Ian Gallienne	13	12	92
Roswitha Hermann ²	4	3	75
Herbert Kauffmann	13	13	100
Kathrin Menges	10	10	100
Roland Nosko	14	14	100
Beate Rohrig ²	4	3	75
Nassef Sawiris	8	8	100
Frank Scheiderer ²	7	7	100
Michael Stort ²	4	4	100
Bodo Uebber ²	4	4	100
Jing Ulrich ²	4	3	75
Günter Weigl ²	7	7	100
Mitglieder des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019			
Sabine Bauer, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats	6	6	100
Willi Schwerdtle, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	7	7	100
Dr. Frank Appel	4	4	100
Dieter Hauenstein	4	4	100
Dr. Wolfgang Jäger	6	6	100
Katja Kraus	4	4	100
Hans Ruprecht	6	6	100
Heidi Thaler-Veh	4	4	100
Kurt Wittmann	4	4	100

¹ Stellvertretender Vorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

² Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, (KPMG) hat mit Ausnahme der Sitzung im Ausland an allen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandsangelegenheiten bzw. inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen.

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

Der Aufsichtsrat beriet regelmäßig auch ohne Mitglieder des Vorstands, insbesondere über Angelegenheiten des Aufsichtsrats und Personalangelegenheiten des Vorstands.

THEMEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM

Schwerpunkte unserer Beratungen und Prüfungen waren folgende Themen:

LAGE UND GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Plenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Unternehmens sowie die Geschäftsentwicklung in den einzelnen Geschäftsbereichen und Märkten, die uns der Vorstand in jeder Aufsichtsratssitzung detailliert erläuterte. Darüber hinaus beschäftigten wir uns mit der Unternehmensstrategie und der Jahres- und Mehrjahresplanung des Vorstands. In diesem Zusammenhang wurden wir insbesondere regelmäßig über die Fortschritte bei der Behebung von Lieferengpässen in Nordamerika informiert. Ferner haben wir stets auch mögliche Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftslage sowie die Entwicklung der einzelnen Marken und Märkte erörtert.

In der Februarsitzung erläuterte der Vorstand neben der Lage des Unternehmens auch die Retail-Strategie des Unternehmens. Wir berieten zudem über wichtige potenzielle und anhängige Rechtsstreitigkeiten. In der Bilanzsitzung im März berichtete der Vorstand über die Geschäftszahlen für das Geschäftsjahr 2018. Der Aufsichtsrat billigte nach eingehender Prüfung der Abschlussunterlagen den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern zum 31. Dezember 2018. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Der Abschlussprüfer berichtete vor der Beschlussfassung über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, einschließlich der Ergebnisse der durch den Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 Aktiengesetz (AktG) beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung. Ferner wurde der Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2018 gebilligt. Schließlich setzten wir uns unter anderem mit der Geschäftsentwicklung von Reebok und der Innovation bei adidas auseinander. In der Maisitzung behandelten wir vor allem die Ergebnisse für das erste Quartal des Berichtsjahres. Gegenstand der Augustsitzung waren insbesondere die Geschäftsergebnisse des zweiten Quartals und des ersten Halbjahres. Außerdem beschäftigten wir uns mit dem Geschäftsverlauf in den Emerging Markets und befassten uns eingehend mit den wesentlichen Initiativen zum Thema Nachhaltigkeit. In der jährlichen Strategiesitzung im Oktober berieten wir über die vom Vorstand vorgestellten Details zum strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘. Einen weiteren Schwerpunkt der Oktobersitzung bildete die Geschäftsentwicklung in der Region Asien-Pazifik. Themen der Dezembersitzung waren schließlich neben der Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2020 auch die im Berichtsjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge.

ZUSTIMMUNGSBEDÜRFTIGE GESCHÄFTE

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder aufgrund der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Im Berichtszeitraum haben wir folgenden Maßnahmen zugestimmt:

Im März billigten wir die der ordentlichen Hauptversammlung am 9. Mai 2019 („Hauptversammlung 2019“) unterbreiteten Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2018. In der Maisitzung stimmten wir sodann einem angepassten Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu. Dies war erforderlich, da sich seit der Veröffentlichung der Einladung zur Hauptversammlung die Zahl der dividendenberechtigten Aktien aufgrund des laufenden Aktienrückkaufprogramms verringert hatte. Ferner billigten wir im Mai die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats bei Fashion for Good B.V. durch Eric Liedtke. In unserer Dezembersitzung erteilten wir nach eingehenden Beratungen unsere Zustimmung zu der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2020.

PERSONALTHEMEN VORSTAND

Wir beschäftigten uns im Berichtsjahr intensiv mit Personalthemen in Bezug auf den Vorstand.

Wir bestellten Martin Shankland ab März 2019 als neues Mitglied des Vorstands, zuständig für Global Operations. Martin Shankland trat die Nachfolge von Gil Steyaert an. Zudem bestellten wir Brian Grevy mit Wirkung zum 1. Februar 2020 als Nachfolger von Eric Liedtke zum Vorstand, zuständig für Global Brands. Daneben verlängerten wir die Mandate der Vorstandsmitglieder Karen Parkin, zuständig für Global Human Resources, und Harm Ohlmeyer, zuständig für Finanzen, jeweils um weitere fünf Jahre bis jeweils 2025.

Wir stimmten in diesem Zusammenhang nach eingehender Prüfung jeweils sowohl den mit Martin Shankland und Brian Grevy neu abgeschlossenen Vorstandsdienstverträgen als auch den im Zuge ihrer Mandatsverlängerung angepassten Verträgen von Karen Parkin und Harm Ohlmeyer zu. Darüber hinaus beschäftigten wir uns – auf der Grundlage der Vorarbeiten des Präsidialausschusses – mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand.

VORSTANDSVERGÜTUNG

Einen weiteren Themenschwerpunkt unserer Arbeit bildete die Vorstandsvergütung. Nach einer ausführlichen Erörterung der individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder und der Erreichung der festgelegten Ziele für den Performance-Bonus 2018 und die Tranche 2018 des Long-Term-Incentive-Plan 2018/2020 („LTIP 2018/2020“) beschlossen wir in unseren Sitzungen im Februar die den Vorstandsmitgliedern aufgrund des Performance-Bonus 2018 und der LTIP-Tranche 2018 zu zahlende erfolgsabhängige Vergütung. Der Aufsichtsrat stellte zudem die Angemessenheit der Vorstandsvergütung fest. Außerdem legten wir in den Sitzungen im Februar und März nach eingehender Beratung die Kriterien und maßgeblichen Ziele für den Performance-Bonus 2019 und die Tranche 2019 des LTIP 2018/2020 nebst den individuellen Bonus-Zielbeträgen für jedes Vorstandsmitglied fest.

Weitere detaillierte Informationen zur Vergütung des Vorstands enthält der Vergütungsbericht.

■ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32

CORPORATE GOVERNANCE

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Der Präsidialausschuss und das Plenum haben sich in ihren Sitzungen im Oktober bzw. Dezember proaktiv mit den veränderten Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance beschäftigt. Weitere detaillierte Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht.

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

Die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG nach umfassender Beratung im Dezember 2019 beschlossen und auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. ➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance)

Im Zuge unserer Beratungen über die Entsprechenserklärung thematisierten wir jeweils insbesondere die Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats anhand der einschlägigen Unabhängigkeitskriterien. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats waren im Berichtsjahr alle Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Kodex.

Im Berichtsjahr sind bei den Mitgliedern des Vorstands keine Interessenkonflikte aufgetreten. Im Aufsichtsrat gab es ebenfalls keine Interessenkonflikte. Hinzuweisen ist darauf, dass das Unternehmen einen Vertrag mit einer Gesellschaft geschlossen hat, an dem ein bis zum Ablauf der Hauptversammlung 2019 amtierendes Aufsichtsratsmitglied beteiligt ist. Der Aufsichtsrat hatte diesem Vertrag und dem Geschäftsvolumen unter dem Vertrag bereits im Dezember 2018 zugestimmt. Nach Auffassung des Aufsichtsrats lag insofern kein Interessenkonflikt vor. Dennoch nahm das betreffende Aufsichtsratsmitglied – wie auch in den Vorjahren – an der entsprechenden Beschlussfassung nicht teil.

Der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss überprüften im Geschäftsjahr 2018 die Effizienz ihrer Arbeit. Die Mitglieder des Aufsichtsrats beurteilten die Arbeit im Plenum und im Prüfungsausschuss seinerzeit jeweils als effizient und beschlossen punktuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation der Aufsichtsratsarbeit. Diese Verbesserungen wurden im Berichtsjahr umgesetzt. Auch aufgrund der veränderten Zusammensetzung des Aufsichtsrats infolge der Neuwahl der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter im Jahr 2019 ist die nächste Effizienzbeurteilung des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses für das Geschäftsjahr 2020 avisiert.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Das Unternehmen bot für die im Berichtsjahr neu in den Aufsichtsrat eingetretenen Mitglieder eine Einführung in die Aufsichtsrats Tätigkeit bei der adidas AG an, um diesen Mitgliedern die Wahrnehmung ihres Mandats zu erleichtern. Ferner ermöglichte es das Unternehmen, dass sich die Mitglieder des Aufsichtsrats im Rahmen der Auslandssitzung in Vietnam ein eigenes Bild von wichtigen Zulieferern machen konnten.

EFFIZIENTE ARBEIT IN DEN AUSSCHÜSSEN

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt fünf ständige Aufsichtsausschüsse eingerichtet. **SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 16** Der neu gewählte Aufsichtsrat hat in seiner konstituierenden Sitzung im Mai beschlossen, den Finanz- und Investitionsausschuss nicht mehr zu konstituieren.

Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse und Themen für die Sitzungen des Aufsichtsratsplenums vor. Darüber hinaus haben wir im gesetzlich zulässigen Rahmen bestimmte Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats in geeigneten Fällen auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen führt – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – der Aufsichtsratsvorsitzende. Herbert Kauffmann hat den Vorsitz im Prüfungsausschuss inne. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat regelmäßig und umfassend über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

- Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.
- Der **Präsidialausschuss** hielt im Berichtsjahr sechs Sitzungen ab.
Der Schwerpunkt lag dabei in der Vorbereitung der Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zu Personalangelegenheiten in Bezug auf den Vorstand sowie zur Vorstandsvergütung. So wurde insbesondere über das Ausscheiden von Gil Steyaert bzw. Eric Liedtke und den Eintritt von Martin Shankland bzw. Brian Grevy sowie die Mandatsverlängerungen von Karen Parkin und Harm Ohlmeyer beraten. Im Hinblick auf die Vorstandsvergütung wurden vor allem die Beschlussfassung über die Zielerreichung des Performance-Bonus 2018 und der LTIP-Tranche 2018 und die Zielvorgaben für den Performance-Bonus 2019 und die LTIP-Tranche 2019 vorbereitet sowie die Angemessenheit der Vorstandsvergütung festgestellt. Darüber hinaus beschäftigte sich der Präsidialausschuss eingehend mit der langfristigen Nachfolgeplanung für den Vorstand sowie mit den veränderten Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance.

- Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr fünf Sitzungen ab. Ein Beschluss wurde im Wege des Umlaufverfahrens gefasst. Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.
Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2018 mit dem zusammengefassten Lagebericht einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern sowie des Gewinnverwendungsvorschlags des Vorstands. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte zum Jahres- und Konzernabschluss durch den Abschlussprüfer beschloss der Ausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses 2018 zu empfehlen. Er bereitete zudem die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung einschließlich der Auswahl und Beauftragung des externen Prüfers durch den Aufsichtsrat vor. Außerdem beschloss der Prüfungsausschuss, dem Aufsichtsrat die Beauftragung von KPMG mit der inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit einer begrenzten Prüfungssicherheit (limited assurance) gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG zu empfehlen. Weiter gab der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat nach ausführlicher Beratung eine Empfehlung für den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung 2019 zur Wahl des Abschlussprüfers. Dabei erklärte der Prüfungsausschuss gegenüber dem Aufsichtsrat, dass die Empfehlung frei von ungebührlicher Einflussnahme durch Dritte erfolgte und dem Prüfungsausschuss keine Klausel im Sinne von Art. 16 Abs. 6 der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse auferlegt wurde. Gegenstand ausführlicher Beratungen war außerdem die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2019, die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte, die Überwachung der Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers sowie die Qualität der Abschlussprüfung, die Festlegung des Honorars und schließlich die Erörterung der Quartalsfinanzzahlen und des Halbjahresfinanzberichts. Der Prüfungsausschuss hat sich intensiv mit der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, des internen Revisions- bzw. Kontrollsystems sowie des Compliance-Management-Systems befasst. Außerdem hat sich das Gremium mit den Feststellungen der internen Revision und dem Revisionsplan auseinandergesetzt. Ihm wurde ferner über potenzielle und anhängige wichtige Rechtsstreitigkeiten berichtet. Gegenstand jeder Sitzung des Prüfungsausschusses war außerdem die Berichterstattung des Chief Compliance Officers zum Compliance-Management-System und den wesentlichen Compliance-Vorgängen im Berichtsjahr.

Der Prüfungsausschuss befasste sich im Berichtsjahr außerdem intensiv mit der Finanzierung der bestehenden Versorgungszusagen für Vorstände und Mitarbeiter. Schließlich beriet der Prüfungsausschuss über die neu ins Aktiengesetz eingeführten Regeln für Geschäfte mit nahestehenden Personen. Demnach dürfen börsennotierte Aktiengesellschaften Geschäfte mit nahestehenden Personen nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats vornehmen, sofern der Wert des Geschäfts einen bestimmten Schwellenwert übersteigt. Der Prüfungsausschuss empfahl dem Aufsichtsrat, die Befugnis zur Zustimmung zu solchen Geschäften mit nahestehenden Personen auf den Prüfungsausschuss zu übertragen. Der Aufsichtsrat folgte dieser Beschlussempfehlung in seiner Oktobersitzung.

- Der **Nominierungsausschuss** hielt im Berichtsjahr zwei Sitzungen ab. Er bereitete insbesondere die Vorschläge des Aufsichtsrats über die Wahl der Anteilseignervertretung im Aufsichtsrat an die Hauptversammlung 2019 und 2020 vor. Dabei beriet er unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen über die Eignung und Unabhängigkeit der Kandidatinnen und Kandidaten. Ferner entwickelte er ein Anforderungsprofil unter Berücksichtigung des vom Aufsichtsrat definierten Kompetenzprofils für die Mitglieder des Aufsichtsrats und setzte sich anhand dieses Profils mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für zu besetzende Mandate im Aufsichtsrat auseinander.
- Der nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bildende **Vermittlungsausschuss** musste im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

WAHL UND ZUSAMMENSETZUNG DES NEUEN AUFSICHTSRATS

Die Amtsperiode sämtlicher Mitglieder des Aufsichtsrats endete mit Ablauf der Hauptversammlung 2019.

Im Zuge der Hauptversammlung 2019 wurden die Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat neu gewählt. Aufgrund des Ablaufs der einjährigen Amtszeit von Igor Landau wird im Rahmen der Hauptversammlung 2020 ein neues Aufsichtsratsmitglied zu wählen sein. Der Aufsichtsrat legt der Hauptversammlung für jede Neuwahl seine Vorschläge vor. Dem Wahlvorschlag geht ein sorgfältiger Prozess der Selektion geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten voraus. Dabei werden die Auswahlkriterien für die Kandidatinnen und Kandidaten auf der Grundlage eines im Vorfeld definierten Anforderungsprofils bestimmt. Die Auswahlkriterien richteten sich nach den durch den Aufsichtsrat festgelegten Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats unter Berücksichtigung des Kompetenzprofils, nach den gesetzlichen Regelungen sowie den anwendbaren Empfehlungen des Kodex.

Mit Ausnahme von Igor Landau und Herbert Kauffmann schlug der Aufsichtsrat eine Bestellung der neuen Aufsichtsratsmitglieder für die Zeit ab Ablauf der Hauptversammlung 2019 bis zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2024 vor. Für Igor Landau schlug der Aufsichtsrat eine Bestellung bis zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2020 vor. Eine Bestellung von Igor Landau für eine Amtszeit von lediglich einem Jahr dient dazu, eine Überleitung des Aufsichtsratsvorsitzes zu ermöglichen. Für Herbert Kauffmann schlug der Aufsichtsrat eine Bestellung bis zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2021 vor. Der Vorschlag, Herbert Kauffmann für eine Amtszeit von lediglich zwei Jahren zu bestellen, basiert auf seiner dann zwölfjährigen Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat. Obwohl aus Sicht des Aufsichtsrats keinerlei Zweifel an Herbert Kauffmanns Unabhängigkeit bestehen, folgt der Aufsichtsrat damit bereits den Empfehlungen der am 16. Dezember 2019 angepassten Neufassung des Kodex. Demnach besteht ab einer zwölfjährigen Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat im Regelfall keine Unabhängigkeit mehr. Das Amt des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses soll nach der Neufassung des Kodex stets von einem unabhängigen Mitglied ausgeübt werden.

Die Hauptversammlung 2019 hat sämtlichen Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats mit großer Mehrheit zugestimmt.

Die Vertreter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat wurden im März 2019 neu gewählt. Erstmals wurde die Arbeitnehmervertretung durch eine Delegiertenwahl bestimmt. Dazu wählten alle wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der adidas AG Delegierte, die sodann im Rahmen der Delegiertenversammlung die Aufsichtsratsmitglieder wählten. Die auf diesem Wege gewählten Kandidatinnen und Kandidaten bilden zusammen mit der Gewerkschaftsvertretung seit dem Ablauf der Hauptversammlung 2019 die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat.

Die Wahl des Vorsitzenden und seiner zwei Stellvertreter sowie die Wahl der Ausschussmitglieder erfolgte im Rahmen der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats. Hinsichtlich der Besetzung mit Frauen und Männern hält der Aufsichtsrat die gesetzlichen Mindestanteile gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1 AktG ein. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmervertretung hatte im Vorfeld der Beschlussfassung über die Wahlvorschläge gemäß § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG beschlossen, dass die Erfüllung des Mindestanteils von 30 % Frauen und Männern im Aufsichtsrat getrennt erfolgt.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2019

KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellten Konzernabschluss 2019 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2019 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den adidas Konzern. Ferner hat KPMG im Auftrag des Aufsichtsrats die nichtfinanzielle Erklärung geprüft. KPMG ist seit dem Geschäftsjahr 1995 als Jahres- und Konzernabschlussprüfer der adidas AG tätig. Basierend auf den Übergangsfristen des Art. 41 Verordnung (EU) Nr. 537/2014 darf KPMG nach dem 17. Juni 2023 nicht mehr wiederbestellt werden und es muss eine externe Rotation durchgeführt werden. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichnen die Abschlüsse Haiko Schmidt als verantwortlicher Prüfungspartner seit dem Geschäftsjahr 2017 sowie Professor Dr. Kai Andrejewski seit dem Geschäftsjahr 2019. Die Hauptversammlung 2019 hat KPMG auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der einer Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer gewählt. KPMG hatte zuvor gegenüber dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss bestätigt, dass keine Umstände bestehen, die die Unabhängigkeit von KPMG als Abschlussprüfer beeinträchtigen oder Zweifel an der Unabhängigkeit von KPMG begründen könnten. Dabei hat KPMG auch erklärt, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr Leistungen außerhalb der Abschlussprüfung für das Unternehmen erbracht wurden oder für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet.

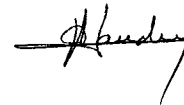
Die genannten Unterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 9. März 2020 und in unserer Bilanzsitzung am 10. März 2020, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung unter anderem hinsichtlich der festgelegten Prüfungsschwerpunkte sowie besonders wichtiger Prüfungssachverhalte und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, der eine Dividende in Höhe von 3,85 € je dividendenberechtigte Aktie vorsieht, intensiv erörtert und der Erhöhung der Dividende gegenüber dem Vorjahr auf 3,85 € auch unter Berücksichtigung der guten Finanzlage und Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2019 sowie der positiven Zukunftsaussichten des Unternehmens zugestimmt.

Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses (einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung) sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss 2019 der adidas AG ist damit festgestellt.

DANK

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich den im Berichtsjahr ausgeschiedenen Mitgliedern des Aufsichtsrats für ihren Einsatz zum Wohle des Unternehmens. Ich danke ferner dem amtierenden Vorstand, den ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern Gil Steyaert und Eric Liedtke sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren großen persönlichen Einsatz sowie das fortwährende Engagement. Zudem möchte ich mich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat bedanken.

Für den Aufsichtsrat

**IGOR LANDAU**

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2020

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT CORPORATE- GOVERNANCE-BERICHT¹

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt. Der nachfolgende Bericht enthält die Erklärung zur Unternehmensführung und den Corporate-Governance-Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex („Kodex“) in der Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Februar 2019 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung auf den Deutschen Corporate Governance Kodex („Kodex“) in der Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

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

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

Ein Mitglied des Aufsichtsrats, Ian Gallienne, nimmt mehr als drei Mandate in Aufsichtsgremien konzernexterner Gesellschaften wahr, die börsennotiert sind bzw. vergleichbare Anforderungen stellen. Ian Gallienne ist Chief Executive Officer der Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Die GBL ist eine Holdinggesellschaft und nimmt als institutioneller Investor, unter anderem vertreten durch ihren Chief Executive Officer, regelmäßig Mandate in Aufsichtsgremien von Portfoliogesellschaften wahr. Sämtliche Gesellschaften (abgesehen von der adidas AG), in deren Aufsichtsgremien Ian Gallienne vertreten ist, sind Portfolio- oder Tochterunternehmen der GBL oder stehen mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle und gehören damit zu derselben Unternehmensgruppe. Sie sind seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Chief Executive Officer der GBL zuzurechnen. Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung der Ziffer 5.4.5 Absatz 1 Satz 2 daher nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt. Der Aufsichtsrat hat sich zudem vergewissert, dass Ian Gallienne genügend Zeit für die Wahrnehmung seines Aufsichtsratsmandats bei der adidas AG zur Verfügung steht.

Herzogenaurach, im Dezember 2019

Für den Vorstand
KASPER RORSTED
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat
IGOR LANDAU
Aufsichtsratsvorsitzender

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

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

ANREGUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX WEITESTGEHEND ERFÜLLT

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

DUALES FÜHRUNGSSYSTEM

Die adidas AG unterliegt als international tätige Aktiengesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach, Deutschland, u.a. den Vorschriften des deutschen Aktienrechts. Ein Grundprinzip des deutschen Aktienrechts ist das duale Führungssystem, das dem Vorstand die Leitung des Unternehmens und dem Aufsichtsrat die Beratung und Überwachung des Vorstands zuweist. Diese beiden Gremien sind sowohl hinsichtlich ihrer Mitglieder als auch in ihren Kompetenzen streng voneinander getrennt. Beide Organe arbeiten im Unternehmensinteresse eng zusammen.

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES VORSTANDS

Die Zusammensetzung unseres aus sechs Mitgliedern bestehenden Vorstands reflektiert die internationale Struktur unseres Unternehmens. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die strategische Ausrichtung des Unternehmens fest, stimmt diese mit dem

¹ Die Erklärung zur Unternehmensführung mit Corporate-Governance-Bericht ist ungeprüfter Bestandteil des Konzernlageberichts.

Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Darüber hinaus bestimmt er die unternehmerischen Ziele und gestaltet die Unternehmenspolitik sowie die Konzernorganisation. Der Vorstand ist zuständig für die Erstellung der Quartalsmitteilungen und für die Aufstellung des Halbjahresberichts des Unternehmens sowie des Jahres- und Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts der adidas AG und des Konzerns. Auch stellt der Vorstand eine für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung auf. Ferner sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien. Dabei ist er verantwortlich für die Einrichtung eines angemessenen, an der Risikolage des Unternehmens ausgerichteten Compliance-Management-Systems. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führen die einzelnen Mitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Vorstands Ausschüsse bestehen nicht. Dem Vorstandsvorsitzenden obliegt die Federführung in der Gesamtleitung und der Unternehmensentwicklung einschließlich der Koordinierung der Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten einander regelmäßig und umfangreich über alle wesentlichen Entwicklungen aus ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich über alle ressortübergreifenden Maßnahmen ab. Weitere Einzelheiten zur Zusammenarbeit im Vorstand regeln die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan. Sie enthalten insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat.

Zum Wohl des Unternehmens arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat eng zusammen. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Finanz- und Ertragslage und der Compliance sowie über wesentliche unternehmerische Risiken. Grundsätzliche Fragen der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung werden gemeinsam mit dem Aufsichtsrat eingehend diskutiert und abgestimmt. Bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen achtet der Vorstand auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an.

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

■ SIEHE VORSTAND, S. 12

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Unser Aufsichtsrat besteht aus 16 Mitgliedern. Er ist in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte mit Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer besetzt. ■ SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 16 Die Vertreter der Anteilseigner werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer von der Belegschaft. Die letzten turnusmäßigen Wahlen erfolgten im Geschäftsjahr 2019. Die Amtszeit aller derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder begann mit Ablauf der Hauptversammlung am 9. Mai 2019 und endet grundsätzlich mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2024. Die Amtszeit von Igor Landau endet mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2020 und die von Herbert Kauffmann mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2021.

Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat aufgrund der im Geschäftsjahr 2019 erfolgten Neuwahlen zum Aufsichtsrat in seiner Sitzung im Dezember 2019 die letztmals im Oktober 2018 unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex beschlossenen Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) bestätigt. Diese sind auf unserer Website veröffentlicht. [ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE](https://www.adidas-group.com/s/organe) Danach ist der Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands sichergestellt ist. Seine Mitglieder sollen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und die fachliche Erfahrung verfügen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben eines Aufsichtsrats in einem kapitalmarktorientierten, international tätigen Unternehmen im Bereich der Sportartikelindustrie erforderlich sind. Zu diesem Zweck wird darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat insgesamt über die Kompetenzen verfügt, die angesichts der Aktivitäten von adidas als wesentlich erachtet werden. Dazu gehören u.a. vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen in der Sportartikel- sowie Sport- und Freizeitmodebranche, im Geschäft mit schnelllebigen, kundenorientierten Produkten und in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und Informationstechnologie (einschließlich IT-Sicherheit), Produktion, Marketing und Vertrieb, insbesondere auch im Bereich des E-Commerce und des Einzelhandels. Zudem sollen im Aufsichtsrat Kenntnisse bzw. Erfahrungen aus den für adidas wesentlichen Märkten, besonders den asiatischen und US-amerikanischen Märkten, sowie in der Führung eines großen international tätigen Unternehmens vorhanden sein. In seiner Gesamtheit soll der Aufsichtsrat darüber hinaus über Kenntnisse bzw. Erfahrungen in den Bereichen unternehmerische Strategieentwicklung und -umsetzung, Personalplanung und -führung, Rechnungswesen und Rechnungslegung, Controlling/Risikomanagement sowie Governance/Compliance und der unternehmerischen Gesamtverantwortung (Corporate Social Responsibility) verfügen. Mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf

den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen und die Aufsichtsratsmitglieder müssen in ihrer Gesamtheit mit der Sportartikelbranche vertraut sein.

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

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

Nach seiner Auffassung entspricht der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit den genannten Zielen und erfüllt das Kompetenzprofil. Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Sie sind in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut. Da sie zudem über umfangreiche Kenntnisse in unterschiedlichen Berufsbereichen und über langjährige internationale Erfahrung verfügen, bringen sie ein breites Spektrum von Fähigkeiten und Erfahrungen in ihre Aufsichtsrats Tätigkeit ein. Darüber hinaus verfügt mit dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, Herrn Herbert Kauffmann, mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über ausgewiesenen Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung. Dem Aufsichtsrat gehören derzeit fünf Frauen an; damit wird der

gesetzliche Mindestanteil hinsichtlich der Besetzung mit mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männern eingehalten. Nähere Informationen zur Erfüllung der Quote des § 96 Absatz 2 Satz 1 AktG sind in diesem Bericht enthalten.

■ SIEHE ABSCHNITT ‚FESTLEGUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHBERECHTIGTEN TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN‘, S. 29 Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Ferner stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG, zu deren Vorstand und Aufsichtsrat oder einem kontrollierenden Aktionär, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Dem Aufsichtsrat gehören keine ehemaligen Mitglieder des Vorstands an. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats waren im Berichtsjahr alle acht Anteilseignervertreter unabhängig im Sinne des Kodex. Entsprechend den beschlossenen Zielen zu seiner Zusammensetzung sieht der Aufsichtsrat diese Zahl als angemessen an. Die Namen der unabhängigen Anteilseignervertreter ergeben sich aus der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder, die diesem Geschäftsbericht entnommen werden kann. **■ SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 16** Unter der Annahme, dass auch alle Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die Unabhängigkeitskriterien im Sinne des Kodex erfüllen, waren nach Einschätzung des Aufsichtsrats im Berichtsjahr alle Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig. Die Einhaltung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl wie auch der Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat von in der Regel 15 Jahren bzw. drei Amtszeiten wurde bei der Besetzung berücksichtigt. Die auf eine einjährige Amtszeit begrenzte, erneute Bestellung von Igor Landau, der die Altersgrenze sowie die Zugehörigkeitsdauer überschreitet, dient dazu, eine Überleitung des Aufsichtsratsvorsitzes zu ermöglichen. Die geordnete Übergabe an einen Nachfolger hat insbesondere vor dem Hintergrund, dass wir uns in der abschließenden Phase der Umsetzung des strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ befinden, große Bedeutung und liegt im

Interesse des Unternehmens. Die weitreichende Expertise von Igor Landau ermöglicht die Begleitung des strategischen Geschäftsplans in dessen letzten Abschnitt im Geschäftsjahr 2020 und damit die reibungslose Übergabe an einen neuen Aufsichtsratsvorsitzenden. Darüber hinaus gehört Roland Nosko, Gewerkschaftsvertreter innerhalb der Arbeitnehmervertretung, mit seiner erneuten Bestellung dem Aufsichtsrat länger als 15 Jahre an.

Die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung werden vom Nominierungsausschuss vorbereitet. Sie berücksichtigen die vom Aufsichtsrat gemäß Ziffer 5.4.1 des Kodex für seine Zusammensetzung beschlossenen Ziele und streben die Ausfüllung des vom Aufsichtsrat erarbeiteten Kompetenzprofils für das Gesamtgremium an. Dabei wird auf eine ausgewogene Zusammensetzung geachtet, sodass die gewünschten Fachkenntnisse möglichst breit vertreten sind. Zudem vergewissert sich der Aufsichtsrat bei den jeweils vorgeschlagenen Kandidatinnen und Kandidaten, dass diese den für das Mandat zu erwartenden Zeitaufwand erbringen können.

Aufgaben des Aufsichtsrats

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

zung. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von grundlegender Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses des Aufsichtsrats. Einzelheiten dazu können § 9 der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der adidas AG entnommen werden. Auch sind einige Zustimmungsvorbehalte in Beschlüssen der Hauptversammlung vorgesehen.

Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands sowie die Festlegung der Ressortzuständigkeit gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Entsprechende Vorschläge werden vom Präsidialausschuss vorbereitet. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für die Gesellschaft bestmögliche, vielfältige und sich gegenseitig ergänzende Zusammensetzung des Vorstandsgremiums und auf eine langfristige Nachfolgeplanung. Dabei spielen u. a. Erfahrung und Branchenkenntnisse sowie fachliche und persönliche Qualifikation eine wichtige Rolle. Daneben achtet der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der internationalen Unternehmensstruktur auf Vielfalt. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Internationalität und weitere wichtige persönliche Eigenschaften. Maßgeblich für die Entscheidung über die Besetzung einer konkreten Vorstandsposition ist stets das Unternehmensinteresse unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls. Der Aufsichtsrat legt ferner das System der Vorstandsvergütung fest, überprüft es regelmäßig und bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst. ■ [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32](#)

Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

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

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstands
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses
- Ausschüsse des Aufsichtsrats (Besetzung und Aufgaben)
- Lebensläufe von Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats
- Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium)

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

Die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss regeln neben den persönlichen Anforderungen an die Mitglieder die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie das Prozedere der Sitzungen und Beschlussfassungen. Sie sind auf unserer Website öffentlich zugänglich. Über die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Berichtsjahr informiert der Bericht des Aufsichtsrats. ■ [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 19](#)

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr und werden dabei von der adidas AG unterstützt. Die Gesellschaft informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung. In diesem Zusammenhang hat sich der Aufsichtsrat auch über die neuesten Entwicklungen der Corporate Governance informiert und mit der Reform des Kodex intensiv befasst.

Ferner überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss regelmäßig die Effizienz ihrer Tätigkeit. Die letzte Effizienzprüfung fand im Geschäftsjahr 2018 statt.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist im Vergütungsbericht zusammengefasst. ■ [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32](#)

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

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt und strebt dabei insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des Unternehmens erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Initiativen des Unternehmens zum Thema Vielfalt und Inklusion sowie im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen. ■ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst sind vom Aufsichtsrat bzw. vom Vorstand für die adidas AG Zielgrößen für den

Frauenanteil im Vorstand bzw. in den ersten beiden Führungsebenen sowie Fristen für die Erreichung der Zielgrößen festgelegt worden.

Die Zielgröße für den Vorstand beträgt 1/7 bzw. 14,29 %. Für die Erreichung der Zielgröße wird eine Frist bis zum 30. Juni 2022 gesetzt.

Die Umsetzungsfrist hinsichtlich der Zielsetzung für die erste und zweite Führungsebene endete am 31. Dezember 2019. Auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Stichtag ein Frauenanteil von 20 % erreicht. Damit wurde die festgelegte Zielgröße von 24 % nicht erreicht. Dies ist insbesondere auf ungeplante Austritte aus dem Unternehmen im Berichtsjahr sowie auf einen Anstieg der Gesamtzahl der Führungspersonen auf dieser Führungsebene zurückzuführen. Dabei ist zu beachten, dass die adidas AG auf dieser Führungsebene nur eine geringe Anzahl von Führungspositionen ausweist, sodass bereits geringe Veränderungen erhebliche prozentuale Verschiebungen zur Folge haben. Auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Stichtag ein Frauenanteil in Höhe von 28,8 % erreicht. Damit wurde die Zielgröße von 30 % nicht erreicht. Diese leichte Unterschreitung beruht vor allem auf der Reorganisation von Abteilungen, bei denen teilweise durch Frauen besetzte Führungspositionen weggefallen sind. Zum 31. Dezember 2019 belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit auf 34 %. Damit wurde das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 bereits übertroffen. Das Unternehmen wird seine Anstrengungen weiter intensivieren, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, insbesondere mit dem Fokus auf einen langfristigen Ansatz für die Gleichstellung in Führungspositionen.

Für den Anteil von Frauen in der ersten und zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands hat der Vorstand erneut Zielgrößen und Fristen für die Erreichung festgelegt. Diese lauten nunmehr wie folgt:

Die Zielgröße für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands beträgt 24,2 %, die für die zweite Führungsebene 30 %. Die Umsetzungsfrist für beide Ziele endet am 31. Dezember 2021.

Dem Aufsichtsrat müssen gemäß § 96 Absatz 2 Satz 1 AktG mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männer angehören. Gemäß § 96 Absatz 2 Satz 3 AktG haben die Anteilseigner- und die Arbeitnehmervertreter vor der Aufsichtsratswahl im Jahr 2019 sowie im Jahr 2020 jeweils beschlossen, dass die Erfüllung dieses Mindestanteils getrennt erfolgt. Zum 31. Dezember 2019 wurden insgesamt fünf von 16 Aufsichtsratsmandaten der Gesellschaft von Frauen wahrgenommen, davon zwei auf Anteilseigner- und drei auf Arbeitnehmervertreterseite. Der vorgegebene Mindestanteil wird damit auf beiden Seiten erfüllt.

VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Verträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind bei den Vorstandsmitgliedern und bei den Aufsichtsratsmitgliedern keine Interessenkonflikte aufgetreten. [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S.19](#)

AKTIENGESCHÄFTE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Eine Darstellung der im Jahr 2019 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Vorstand und Aufsichtsrat nach Artikel 19 Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) ist auf unserer Website veröffentlicht.

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

RELEVANTE UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAKTIKEN

Unser unternehmerisches Handeln ist ausgerichtet auf die Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei tragen wir eine große soziale und ökologische Verantwortung. Weitere Informationen über Unternehmenspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, wie z. B. unser Verhaltenskodex („Fair Play“), die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards in unserer Beschaffungskette, der umweltschonende Umgang mit Ressourcen in unseren Herstellungsprozessen und unser gesellschaftliches Engagement, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Website zu entnehmen.

[SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#), [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#), [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

COMPLIANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Die Einhaltung der Gesetze, internen und externen Vorschriften sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiken ist Teil der Corporate Governance bei adidas. Unser Compliance-Management-System ist mit dem Risiko- und Chancenmanagementsystem des Unternehmens verknüpft. Das Compliance-Managementsystem im Rahmen des globalen „Fair-Play-Konzepts“ schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien unternehmensweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes

Engagement für ein ethisches und faires Verhalten in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Die Grundzüge unseres Compliance-Management-Systems sind im Risiko- und Chancenbericht offengelegt. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes und informiertes Handeln in einem dynamischen Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg von adidas zu gewährleisten. [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131](#)

TRANSPARENZ UND WAHRUNG DER AKTIONÄRSINTERESSEN

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z.B. Presse, Ad-hoc- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie Präsentationen von Roadshows und Konferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender veröffentlichen wir auf unserer Website. Im Rahmen unserer Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit aktuellen und potenziellen Aktionären. [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](#), [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48](#)

Darüber hinaus stehen auf unserer Website sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionäre der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Unsere Aktionäre sind über die Teilnahmerechte an allen grundlegenden Entscheidungen der Hauptversammlung beteiligt. Wir wollen die Aktionäre bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung unterstützen. Daher werden wir unseren Aktionären bei der nächsten Hauptversammlung, die am

14. Mai 2020 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, erneut einen bestmöglichen Service anbieten. Die Aktionäre können sich u. a. elektronisch über unser Aktionärsportal zur Hauptversammlung anmelden oder über online erteilte Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft an den Abstimmungen teilnehmen.

Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website unter [ADIDAS-GROUP.COM/DE](#) mehr Informationen nachzulesen, u. a.:

- Verhaltenskodex
- Nachhaltigkeit
- gesellschaftliches Engagement
- Risiko- und Chancenmanagement und Compliance
- Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- Eigengeschäfte von Führungskräften
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

AKTIENBASIERTE PROGRAMME

Als Teil der Vergütung für Führungskräfte von adidas kommt ein langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan) zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer virtuelle Aktien (Restricted Stock Units) erhalten. [SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 194](#), [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENS-KULTUR, S. 77](#)

Die Mitglieder des Vorstands haben vertraglich Anspruch auf Teilnahme an einem für die Vorstandsmitglieder aufgelegten Long-Term-Incentive-Plan (LTIP). Der LTIP 2018/2020 richtet die langfristige Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Anteilseigner aus. Die maßgeblichen Bemessungsfaktoren sind transparent gestaltet und orientieren sich an dem extern kommunizierten langfristigen Profitabilitätsziel. Es besteht

zudem eine Angleichung der langfristigen Vergütung des Vorstands an die der oberen Führungskräfte. Der LTIP 2018/2020 ist aktienbasiert. Die erworbenen adidas Aktien unterliegen einer mehrjährigen Halteperiode. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32](#)

Die Mitarbeiter der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen haben die Möglichkeit, an einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm teilzunehmen und Aktien der adidas AG mit Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien zu erhalten. [SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S. 194](#)

RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG

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

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2019 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. [SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS, S. 234](#)

VERGÜTUNGSBERICHT

Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat betrachtet adidas als wesentliches Element guter Corporate Governance. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex („Kodex“) in der Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde, die Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Höhe und Struktur der Vergütungen.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

Das Vergütungssystem für den Vorstand und die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsratsplenum – nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss – festgelegt und regelmäßig überprüft. Die vom Aufsichtsrat und vom Präsidialausschuss im Berichtsjahr behandelten Personalangelegenheiten und Vergütungsthemen werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert. [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 19](#)

VERGÜTUNGSSYSTEM

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltige und langfristige Unternehmensführung und -entwicklung zu schaffen. Dabei wird auf eine angemessene Zusammensetzung von erfolgsunabhängi-

gen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten geachtet. Die erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten basieren zu über 50 % auf im Wesentlichen zukunftsbezogenen, mehrjährigen Performance-Kriterien. Sie sind so gestaltet, dass sowohl positive als auch negative Entwicklungen berücksichtigt werden. Darüber hinaus stellt die Erreichung der für die mehrjährige erfolgsabhängige Vergütungskomponente maßgeblichen langfristigen Ziele einen höheren Anreiz dar als die Erreichung der für die Gewährung der einjährigen erfolgsabhängigen Vergütungskomponente maßgeblichen Ziele. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie wird durch die Auswahl geeigneter Erfolgsziele in der erfolgsabhängigen Vergütung gefördert. Vor diesem Hintergrund stehen mindestens 80 % der erfolgsabhängigen Vergütung in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten kurz- bzw. langfristigen Umsatz- und Profitabilitätszielen. Damit wird die Vergütung der Vorstände direkt mit den Interessen der Aktionäre in Einklang gebracht. [SIEHE ABSCHNITT „VARIABLE ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN“, S. 35](#)

Bei der Gestaltung des Vergütungssystems und der Festlegung der Vorstandsvergütung berücksichtigt der Aufsichtsrat die Größe und die globale Ausrichtung, die wirtschaftliche Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Ferner beachtet der Aufsichtsrat die Üblichkeit der Vergütung insbesondere unter Heranziehung des Vergütungsniveaus der DAX-30-Unternehmen und hinsichtlich der Relation der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt, auch in der zeitlichen Entwicklung. Die Vergütung soll im Vergleich zum Wettbewerb attraktiv sein und damit Anreize bieten, qualifizierte Vorstände zu gewinnen und langfristig zu binden. Ferner werden bei der Festsetzung der Vergütung die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg herangezogen. Die erfolgsabhängige Vergütung wird auf Basis der Erreichung von anspruchsvol-

len, im Voraus vereinbarten Zielen bemessen; eine nachträgliche Änderung von Erfolgszielen oder Vergleichsparametern ist ausgeschlossen. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, während Zielverfehlungen zur Verringerung der erfolgsabhängigen Vergütung führen sollen. Dadurch ist nach Auffassung des Aufsichtsrats die Angemessenheit der Vergütung, die er regelmäßig prüft und bei der er ggf. Anpassungen vornimmt, gewährleistet.

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2018 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 9. Mai 2018 gebilligt. Im Hinblick auf das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie („ARUG II“) sowie das Inkrafttreten der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex werden strukturelle Änderungen im Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands notwendig werden. Zudem wird adidas die neue, ab dem Geschäftsjahr 2021 geltende langfristige Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Ziele Ende 2020 vorstellen. Vor diesem Hintergrund ist es geplant, gemäß den Vorgaben des ARUG II das überarbeitete Vergütungssystem der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2021 zur Billigung vorzulegen. Damit können zugleich die neu zu gestaltenden kurz- und langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten für die Mitglieder des Vorstands auf die neuen, ab dem Geschäftsjahr 2021 geltenden langfristigen Unternehmensziele ausgerichtet werden.

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands

2

	Festvergütung 35 % der Zieldirektvergütung. Die Festvergütung wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausbezahlt.	Performance-Bonus 2019 25 % der Zieldirektvergütung. Für die zu Beginn des Geschäftsjahres 2019 festgelegten Performance-Kriterien siehe den Abschnitt ‚Performance-Bonus 2019‘ auf Seite 38. Die Auszahlung des Bonusbetrags erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses für das abgelaufene Geschäftsjahr.	LTIP 2018/2020 40 % der Zieldirektvergütung. Für das im Geschäftsjahr 2019 festgelegte Performance-Kriterium ‚absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen‘ siehe den Abschnitt ‚LTIP 2018/2020: Performance-Jahr 2019‘ auf Seite 39. Die Auszahlung des Grant Amounts für die betreffende jährliche LTIP-Tranche erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses für das betreffende Performance-Jahr. ¹
Zieldirektvergütung (bei 100%iger Zielerreichung)			
Betragsmäßige Höchstgrenzen (max. Vergütung)			
	Festvergütung Der Performance-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt („Cap“). Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein Performance-Bonus zu.	Performance-Bonus 2019 Liegt das jährliche Gewinnwachstum unter dem im Voraus definierten Schwellenwert (140 Mio. €), steht dem Vorstandsmitglied kein Grant Amount für das betreffende Performance-Jahr zu. ² Auch wenn das Gewinnwachstum im betreffenden Performance-Jahr den im Voraus definierten Schwellenwert (280 Mio. €) übersteigt, ist der Zielerreichungsgrad auf maximal 150 % begrenzt („Cap“).	LTIP 2018/2020 Liegt das jährliche Gewinnwachstum unter dem im Voraus definierten Schwellenwert (140 Mio. €), steht dem Vorstandsmitglied kein Grant Amount für das betreffende Performance-Jahr zu. ² Auch wenn das Gewinnwachstum im betreffenden Performance-Jahr den im Voraus definierten Schwellenwert (280 Mio. €) übersteigt, ist der Zielerreichungsgrad auf maximal 150 % begrenzt („Cap“).

■ Festvergütung ■ Einjährige, erfolgsabhängige Vergütung ■ Mehrjährige, erfolgsabhängige Vergütung

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

- 35 % auf die Festvergütung,
- 25 % auf den Performance-Bonus und
- 40 % auf den LTIP-Bonus. ■ SIEHE GRAFIK 2

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

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

² Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Performance-Jahr niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung im folgenden Performance-Jahr entsprechend. Liegt die Steigerung des Gewinns in einem Performance-Jahr dagegen über 210 Mio. €, bleibt das Ziel für das folgende Performance-Jahr davon unberührt.

FESTE ERFOLGSUNABHÄNGIGE KOMponenten

Festvergütung

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

Nebenleistungen

Nebenleistungen für die Mitglieder des Vorstands beinhalten im Wesentlichen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen, wie z.B. Prämien oder Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen, die Bereitstellung eines Dienstwagens oder die Zahlung einer Fahrzeugpauschale und, wenn Vorstandsmitglieder auch im Ausland der Besteuerung unterliegen, die Kosten für den von adidas ausgewählten Steuerberater. Der Gesamtbetrag der Nebenleistungen ist auf 5 % der Summe aus Festvergütung und (etwaigem) Performance-Bonus des jeweiligen Geschäftsjahres begrenzt („Nebenleistungs-Cap“). Ferner werden die ggf. im Zusammenhang mit der Erstbestellung zum Vorstandsmitglied anfallenden Kosten für internationale Umzüge für das Vorstandsmitglied und für seine Familie in einem angemessenen Umfang von adidas übernommen und auf individueller Basis mit einem Maximalbetrag begrenzt.

Beitragsorientierte Pensionszusagen

Die dem Vorstand derzeit angehörenden Mitglieder haben beitragsorientierte Pensionszusagen. Im Rahmen der Pensionszusagen wird dem virtuellen Versorgungskonto des jeweiligen Vorstandsmitglieds jährlich ein Betrag in Höhe eines vom Aufsichtsrat festgelegten Prozentsatzes, bezogen auf die

individuelle jährliche Festvergütung, gutgeschrieben. Der Prozentsatz wird vom Aufsichtsrat regelmäßig auf seine Angemessenheit geprüft. Bei seiner Entscheidung berücksichtigt der Aufsichtsrat das jeweils – auch nach der Dauer der Vorstandszugehörigkeit – angestrebte Versorgungsniveau sowie den daraus abgeleiteten jährlichen und langfristigen Aufwand für das Unternehmen. Der zuletzt vom Aufsichtsrat festgelegte Prozentsatz beträgt 50 %. Das zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres auf dem virtuellen Versorgungskonto vorhandene Versorgungsguthaben wird mit 3 % p.a. fest verzinst, längstens bis zur erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung. Die Zinsgutschrift erfolgt grundsätzlich zum Ablauf des 31. Dezember eines Kalenderjahres und in dem Jahr der erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung zum Zeitpunkt der Fälligkeit. Die Ansprüche auf die Versorgungsleistungen sind sofort unverfallbar.¹

Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen umfassen die Altersversorgung ab Vollendung des 65. Lebensjahres bzw. auf Antrag eine vorgezogene Altersversorgung ab Vollendung des 62. Lebensjahres bzw. Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung.²

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

Einen Anspruch auf die Leistungen haben im Todesfall des Vorstandsmitglieds die Witwe, der Witwer sowie der Partner in eingetragener Lebenspartnerschaft und die versorgungsberechtigten Kinder als Gesamtgläubiger.

In allen Versorgungsfällen erfolgt die Auszahlung nach Wahl des Vorstandsmitglieds bzw. der Hinterbliebenen im Wege einer Einmalzahlung oder in bis zu zehn gleichen jährlichen Raten. Trifft das Vorstandsmitglied bzw. treffen die Hinterbliebenen keine entsprechende Wahl, wird die Versorgungsleistung in drei gleichen jährlichen Raten ausgezahlt. Erfolgt die Auszahlung in Jahresraten, sind diese jeweils grundsätzlich im Januar fällig.³

¹ Für das im Berichtsjahr ausgeschiedene Vorstandsmitglied Gil Steyaert besteht eine abweichende Versorgungszusage: Bis zum Mandatsende wurden Gil Steyaert jährliche Versorgungsbeiträge auf ein bei einem Finanzinstitut eingerichtetes Sonderkonto mit Zugriffsbeschränkungen gezahlt. Das Sonderkonto und die Zugriffsbeschränkungen werden bis zum Eintritt eines Versorgungsfalls aufrechterhalten. Die Regelungen dieser Versorgungszusage entsprechen grundsätzlich den Regelungen der beitragsorientierten Pensionszusagen der aktiven Vorstandsmitglieder mit der Ausnahme, dass keine laufende Verzinsung und keine Gutschriften im Invaliditäts- oder Todesfall erfolgen. Die jeweils vom Aufsichtsrat festzusetzenden jährlichen Versorgungsbeiträge wurden daher für Gil Steyaert um einen auf Grundlage von versicherungsmathematischen Grundsätzen ermittelten Betrag erhöht.

² Karen Parkin sowie das ausgeschiedene Vorstandsmitglied Eric Liedtke haben eine abweichende Regelung: Gemäß den Pensionszusagen von Karen Parkin und Eric Liedtke ist keine vorgezogene Altersversorgung ab Vollendung des 62. Lebensjahres möglich.

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

VARIABLE ERFOLGSABHÄNGIGE KOMPONENTEN

Performance-Bonus

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

Die Höhe des Performance-Bonus wird anhand der Erreichung von grundsätzlich vier gewichteten Kriterien errechnet. Zwei dieser Kriterien sind für alle Vorstandsmitglieder einheitlich und insgesamt mit 60 % gewichtet. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt von den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab. Die anderen beiden Kriterien, die ebenfalls im Einklang mit den kurz- bzw. langfristigen Unternehmenszielen stehen und Schwerpunkte des jeweiligen Vorstandsressorts auch unter Berücksichtigung nichtfinanzieller Aspekte widerspiegeln, sind für das jeweilige Vorstandsmitglied individuell festgelegt und werden insgesamt mit 40 % gewichtet. Alle Kriterien sind so gestaltet, dass die Zielerreichung auch jeweils null betragen kann. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann der Performance-Bonus infolgedessen vollständig entfallen.  **SIEHE TABELLE 3**

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

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

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

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

Performance-Bonus		3
Performance-Kriterien	– Zwei gemeinsame Kriterien (Gewichtung 60 %) stehen in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt von den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab – Zwei individuelle auf das jeweilige Vorstandsressort bezogene Kriterien (Gewichtung 40 %), Einbeziehung sowohl von finanziellen als auch nichtfinanziellen Zielen	
Transparenz der Performance-Kriterien	– Zwei gemeinsame Kriterien sind transparent und stehen bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit der extern veröffentlichten Prognose	
Begrenzung („Cap“)	– Begrenzt auf maximal 150 % – Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung	

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

Der LTIP 2018/2020 verfolgt das Ziel, die langfristige erfolgsabhängige Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionäre auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2018/2020 aktienbasiert. Er setzt sich aus drei jährlichen Tranchen (2018, 2019 und 2020) zusammen, die jeweils anhand einer Laufzeit von rund viereinhalb Jahren bemessen werden. Jede der drei jährlichen LTIP-Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden gut dreijährigen Halteperiode zusammen.  **SIEHE TABELLE 4**

LTIP 2018/2020

4

Performance-Kriterium	– Ein gemeinsames Kriterium: absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen
Transparenz des Performance-Kriteriums	– Kriterium für das jeweilige Performance-Jahr ist transparent und steht bei 100%iger Zielerreichung im Einklang mit den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen – Im Voraus definierte und extern kommunizierte Schwellenwerte
Begrenzung („Cap“)	– Begrenzt auf maximal 150 % – Im Falle einer Unterschreitung des im Voraus definierten Schwellenwerts erfolgt keine Auszahlung
Clawback/Malus	Ja
Aktienbasiert	Ja
Maßgeblicher Zeitraum	Ca. 4,5 Jahre
Vergütung von Vorstand und oberen Führungskräften aufeinander abgestimmt	Ja

Anfang 2018 hat der Aufsichtsrat für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) als Performance-Kriterium die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen leiten sich direkt von den extern veröffentlichten langfristigen Wachstumszielen für den Gewinn des Unternehmens ab. So würde die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um insgesamt 630 Mio. € (100%ige Zielerreichung) im Dreijahreszeitraum von 2018 bis 2020 zu einem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 2.060 Mio. € im Jahr 2020 führen. Im Vergleich zum Jahr 2015 (Basis der adidas Unternehmensstrategie) entspräche dies einem durchschnittlichen Gewinnanstieg von 23 % pro Jahr und läge damit innerhalb des von adidas im Rahmen der aktuellen Unternehmensstrategie formulierten Zielkorridors von 22 % bis 24 %.  **SIEHE TABELLE 5**

LTIP 2018/2020: Wachstumsziele

5

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

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

Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im entsprechenden Performance-Jahr niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung im folgenden Performance-Jahr entsprechend, wenn nicht der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen etwas Abweichendes festlegt. Hat sich der Gewinn im abgelaufenen Performance-Jahr beispielsweise nur um 180 Mio. € erhöht, muss der Gewinn im darauffolgenden Performance-Jahr für einen 100%igen Zielerreichungsgrad um 240 Mio. € gesteigert werden. Liegt die Steigerung des Gewinns in einem Performance-Jahr dagegen über 210 Mio. €, bleibt das Ziel für das folgende Performance-Jahr davon unberührt. Trotz eines Gewinnwachstums um 263 Mio. € im Jahr 2019 (2018: 279 Mio. €), was einen Zielerreichungsgrad von 138 % darstellt (2018: 149 %), muss der Gewinn in dem folgenden Performance-Jahr 2020 daher unverändert um 210 Mio. € steigen, um einen 100%igen Zielerreichungsgrad zu erreichen.

Der LTIP-Zielbetrag für die jeweilige LTIP-Tranche entspricht bei einer 100%igen Zielerreichung 40 % der Zieldirektvergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds.

Die konkrete Zielerreichung wird auf der Grundlage des gebilligten Konzernabschlusses für das jeweilige Performance-Jahr ermittelt. Dabei kann der Aufsichtsrat nach

pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen positiven und negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Aus der Höhe der tatsächlichen Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen für das betreffende Performance-Jahr leitet sich der Zielerreichungsgrad ab, mit dem der für das jeweilige Vorstandsmitglied bestimmte jährliche LTIP-Zielbetrag multipliziert wird.  **SIEHE TABELLE 6**

LTIP 2018/2020: Berechnung der Zielerreichung

6

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

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

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

LTIP 2018/2020: jährliche LTIP-Tranchen

7

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

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

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

3 Halteperiode.

4 Halteperiode.

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

Amount („LTIP-Auszahlungsbetrag“) ist von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren („Share Ownership“). Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode. Diese Halteperiode endet im dritten Geschäftsjahr nach Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen. [SIEHE GRAFIK 7](#)

Durch diesen Mechanismus hängt die Vergütung, welche die Vorstandsmitglieder letztendlich aus jeder der LTIP-2018/2020-Tranchen erhalten, unmittelbar von der Aktienkursentwicklung während der jeweils gut dreijährigen Halteperiode und damit der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens ab. Während der Halteperiode auf die Aktien ausgeschüttete Dividenden stehen den Vorstandsmitgliedern zu. Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Performance-Jahres, erfolgt grundsätzlich eine zeitanteilige Berechnung des Grant Amounts für die betreffende jährliche LTIP-Tranche des LTIP 2018/2020.

An den jährlichen LTIP-2018/2020-Tranchen, deren Performance-Jahr erst nach dem Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds beginnt, nimmt das ausgeschiedene Vorstandsmitglied nicht teil. In bestimmten in den Planbedingungen des LTIP 2018/2020 definierten Fällen entfallen grundsätzlich sämtliche Ansprüche unter dem LTIP 2018/2020, und die bereits erworbenen adidas AG Aktien, für welche die Halteperiode noch nicht abgelaufen ist, sind ohne Entschädigung an adidas zu übertragen.

Zur Gewährleistung einer nachhaltigen Unternehmensführung und -entwicklung enthalten die Planbedingungen des LTIP 2018/2020 darüber hinaus Malus- und Clawback-Regelungen, die es dem Aufsichtsrat bis zum Ablauf der Halteperiode (Malus) und danach (Clawback) unter bestimmten Umständen erlauben, die bereits ausgezahlte Vergütung aus dem LTIP 2018/2020 nach pflichtgemäßem Ermessen teilweise oder vollständig zu reduzieren. Zu solchen Umständen gehören z.B. wesentliche Fehldarstellungen in den Finanzberichten, schwerwiegende Compliance-Verstöße und Pflichtverletzungen sowie Verletzungen der unternehmens-

internen Verhaltensvorschriften durch das Vorstandsmitglied, die vor diesem Hintergrund zu einer nicht gerechtfertigten Bonuszahlung im Rahmen des LTIP 2018/2020 führen würde. Darüber hinaus gelten bei den Pflichtverletzungen der Vorstandsmitglieder die etwaigen aktienrechtlichen Schadensersatzansprüche.

Das Vergütungssystem für den Vorstand ermöglicht es dem Aufsichtsrat in Ausnahmefällen und bei außerordentlichen Leistungen des Vorstandsmitglieds, die sich nicht auf Performance-Kriterien beziehen, die bereits für die Gewährung des Performance-Bonus oder des LTIP-Bonus maßgeblich waren, nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sondervergütung zu gewähren. Im Falle einer Gewährung ist sie auf maximal 100 % der Jahresfestvergütung des Geschäftsjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird. Im Falle der Gewährung einer Sondervergütung wird die Begründung für diese Gewährung im Vergütungsbericht des betroffenen Geschäftsjahres offengelegt.

SHARE OWNERSHIP

40 % der Zieldirektvergütung der Vorstandsmitglieder werden basierend auf der langfristigen erfolgsbezogenen Vergütungskomponente LTIP 2018/2020 gewährt. Zur Förderung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung sind die Vorstandsmitglieder im Rahmen des LTIP 2018/2020 dazu verpflichtet, den Auszahlungsbetrag in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer gut dreijährigen Halteperiode – damit steigt die Anzahl der von den Vorstandsmitgliedern direkt gehaltenen adidas AG Aktien auf jährlicher Basis. ■ [SIEHE TABELLE 10](#)

LEISTUNGEN FÜR DEN FALL DER BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT

Endet der Dienstvertrag aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres des Vorstandsmitglieds oder wegen Nichtverlängerung des Dienstvertrags, erhält das Vorstandsmitglied, vorbehaltlich einer abweichenden Vereinbarung im Einzelfall, eine zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens berechnete Jahresfestvergütung, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und einen etwaigen zeitanteilig berechneten LTIP-Bonus. Das Vorstandsmitglied unterliegt ferner einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot von zwei Jahren. Während dessen Dauer erhält das Vorstandsmitglied vorbehaltlich von Anrechnungen (z. B. von Einkünften aus einer anderweitigen Tätigkeit) eine monatliche Entschädigung in Höhe von grundsätzlich 50 % der zuletzt gezahlten monatlichen Festvergütung. Bezieht das ausgeschiedene Vorstandsmitglied Pensionszahlungen von der Gesellschaft, wird die Entschädigung auf ggf. von der Gesellschaft für die Dauer des Wettbewerbsverbots geschuldete Versorgungsleistungen angerechnet.

Unter bestimmten Umständen erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied ferner einen Nachlaufbonus. Von den derzeit dem Vorstand angehörenden Mitgliedern ist ein solcher Nachlaufbonus mit Roland Auschel in Höhe von 75 % des ihm für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus vereinbart. Dieser wird in zwei Tranchen, zwölf bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt.

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

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

NEBENTÄTIGKEITEN VON VORSTANDSMITGLIEDERN

Die Übernahme von entgeltlichen oder unentgeltlichen Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern, insbesondere von konzernexternen Aufsichtsratsmandaten, steht unter Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsrats. Die Wahrnehmung von konzerninternen Mandaten gilt als mit der vertraglichen Vorstandsvergütung abgegolten. Über die Anrechnung der Vergütung für konzernexterne Aufsichtsratsmandate beschließt der Aufsichtsrat. Die von Kasper Rorsted für das Mandat im Verwaltungsrat der Nestlé S.A. erhaltene Vergütung wird gemäß Beschluss des Aufsichtsrats nicht auf die Vorstandsvergütung angerechnet. ■ [SIEHE VORSTAND, S. 12](#)

VORSTANDSVERGÜTUNG 2019**PERFORMANCE-BONUS 2019**

Für das Geschäftsjahr 2019 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterien

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

Die für den Performance-Bonus festgesetzten Ziele orientieren sich an der für das Geschäftsjahr 2019 kommunizierten Unternehmensprognose „währungsneutraler Umsatzanstieg zwischen 5 % und 8 %“ bzw. „Anstieg der operativen Marge auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %“. Bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrads für das Kriterium „Anstieg der operativen Marge“ wurde der sich aufgrund der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 ergebende positive Effekt in Höhe von 24 Mio. € herausgerechnet. ■ [SIEHE TABELLE 8](#)

Performance-Bonus 2019: Zielerreichung 8

Performance-Kriterium	Gewichtung	100 %-Zielwert	2019 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Währungs-neutraler Umsatzanstieg	30 %	Anstieg um 7,5 %	6,1 %	69 %
Anstieg der operativen Marge	30 %	Anstieg auf 11,5 %	11,2 % ¹	50 %
Individuelles Kriterium 1	20 %		Individuell	
Individuelles Kriterium 2	20 %		Individuell	

¹ Ohne den positiven Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von ca. 24 Mio. €.

Im Geschäftsjahr 2019 lagen die Schwerpunkte der auf das jeweilige Vorstandsressort bezogenen individuellen Kriterien beispielsweise auf der Umsetzung der Unternehmensstrategie, der Nachfolgeplanung und dem Performance-Management im Unternehmen, dem unternehmerischen Erfolg in einzelnen Märkten, den Produktinnovationen, der Digitalisierung sowie der operativen Effizienz. Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr ein Gesamtzielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder in Höhe von 75 % bis 107 % (2018: 67 % bis 118 %). Bei der Ermittlung der entsprechenden individuellen Gesamtzielerreichungsgrade hat der Aufsichtsrat wie in den Vorjahren keinen außergewöhnlichen positiven oder negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zur Leistung des Vorstands haben, Rechnung getragen.

LTIP 2018/2020: PERFORMANCE-JAHR 2019

Im Geschäftsjahr 2018 hat der Aufsichtsrat als Performance-Kriterium für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) des LTIP 2018/2020 die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. [SIEHE TABELLE 9](#)

LTIP 2018/2020: Zielerreichung des Performance-Jahres 2019 9

Performance-Kriterium	0 %-Zielwert	100 %-Zielwert	150 %-Zielwert	2019 Ist-Wert	Zielerreichungsgrad
Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	< + 140 Mio. €	+ 210 Mio. €	≥ + 280 Mio. €	+ 263 Mio. € ¹	138 %

¹ Ohne den negativen Effekt der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 in Höhe von ca. 54 Mio. €.

Auf der Grundlage der tatsächlichen Zielerreichung ergibt sich für das Performance-Jahr 2019 ein Zielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder in Höhe von jeweils 138 % (2018: 149 %). Bei der Ermittlung des Zielerreichungsgrads wurde der sich aufgrund der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16 ergebende negative Effekt in Höhe von 54 Mio. € herausgerechnet. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat wie in den Vorjahren keinen außergewöhnlichen positiven oder negativen Entwicklungen, die keinen Bezug zur Leistung des Vorstands haben, Rechnung getragen. Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verbleibende Grant Amount (LTIP-Auszahlungsbetrag) ist von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren (Share Ownership). Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode, die mit Ablauf des Monats endet, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG im

Geschäftsjahr 2023 stattfindet. [SIEHE ABSCHNITT „LONG-TERM-INCENTIVE-PLAN 2018/2020 \(LTIP 2018/2020\)“, S. 35](#)

Zum 31. Dezember 2019 beläuft sich die Gesamtzahl der von den im Geschäftsjahr amtierenden Vorstandsmitgliedern gehaltenen und einer Haltefrist unterliegenden adidas AG Aktien auf 21.451 Stück Aktien im Gesamtwert von 6,217 Mio. €. Die Halteperiode der unter der LTIP-Tranche 2018 erworbenen adidas AG Aktien endet am 31. Mai 2022, die unter der LTIP-Tranche 2019 erworbenen adidas AG Aktien am 31. Mai 2023. Die Anzahl und die Entwicklung der bisher im Rahmen des LTIP 2018/2020 von den Mitgliedern des Vorstands erworbenen adidas AG Aktien werden im Folgenden individualisiert dargestellt. [SIEHE TABELLE 10](#)

Dem Vorstand wurde wie in den Vorjahren keine Sondervergütung gewährt.

LTIP 2018/2020: Aktienerwerb im Rahmen der LTIP-Tranche 2018 in € 10

	Grant Amount	LTIP-Auszahlungsbetrag	Kaufkurs zum 1. April 2019	Anzahl der Aktien zum 31. Dezember 2019	Aktienkurs zum 31. Dezember 2019	Gesamtwert der adidas AG Aktien
Kasper Rorsted	3.405.714	1.788.851	219,20	8.160	289,80	2.364.768
Roland Auschel	1.566.629	822.873	219,20	3.753	289,80	1.087.619
Eric Liedtke	1.702.857	894.425	219,20	4.080	289,80	1.182.384
Harm Ohlmeyer	1.170.246	614.670	219,20	2.804	289,80	812.599
Karen Parkin	1.170.246	581.974	219,20	2.654	289,80	769.129
Martin Shankland ¹	–	–	–	–	–	–
Gesamt	9.015.692	4.702.793		21.451		6.216.500

¹ Mitglied des Vorstands mit Wirkung ab 4. März 2019. Erstmalige Teilnahme am LTIP 2018/2020 im Geschäftsjahr 2019 (LTIP-Tranche 2019).

PENSIONSUSZUGEN

Der Versorgungsaufwand für die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Pensionszusagen sowie die Anwartschaftsbarwerte im Geschäftsjahr 2019 werden im Folgenden in individualisierter Form dargestellt. [SIEHE TABELLE 11](#)

GESAMTVERGÜTUNG 2019 GEMÄSS DEM KODEX

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2019 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 22,361 Mio. €. Dies entspricht einer Minderung von ca. 6 % (2018: 23,912 Mio. €). Von dieser

Gesamtvergütung entfielen 3,574 Mio. € (2018: 4,431 Mio. €) auf die einjährige und 9,245 Mio. € (2018: 10,186 Mio. €) auf die mehrjährige erfolgsabhängige Vergütung.

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

Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2019 in €

11

	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen	
	2019	2018	2019	2018
Mitglieder des Vorstands zum 31. Dezember 2019				
Kasper Rorsted	856.807	1.052.993	3.872.421	2.114.236
Roland Auschel	321.247	402.742	2.874.476	1.622.119
Eric Liedtke	345.945	447.154	2.836.852	1.587.967
Harm Ohlmeyer	395.186	386.523	1.444.973	741.407
Karen Parkin	374.370	375.785	1.247.607	644.177
Martin Shankland (seit 4. März 2019)	355.518	–	355.518	–
Gesamt	2.649.073	2.665.197	12.631.847	6.709.906
Im Geschäftsjahr 2019 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder				
Gil Steyaert (bis 26. Februar 2019) ¹	672.276	528.998	1.498.021	825.745
Gesamt	672.276	528.998	1.498.021	825.745

¹ Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand dem Bruttobeitrag, den die adidas AG für das betroffene Geschäftsjahr auf das für ihn eingerichtete Sonderkonto gutgeschrieben hat. Der Versorgungsaufwand 2019 bei Gil Steyaert beinhaltet den anlässlich seines Ausscheidens vertraglich festgesetzten Bruttobeitrag, der Gil Steyaert bis 31. Mai 2020 als Versorgungsleistung für eine vorzeitige Beendigung des Vorstandsmandats gewährt wurde. Der Anwartschaftsbarwert der Pensionszusage von Gil Steyaert entspricht dem Bruttobeitrag, den die adidas AG seit der Vorstandsbestellung auf dem für ihn eingerichteten Sonderkonto gutgeschrieben hat.

GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN GEMÄSS DEM KODEX

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

[SIEHE TABELLE 12](#)

Gewährte Zuwendungen in €

12

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender				Roland Auschel Global Sales			
	2018	2019	2019 (min.)	2019 (max.)	2018	2019	2019 (min.)	2019 (max.)
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	920.000	920.000	920.000	920.000
Nebenleistungen	19.314	26.417	26.417	26.417	17.943	19.165	19.165	19.165
Summe	2.019.314	2.026.417	2.026.417	2.026.417	937.943	939.165	939.165	939.165
Einjährige variable Vergütung	1.428.571	1.428.571	0	2.142.857	657.143	657.143	0	985.715
Mehrjährige variable Vergütung	2.285.714	2.285.714	0	3.428.571	1.051.429	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	2.285.714	0	3.428.571	–	1.051.429	0	1.577.144
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	2.285.714	–	–	–	1.051.429	–	–	–
Summe	5.733.599	5.740.702	2.026.417	7.597.844	2.646.515	2.647.737	939.165	3.502.023
Versorgungsaufwand	1.052.993	856.807	856.807	856.807	402.742	321.247	321.247	321.247
Gesamtvergütung	6.786.592	6.597.509	2.883.224	8.454.651	3.049.257	2.968.984	1.260.412	3.823.270

	Eric Liedtke ¹ Global Brands bis 31. Dezember 2019				Harm Ohlmeyer Finanzvorstand			
	2018	2019	2019 (min.)	2019 (max.)	2018	2019	2019 (min.)	2019 (max.)
Festvergütung	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	687.225	687.225	687.225	687.225
Nebenleistungen	24.475	26.935	26.935	26.935	17.826	19.684	19.684	19.684
Summe	1.024.475	1.026.935	1.026.935	1.026.935	705.051	706.909	706.909	706.909
Einjährige variable Vergütung	714.286	714.286	0	1.071.429	490.875	490.875	0	736.313
Mehrjährige variable Vergütung	1.142.857	1.142.857	0	1.714.286	785.400	785.400	0	1.178.100
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	1.142.857	0	1.714.286	–	785.400	0	1.178.100
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	1.142.857	–	–	–	785.400	–	–	–
Summe	2.881.618	2.884.078	1.026.935	3.812.649	1.981.326	1.983.184	706.909	2.621.322
Versorgungsaufwand	447.154	345.945	345.945	345.945	386.523	395.186	395.186	395.186
Gesamtvergütung	3.328.772	3.230.023	1.372.880	4.158.594	2.367.849	2.378.370	1.102.095	3.016.508

Gewährte Zuwendungen in €

12

	Karen Parkin Global Human Resources				Martin Shankland ² Global Operations seit 4. März 2019			
	2018	2019	2019 (min.)	2019 (max.)	2018	2019	2019 (min.)	2019 (max.)
Festvergütung	687.225	687.225	687.225	687.225	–	567.145	567.145	567.145
Nebenleistungen	18.692	18.692	18.692	18.692	–	118.164	118.164	118.164
Summe	705.917	705.917	705.917	705.917	–	685.309	685.309	685.309
Einjährige variable Vergütung	490.875	490.875	0	736.313	–	405.104	0	607.656
Mehrjährige variable Vergütung	785.400	785.400	0	1.178.100	–	648.166	0	972.249
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	785.400	0	1.178.100	–	648.166	0	972.249
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	785.400	–	–	–	–	–	–	–
Summe	1.982.192	1.982.192	705.917	2.620.330	–	1.738.579	685.309	2.265.214
Versorgungsaufwand	375.785	374.370	374.370	374.370	–	355.518	355.518	355.518
Gesamtvergütung	2.357.977	2.356.562	1.080.287	2.994.700	–	2.094.097	1.040.827	2.620.732

	Gil Steyaert ³ Global Operations bis 26. Februar 2019			
	2018	2019	2019 (min.)	2019 (max.)
Festvergütung	687.225	114.538	114.538	114.538
Nebenleistungen	20.904	15.146	15.146	15.146
Summe	708.129	129.683	129.683	129.683
Einjährige variable Vergütung	490.875	–	–	–
Mehrjährige variable Vergütung	785.400	–	–	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	–	–	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	785.400	–	–	–
Summe	1.984.404	129.683	129.683	129.683
Versorgungsaufwand	528.998	672.276	672.276	672.276
Gesamtvergütung	2.513.402	801.959	801.959	801.959

¹ Anlässlich seines Ausscheidens erhält Eric Liedtke zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.428.572 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

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

³ Zeiteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Gil Steyaert. Der Dienstvertrag von Gil Steyaert endete mit Wirkung zum 28. Februar 2019. Bis zu diesem Datum wurde Gil Steyaert sein monatliches Festgehalt in voller Höhe gezahlt. Anlässlich seines Ausscheidens erhielt Gil Steyaert zusätzlich eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 3.422.316 €. Diese Vergütung beinhaltet auch den hier ausgewiesenen Versorgungsaufwand und wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen. Der Versorgungsaufwand 2019 bei Gil Steyaert beinhaltet den anlässlich seines Ausscheidens vertraglich festgesetzten Bruttobeitrag, der Gil Steyaert bis 31. Mai 2020 als Versorgungsleistung für eine vorzeitige Beendigung des Vorstandsmandats gewährt wurde. Aufgrund der Umstellung der Pensionszusage von Gil Steyaert im Geschäftsjahr 2018 entspricht der Versorgungsaufwand dem Bruttobeitrag, den die adidas AG für das betroffene Geschäftsjahr auf dem für ihn eingerichteten Sonderkonto gutgeschrieben hat.

ZUFLUSS GEMÄSS DEM KODEX

Entsprechend den Empfehlungen des Kodex sind die Jahresfestvergütung, die Nebenleistungen, der Performance-Bonus, der LTIP-Bonus sowie der Versorgungsaufwand als Zufluss

für das Geschäftsjahr angegeben, für das die Vergütung gewährt wird, wobei der Versorgungsaufwand keinen tatsächlichen Zufluss an die Vorstandsmitglieder darstellt. [SIEHE TABELLE 13](#)

Zufluss in €

13

	Kasper Rorsted Vorstandsvorsitzender		Roland Auschel Global Sales		Eric Liedtke ³ Global Brands bis 31. Dezember 2019	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Festvergütung	2.000.000	2.000.000	920.000	920.000	1.000.000	1.000.000
Nebenleistungen	26.417	19.314	19.165	17.943	26.935	24.475
Summe	2.026.417	2.019.314	939.165	937.943	1.026.935	1.024.475
Einjährige variable Vergütung	1.200.000	1.685.714	492.857	624.286	642.857	707.143
Mehrjährige variable Vergütung ¹	3.154.285	3.405.714	1.450.972	1.566.629	1.577.143	1.702.857
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	3.154.285	–	1.450.972	–	1.577.143	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	3.405.714	–	1.566.629	–	1.702.857
Sonstiges	–	–	–	–	–	–
Summe²	6.380.702	7.110.741	2.882.994	3.128.858	3.246.935	3.434.476
Versorgungsaufwand	856.807	1.052.993	321.247	402.742	345.945	447.154
Gesamtvergütung	7.237.509	8.163.734	3.204.241	3.531.600	3.592.880	3.881.630

	Harm Ohlmeyer Finanzvorstand		Karen Parkin Global Human Resources		Martin Shankland ⁴ Global Operations seit 4. März 2019	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Festvergütung	687.225	687.225	687.225	687.225	567.145	–
Nebenleistungen	19.684	17.826	18.692	18.692	118.164	–
Summe	706.909	705.051	705.917	705.917	685.309	–
Einjährige variable Vergütung	373.065	559.598	525.236	525.236	340.287	–
Mehrjährige variable Vergütung ¹	1.083.852	1.170.246	1.083.852	1.170.246	894.469	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	1.083.852	–	1.083.852	–	894.469	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	1.170.246	–	1.170.246	–	–
Sonstiges	–	–	–	–	–	–
Summe²	2.163.826	2.434.895	2.315.005	2.401.399	1.920.065	–
Versorgungsaufwand	395.186	386.523	374.370	375.785	355.518	–
Gesamtvergütung	2.559.012	2.821.418	2.689.375	2.777.184	2.275.583	–

Zufluss in €

13

	Gil Steyaert ⁵ Global Operations bis 26. Februar 2019	
	2019	2018
Festvergütung	114.538	687.225
Nebenleistungen	15.146	20.904
Summe	129.683	708.129
Einjährige variable Vergütung	–	328.886
Mehrfjährige variable Vergütung ¹	–	1.170.246
LTIP 2018/2020 (Tranche 2019)	–	–
LTIP 2018/2020 (Tranche 2018)	–	1.170.246
Sonstiges	–	–
Summe²	129.683	2.207.261
Versorgungsaufwand	672.276	528.998
Gesamtvergütung	801.959	2.736.259

¹ Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge für die betreffende jährliche LTIP-Tranche verbleibende Grant Amount (LTIP-Auszahlungsbetrag¹) ist in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Diese unterliegen einer Halteperiode, die im dritten Geschäftsjahr nach dem Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung der adidas AG stattfindet, endet. Erst nach Ablauf der Halteperiode gilt der LTIP-Auszahlungsbetrag als verdient, und die Vorstandsmitglieder können über die Aktien frei verfügen. Der für Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge einbehaltene Betrag ist dagegen bereits zum Zeitpunkt der Auszahlung nach Feststellung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat vollständig verdient.

² Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2019 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbezüge dar.

³ Anlässlich seines Ausscheidens erhält Eric Liedtke zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung eine vertraglich festgesetzte Abfindung in Höhe von 5.428.572 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

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

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

LEISTUNGEN BEI DER BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT

Beendigung des Vorstandsmandats von Gil Steyaert zum 26. Februar 2019

Im Zusammenhang mit der Beendigung des Vorstandsmandats wurde an Gil Steyaert eine Abfindung in Höhe von 3.422.316 € geleistet.⁴ Ferner wurde vertraglich auf die Pflicht verzichtet, den für das Geschäftsjahr 2018 an Gil Steyaert gewährten LTIP-Bonus in adidas AG Aktien zu investieren.

Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot erhält Gil Steyaert seit 1. März 2019 für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 28.634 €. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Sollten die für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot gezahlte Karenzentschädigung und das ggf. anderweitig erworbene Arbeitseinkommen als Gesamtbetrag das vor dem Ausscheiden zuletzt bezogene monatliche Festgehalt von Gil Steyaert überschreiten, wird das anderweitig erworbene Arbeitseinkommen auf die Karenzentschädigung angerechnet. Der Gesamthöchstbetrag der an Gil Steyaert zu zahlenden Karenzentschädigung beläuft sich daher auf 687.225 €.

Beendigung des Vorstandsmandats von Eric Liedtke zum 31. Dezember 2019

Im Zusammenhang mit der Beendigung des Vorstandsmandats zum 31. Dezember 2019 wurde Eric Liedtke eine Abfindung in Höhe von 5.428.572 € gewährt.

Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot erhält Eric Liedtke ab 1. Januar 2020 für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 41.667 €. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Sollten die für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot gezahlte Karenzentschädigung und das ggf.

anderweitig erworbene Arbeitseinkommen als Gesamtbetrag das vor dem Ausscheiden zuletzt bezogene monatliche Festgehalt von Eric Liedtke überschreiten, wird das anderweitig erworbene Arbeitseinkommen auf die Karenzentschädigung angerechnet. Der Gesamthöchstbetrag der an Eric Liedtke zu zahlenden Karenzentschädigung beläuft sich daher auf 1.000.000 €.

GESAMTBZÜGE DER FRÜHEREN MITGLIEDER DES VORSTANDS UND IHRER HINTERBLIEBENEN

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2019 Gesamtbezüge in Höhe von 14,567 Mio. € (2018: 3,746 Mio. €). Die erhöhten Gesamtbezüge im Vergleich zum Vorjahr sind auf die für die im Geschäftsjahr ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Eric Liedtke und Gil Steyaert gewährten Abfindungen zurückzuführen.

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2019 insgesamt 46,326 Mio. € (2018: 43,904 Mio. €) betrugen. Für sechs frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Daraus ergeben sich für die adidas AG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 46,216 Mio. € (2018: 40,969 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden.

SONSTIGES

Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten die Vorstandsmitglieder keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder des Vorstands haben von der adidas AG keine Darlehen und keine Vorschusszahlungen erhalten. Ferner hat kein Mitglied des Vorstands Leistungen oder entsprechende Zusagen von einem Dritten im Hinblick auf seine Tätigkeit bei adidas erhalten.

⁴ Bis zur Beendigung des Dienstvertrags am 28. Februar 2019 wurde Gil Steyaert seine monatliche Festvergütung in voller Höhe gezahlt.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Aufsichtsrats seit dem 1. Juli 2017 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 gebilligt. Das Vergütungssystem wird in § 18 der Satzung der Gesellschaft geregelt.

VERGÜTUNGSSYSTEM

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats trägt der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder Rechnung und setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: einer Festvergütung und einer zusätzlichen Vergütung für die Ausschusstätigkeit. Eine erfolgsabhängige Vergütung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats nicht gewährt. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats Sitzungsgelder sowie Ersatz für ihre Auslagen.

VERGÜTUNG FÜR AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

Jedes Mitglied erhält eine Festvergütung, die nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres gezahlt wird. Für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und seine zwei Stellvertreter ist eine höhere Festvergütung vorgesehen. [SIEHE TABELLE 14](#)

Vergütung für Aufsichtsratsstätigkeit 14

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

ZUSÄTZLICHE VERGÜTUNG FÜR AUSSCHUSSTÄTIGKEIT

Ferner erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats für ihre Tätigkeit in bestimmten Ausschüssen eine zusätzliche Vergütung; auch insofern erhöht sich die Vergütung für die Übernahme des Ausschussvorsitzes. Die Höhe der jeweiligen zusätzlichen Vergütung knüpft an die für die Mitglieder des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung festgelegte Festvergütung („Grundbetrag“) an und hängt von den mit der jeweiligen Ausschusstätigkeit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ab. [SIEHE TABELLE 15](#)

Vergütung für Ausschusstätigkeit 15

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

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

REDUZIERUNG DER VERGÜTUNG BEI ZEITWEISER MITGLIEDSCHAFT

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

SITZUNGSGELD

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

AUSLAGEN

Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem erforderliche Auslagen und Reisekosten, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats entstehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer erstattet.

AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG 2019

FESTVERGÜTUNG UND SITZUNGSGELD

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2019 belief sich auf 2,20 Mio. € (2018: 2,20 Mio. €). Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 167.000 € (2018: 129.000 €) gezahlt. [SIEHE TABELLE 16](#)

SONSTIGES

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

Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats in €

16

	2019				2018			
	Aufsichtsrats- tätigkeit	Ausschuss- tätigkeit	Sitzungsgeld	Gesamt	Aufsichtsrats- tätigkeit	Ausschuss- tätigkeit	Sitzungsgeld	Gesamt
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2019								
Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats	240.000	80.000	14.000	334.000	240.000	80.000	9.000	329.000
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ¹	131.726	25.863	11.000	168.589	80.000	–	7.000	87.000
Thomas Rabe, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats ²	103.452	25.863	8.000	137.315	–	–	–	–
Petra Auerbacher ²	51.726	–	6.000	57.726	–	–	–	–
Ian Gallienne	80.000	80.000	11.000	171.000	80.000	80.000	9.000	169.000
Roswitha Hermann ²	51.726	–	3.000	54.726	–	–	–	–
Herbert Kauffmann	80.000	160.000	14.000	254.000	80.000	160.000	12.000	252.000
Kathrin Menges	80.000	–	8.000	88.000	80.000	–	6.000	86.000
Roland Nosko	80.000	40.000	14.000	134.000	80.000	40.000	9.000	129.000
Beate Rohrig ²	51.726	–	5.000	56.726	–	–	–	–
Nassef Sawiris	80.000	–	9.000	89.000	80.000	–	7.000	87.000
Frank Scheiderer ²	51.726	51.726	9.000	112.452	–	–	–	–
Michael Storl ²	51.726	–	6.000	57.726	–	–	–	–
Bodo Uebber ²	51.726	–	3.000	54.726	–	–	–	–
Jing Ulrich ²	51.726	–	5.000	56.726	–	–	–	–
Günter Weigl ²	51.726	51.726	9.000	112.452	–	–	–	–
Mitglieder des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019								
Sabine Bauer, Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats	56.548	14.137	5.000	75.685	160.000	40.000	9.000	209.000
Willi Schwerdtle, Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	56.548	14.137	5.000	75.685	160.000	40.000	9.000	209.000
Dr. Frank Appel ³	28.274	–	1.000	29.274	51.398	–	4.000	55.398
Dieter Hauenstein	28.274	–	3.000	31.274	80.000	–	6.000	86.000
Dr. Wolfgang Jäger	28.274	28.274	5.000	61.548	80.000	80.000	12.000	172.000
Katja Kraus	28.274	–	2.000	30.274	80.000	–	6.000	86.000
Hans Ruprecht	28.274	28.274	5.000	61.548	80.000	80.000	10.000	170.000
Heidi Thaler-Veh	28.274	–	3.000	31.274	80.000	–	5.000	85.000
Kurt Wittmann	28.274	–	3.000	31.274	80.000	–	6.000	86.000
Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2018								
Dr. Stefan Jentzsch	–	–	–	–	28.602	–	3.000	31.602
Gesamt	1.600.000	600.000	167.000	2.367.000	1.600.000	600.000	129.000	2.329.000

¹ Stellvertretender Vorsitzender ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.² Mitglied des Aufsichtsrats ab Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.³ Mitglied des Aufsichtsrats von Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2018 bis Beendigung der Hauptversammlung am 9. Mai 2019.

UNSERE AKTIE

Die internationalen Aktienmärkte waren das gesamte Jahr hindurch volatil, beendeten das Jahr 2019 aber positiv. Der DAX und der EURO STOXX 50 stiegen jeweils um 25 % und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index nahm sogar um 37 % zu. Die Aktie der adidas AG übertraf die Entwicklung des allgemeinen Aktienmarkts und schloss das Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Anstieg um 59 %. Angesichts der starken operativen und finanziellen Geschäftsergebnisse im Jahr 2019 sowie des Vertrauens des Managements in die solide Finanzlage und die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2020 eine Dividende in Höhe von 3,85 € pro Aktie vorzuschlagen.

AKTIE DER ADIDAS AG STEIGT 2019 UND ÜBERTRIFFT ENTWICKLUNG DES ALLGEMEINEN AKTIENMARKTS

Die internationalen Aktienmärkte beendeten das volatile Jahr 2019 mit einer positiven Bilanz. Eine optimistischere Sichtweise auf die Entwicklung der Handelssituation zwischen den

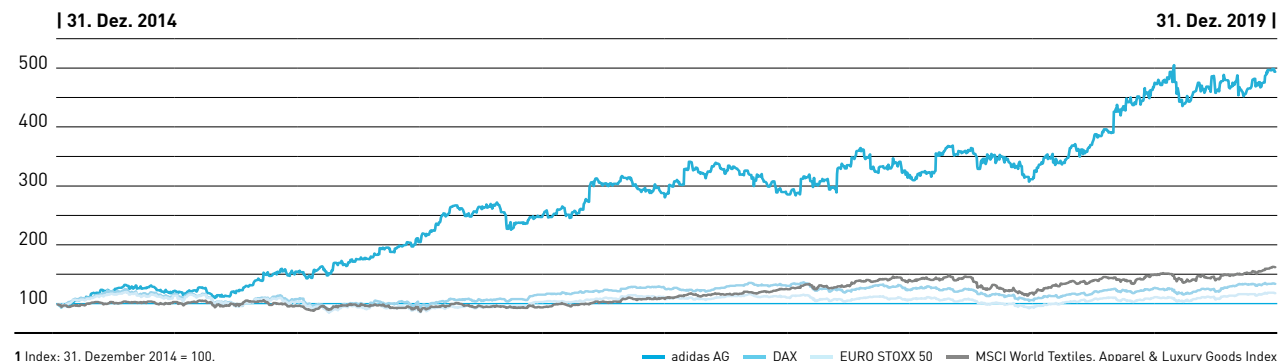
USA und China sowie eine niedrige Arbeitslosigkeit führten zu einer deutlichen Belebung der Kapitalmärkte. Darüber hinaus wirkten sich Zinssenkungen der US-Notenbank ebenfalls positiv auf die Märkte aus. Infolgedessen legten 2019 der DAX und der EURO STOXX 50 um 25 % zu. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index beendete das Jahr mit einem Anstieg um 37 %. [SIEHE TABELLE 17](#) Unsere Finanzergebnisse haben das Vertrauen der Investoren in die erfolgreiche Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans 'Creating the New' sowie in die Fähigkeit des Unternehmens, in den kommenden Jahren ein nachhaltiges Umsatzwachstum und eine Verbesserung der Margen zu erzielen, weiter gestärkt. Infolge-

Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2019 in %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	59	93	403	667
DAX	25	15	35	122
EURO STOXX 50	25	14	19	26
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	37	72	64	242

Quelle: Bloomberg.

Aktienkursentwicklung in den letzten fünf Jahren¹



dessen beendete die Aktie der adidas AG das Jahr bei 289,80 €, 59 % über dem Vorjahresniveau, und damit als zweitbesten Performer im DAX. [SIEHE GRAFIK 18](#)

LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH ANALOG ZUR AKTIE

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2019 bei 162,80 US-\$. Das bedeutet einen Anstieg von 56 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2018: 104,34 US-\$). Der etwas weniger stark ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro im Jahr 2019 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs erhöhte sich von 9,0 Millionen Ende 2018 auf 10,4 Millionen zum Jahresende 2019. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen ging 2019 auf rund 43.000 ADRs zurück (2018: rund 51.400). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/ADR](https://www.adidas-group.com/ADR)

AKTIE DER ADIDAS AG IN WICHTIGEN INDIZES VERTRETEN

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, insbesondere im DAX, im EURO STOXX 50 sowie im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, in dem auch unsere Hauptwettbewerber vertreten sind. Unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, verbesserte sich zum 31. Dezember 2019 auf 4,99 % (2018: 3,94 %). Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende 2019 gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 7 (2018: 9) und gemessen am Handelsvolumen auf Platz 9 (2018: 11). Zum 20. Mal in Folge wurde adidas in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) aufgenommen. Dabei wurde adidas in den oberen zehn Prozent der in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales leistungsstärksten Unternehmen seiner Branche weltweit eingeordnet. [SIEHE TABELLE 19](#)

DIVIDENDENVORSCHLAG VON 3,85 € JE AKTIE

Angesichts der starken operativen und finanziellen Entwicklung im Jahr 2019, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 14. Mai 2020 für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende in Höhe von 3,85 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 15 % gegenüber dem Vorjahr (2018: 3,35 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 19. Mai 2020 ausgezahlt. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 752 Mio. € (2018: 664 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 39,2 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen (2018: 38,9 %), basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses. [SIEHE TABELLE 19](#) Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht.

ZWEITE TRANCHE DES AKTIENRÜCKKAUF-PROGRAMMS ABGESCHLOSSEN

Am 13. März 2018 hat die adidas AG ein mehrjähriges Aktienrückkaufprogramm mit einem Volumen von insgesamt bis zu 3,0 Mrd. € und einer Laufzeit bis zum 11. Mai 2021 angekündigt. Das Programm wird durch den Rückkauf von Aktien über die Börse durchgeführt. Damit macht die adidas AG von der durch die ordentliche Hauptversammlung am 12. Mai 2016 erteilten Ermächtigung Gebrauch. Gemäß dieser Ermächtigung dürfen Aktien im Gegenwert von bis zu 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft über die Börse zurückgekauft werden. Der überwiegende Teil des Aktienrückkaufprogramms wird aus der Netto-Cash-Position des Unternehmens sowie aus der erwarteten starken operativen Cashflow-Generierung in den kommenden Jahren finanziert werden. Nach der ersten

Tranche im Jahr 2018, im Rahmen derer adidas 5,1 Millionen Aktien für einen Gesamtbetrag von 1,0 Mrd. € zurückgekauft hat, kündigte die adidas AG am 7. Januar 2019 den Beginn der zweiten Tranche des Aktienrückkaufprogramms an. Das Unternehmen hat im Zeitraum vom 7. Januar 2019 bis zum 18. Dezember 2019 insgesamt 3,2 Millionen Aktien im Wert von 815 Mio. € zurückerworben. Dies entspricht 1,6 % des Grundkapitals. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug 252,80 €. Seit Beginn des derzeitigen Programms sind insgesamt 8,8 Millionen eigene Aktien eingezogen worden. Damit reduzierten sich die Aktienanzahl und das Grundkapital entsprechend.

**AUSGEPRÄGT INTERNATIONALE
INVESTORENBASIS**

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit über 90.000 (2018: 80.000). Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2020 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Den größten Anteil machen institutionelle Investoren aus. Diese halten 89 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2018: 92 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 9 % (2018: 8 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 2 % der Aktien der Gesellschaft (2018: 1 %). Grund für den Anstieg gegenüber dem Vorjahr sind vor allem die im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms zurückerworbenen Aktien, die noch nicht eingezogen worden sind. [SIEHE GRAFIK 21](#)

Die adidas AG Aktie

19

		2019	2018 ¹	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende ²	Aktien	195.969.387	199.171.345	— DAX
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ³	€	9,70	8,46	— EURO STOXX 50
Verwässertes Ergebnis je Aktie ³	€	9,70	8,45	— MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Jahresendkurs	€	289,80	182,40	— Deutsche Börse Prime Consumer
Höchstkurs	€	296,35	216,00	— Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
Tiefstkurs	€	183,95	166,40	— FTSE4Good Index Serie
Marktkapitalisierung ⁴	Mio. €	56.792	36.329	— MSCI World ESG Leaders Index
Dividende je Aktie	€	3,85 ⁵	3,35	
Dividendensumme	Mio. €	752 ⁶	664	
Ausschüttungsquote ³	%	39,2 ⁶	38,9	
Dividendenrendite	%	1,3	1,8	
Eigenkapital pro Aktie ⁴	€	34,68	32,02	
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ⁷	x	29,9	21,6	
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag ⁸	Aktien	638.854	824.045	

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

² Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt, ohne eigene Aktien.

³ Basierend auf dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

⁴ Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende, ohne eigene Aktien.

⁵ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

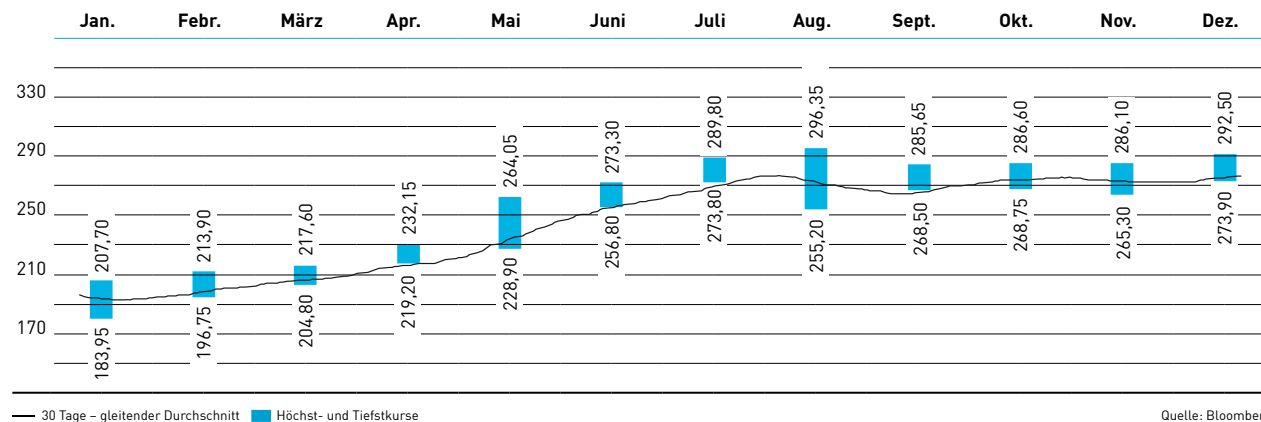
⁶ Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Datum der Aufstellung des Konzernabschlusses.

⁷ Basierend auf dem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

⁸ Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

Monatliche Höchst- und Tiefstkurse der adidas AG Aktie¹ in €

20

¹ Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

Quelle: Bloomberg.

Nach Regionen betrachtet sind 43 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2018: 43 %), gefolgt von Großbritannien mit 21 % (2018: 21 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 10 % (2018: 10 %) und auf institutionelle Investoren in Belgien 8 % (2018: 9 %). Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 18 % der ausstehenden Aktien (2018: 17 %). [SIEHE GRAFIK 22](#)

MEHRHEIT DER ANALYSTEN STUFT AKTIE DER ADIDAS AG NEUTRAL EIN

Rund 40 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichen regelmäßig Studien zu adidas. Angesichts des deutlichen Kursgewinns der adidas Aktie im Jahr 2019 wurde unsere Aktie von der Mehrheit der Analysten nun neutral eingestuft. Dies zeigen auch die Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2019. 33 % der Analysten sprachen eine ‚Kauf‘-Empfehlung für unsere Aktie aus (2018: 59 %), während 57 % empfahlen, unsere Aktie zu

‚halten‘ (2018: 36 %). 10 % der Analysten stuften unsere Aktie als ‚Verkauf‘ ein (2018: 5 %).

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2019 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt wurden, sind auf unserer Website zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](#) Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind dem Anhang dieses Berichts zu entnehmen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189](#)

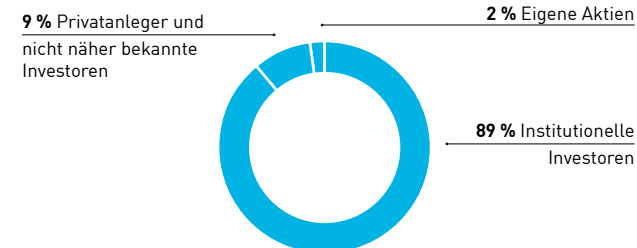
OFFENLEGUNG VON EIGENGESCHÄFTEN VON FÜHRUNGSPERSONEN AUF DER WEBSITE

Informationen über Eigengeschäfte mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWW0) oder mit sich darauf beziehenden

Finanzinstrumenten im Sinne von Art. 19 der europäischen Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Website veröffentlicht. [ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGS-KRAEFTE](#)

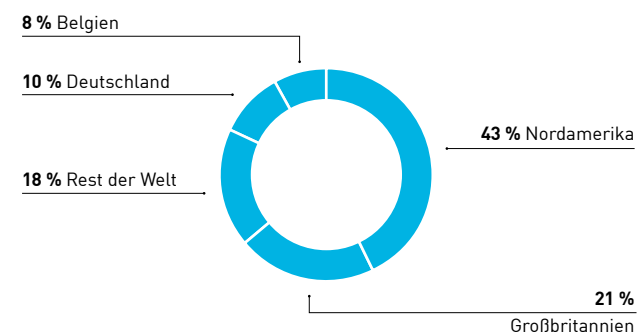
Aktionärsstruktur nach Investorengruppen¹

21

¹ Stand: Januar 2020.

Aktionärsstruktur nach Region^{1,2}

22

¹ Stand: Januar 2020.² Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.