

INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM

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

INTERNES MANagementsYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUES AUSGERICHTET

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management des Unternehmens auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Zudem sind die Entwicklung des Gewinns und des Ergebnisses je Aktie von besonderer Bedeutung, da dadurch die Renditen im Sinne unserer Aktionäre unmittelbar beeinflusst werden. [SIEHE GRAFIK 53](#) Unser starker Fokus auf eine Steigerung des Shareholder Values spiegelt sich in der variablen Vergütungskomponente unseres Managements wider, die an die Steigerung von Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn geknüpft ist.

[SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 32](#)

OPERATIVE MARGE ALS BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS

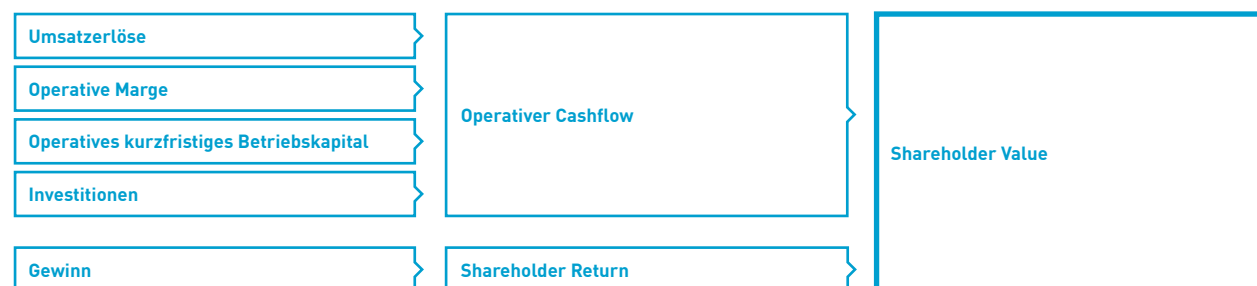
Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist einer der bedeutsamsten KPIs unseres Unternehmens, um das operative Ergebnis zu steuern und zu verbessern. Sie misst die Qualität unserer Umsatzentwicklung und die Effizienz unseres operativen Geschäfts. Verbesserungen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

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um Umsatz und Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns im Wesentlichen folgender Maßnahmen:
 - Planung von Preis- und Lagerräumungsaktivitäten entsprechend den Marktgegebenheiten,
 - Optimierung des Produktmix,
 - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf E-Commerce und *selbst kontrollierte Verkaufsflächen*. [SIEHE GLOSSAR](#)
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Auf-

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

Bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren (KPIs)

53



STRIKTES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das operative kurzfristige Betriebskapital ergibt sich aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zuzüglich der Vorräte, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. [SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG, S. 110](#)

Das Verhältnis des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz ist dabei für uns die zentrale Kennzahl. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte bei Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen.

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

INVESTITIONSAUSGABEN MIT DEM ZIEL DER MAXIMIERUNG ZUKÜNFTIGER RENDITEN

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

FOKUS AUF DEN GEWINN IM INTERESSE UNSERER AKTIONÄRE

Zusätzlich zu unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung des Unternehmens vorantreiben. Wir sind davon überzeugt, dadurch noch stärker im Interesse unserer Aktionäre zu handeln. Aus diesem Grund legt das Management ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Gewinns sowie des Ergebnisses je Aktie und orientiert sich an diesen beiden KPIs. [SIEHE GRAFIK 53](#) Unser starker Fokus, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich ebenfalls im Long-Term-Incentive-Plan 2019/2020 wider, in dem die variable Vergütungskomponente unseres Managements direkt an das Gewinnwachstum des Unternehmens geknüpft ist.

NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

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

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

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

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

Marktanteile: Um den operativen Erfolg unserer Marken im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern messen zu können, sammeln wir fortlaufend auf Markt- und Kategorieebene Marktanteilsdaten. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern unserer oberen Führungsebene detaillierte Einblicke, in welchen Märkten und Kategorien wir unsere Marktanteile im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ausbauen konnten, und werden innerhalb des Unternehmens wirksam eingesetzt.  **SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143** Darüber hinaus helfen uns die Ergebnisse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für alle unsere Märkte und Kategorien im Rahmen unserer langfristigen strategischen Zielsetzung zu definieren, basierend auf ihrer Gesamtpositionierung innerhalb der Sportartikelbranche.

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

On-Time In-Full (OTIF): OTIF misst unsere Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die OTIF-Kennzahl wird vom Bereich Global Operations verantwortet und gibt Aufschluss darüber, inwieweit Kunden mengen- und termingetreu beliefert werden.  **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68** So können wir Verbesserungspotenziale beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse identifizieren. OTIF hilft uns ebenso dabei, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was für die Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok in den meisten unserer wichtigen Märkte.

Mitarbeiterengagement:  Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Im Jahr 2019 haben wir unseren Ansatz und unsere im Jahr 2017 eingeführte Systemplattform zur Messung des Mitarbeiterengagements weiter optimiert. 

 **SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77**

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest dazu entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Wir verfolgen daher eine umfassende Roadmap mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143](#) Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#) Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSBERICHTE](https://www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsberichte)

STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

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

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

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2019 hat adidas starke operative und finanzielle Verbesserungen erzielt. Der Umsatz stieg auf währungsbereinigter Basis um 6 %, infolge eines Wachstums bei der Marke adidas im hohen einstelligen Bereich und eines Zuwachses bei der Marke Reebok im niedrigen einstelligen Bereich. Alle wichtigen Marktsegmente verzeichneten währungsbereinigte Umsatzsteigerungen. Die Bruttomarge verbesserte sich um 0,2 Prozentpunkte auf 52,0 %. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz gingen hauptsächlich infolge niedrigerer Marketinginvestitionen im Verhältnis zum Umsatz um 0,2 Prozentpunkte auf 41,6 % zurück. Die operative Marge des Unternehmens erhöhte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 11,3 %. Verantwortlich dafür war die gestiegene Bruttomarge sowie der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, einschließlich der negativen Auswirkung der erstmaligen Anwendung von IFRS 16, nahm um 12 % auf 1,918 Mrd. € zu. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 9,70 € und stellt damit eine Verbesserung um 15 % im Vergleich zum Vorjahreswert dar.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

VERLANGSAMUNG DES WELTWEITEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2019¹

Mit einem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2,4 % hat sich die Entwicklung der Weltwirtschaft im Jahr 2019 verlangsamt. Eine allgemeine Erhöhung der Zölle sowie stärkere politische Spannungen haben trotz jüngster

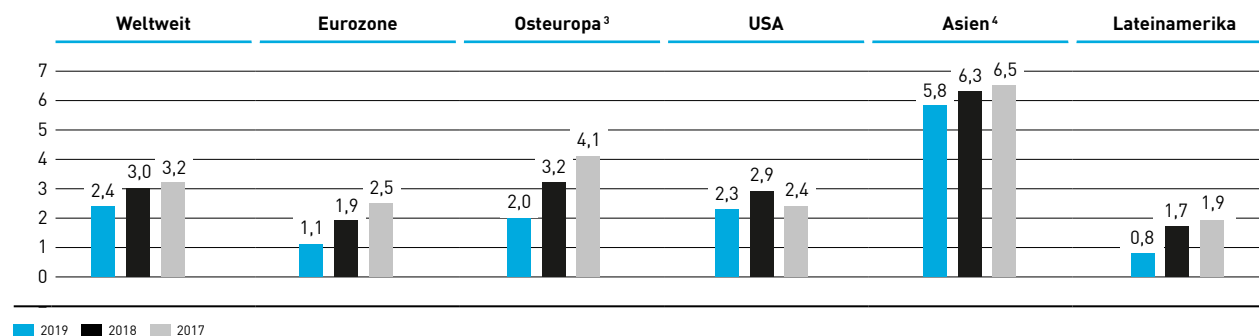
Deeskalationen zu einer Schwächung von Handel und Investitionen auf internationaler Ebene geführt. Die globale Produktionstätigkeit hat sich bei gleichzeitiger Fortsetzung einer expansiven Geldpolitik nur verhalten entwickelt. Dank einer robusten Arbeitsmarktlage und einigen verbleibenden finanzpolitischen Impulsen wuchs die Wirtschaft in Industrieländern im Jahr 2019 um 1,6 %. Nichtsdestotrotz haben Handelsspannungen und damit verbundene politische Unsicherheiten, wie beispielsweise die Brexit-Verhandlungen, Wirtschaftspolitik und Konjunktur weiterhin belastet. Das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern betrug insgesamt 3,5 %; dabei wurde das gedämpfte Produktivitätswachstum zum Teil durch stabilen Konsum abgefedert. Zudem ist das Wachstum rohstoffexportierender und rohstoffimportierender Länder im letzten Jahr zurückgegangen. Weltweit bleiben Risiken erneut eskalierender geopolitischer Spannungen – vor allem im Hinblick auf Handel und Zoll – bestehen.

ROBUSTES WACHSTUM IN DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN

Im Jahr 2019 setzte sich das robuste Wachstum in der Sportartikelbranche fort. China hat erneut das globale Wachstum der Branche übertroffen. Auch Nordamerika hat stabile Wachstumsraten verzeichnet. In Europa setzte sich das moderate Expansionstempo fort. Die meisten anderen Märkte sind ebenfalls gewachsen. Gründe dafür waren vor allem fortgesetzte globale Trends wie die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) [SIEHE GLOSSAR](#), zunehmende sportliche Betätigung sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein. Zudem haben digitale Entwicklungen wie „Social Fitness“ oder Mitgliedschaftsprogramme, die ein nahtloses personalisiertes Erlebnis bieten, weiterhin eine wichtige Rolle gespielt. Auch Nachhaltigkeit blieb ein wichtiges Thema, was sich im zunehmenden Interesse der Konsumenten an nachhaltig agierenden Unternehmen und nachhaltigen Produkten widerspiegelt. Der Ausbau des

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen^{1,2} in %

54



¹ Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2018 und 2017 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

² Quelle: Weltbank.

³ Beinhaltet Europäische Schwellenländer und Zentralasien.

⁴ Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

E-Commerce-Vertriebskanals setzte sich weiter fort. Gleichzeitig wurde vermehrt in die Gewinnung von Erkenntnissen in Bezug auf das Verbraucherverhalten sowie in die Stärkung der Marken investiert. Nach Kategorien betrachtet war die Kategorie Sportschuhe auch im Jahr 2019 ein deutlicher Wachstumstreiber für die Branche. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die kontinuierlich hohe Nachfrage nach verschiedenen Freizeit- und Laufschuhen. Das Wachstum im Bereich der Sportbekleidung blieb robust, da Konsumenten weiterhin auf sportinspirierte Mode setzten. Auch für die Sportartikelbranche bleiben die Risiken im Zusammenhang mit erneut eskalierenden geopolitischen Spannungen, vor allem im Hinblick auf Handel und Zoll, bestehen.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Die Gewinn- und Verlustrechnung des Jahres 2019 spiegelt die erstmalige Anwendung von IFRS 16 wider. Vorjahreswerte wurden nicht angepasst, was die Vergleichbarkeit bestimmter Positionen einschränkt.

ADIDAS ERZIELT IM GESCHÄFTSJAHR 2019 STARKE ERGEBNISSE

Im Geschäftsjahr 2019 stieg der Umsatz währungsbereinigt um 6 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 8 % auf 23,640 Mrd. € (2018: 21,915 Mrd. €).

Umsatz
+6%
(währungsbereinigt)
23,640 Mrd. €

■ SIEHE GRAFIK 55 Nach Märkten betrachtet wuchs der Umsatz in allen Segmenten. In Asien-Pazifik und Emerging Markets stieg der

währungsbereinigte Umsatz im zweistelligen Bereich. Gleichzeitig nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis in Nordamerika, Russland/GUS und Lateinamerika im hohen einstelligen Bereich zu. In Europa erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich.

■ SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN, S. 125

UMSATZWACHSTUM IM HOHEN EINSTELLIGEN BEREICH BEI DER MARKE ADIDAS

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas stieg um 7 %. Verantwortlich dafür waren das Wachstum im hohen einstelligen Bereich bei *Sport Inspired* **■ SIEHE GLOSSAR** sowie ein Anstieg im mittleren einstelligen Bereich bei *Sport Performance*. **■ SIEHE GLOSSAR** In Euro erhöhte sich der Umsatz der Marke adidas um 8 % auf 21,505 Mrd. € (2018: 19,851 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok

Umsatz Marke adidas
+7%
(währungsbereinigt)
21,505 Mrd. €

Umsatz Marke Reebok
+2%
(währungsbereinigt)
1,748 Mrd. €

erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2 %. Der Rückgang bei Sport wurde durch einen Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich bei Classics mehr als kompensiert. In Euro erhöhte sich der Umsatz von Reebok um 4 % auf 1,748 Mrd. € (2018: 1,687 Mrd. €).

Umsatzerlöse¹ in Mio. € **55**

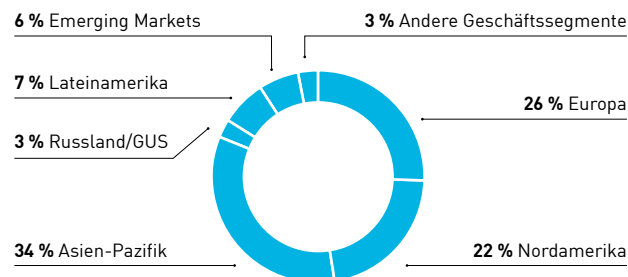
2019	23.640
2018	21.915
2017	21.218
2016	18.483
2015	16.915

¹ Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

Umsatzerlöse nach Segmenten in Mio. € **56**

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Europa	6.071	5.885	3 %	3 %
Nordamerika	5.313	4.689	13 %	8 %
Asien-Pazifik	8.032	7.141	12 %	10 %
Russland/GUS	658	595	11 %	8 %
Lateinamerika	1.660	1.634	2 %	7 %
Emerging Markets	1.302	1.144	14 %	13 %
Andere Geschäftssegmente	605	829	-27 %	-28 %
Gesamt	23.640	21.915	8 %	6 %

Umsatzerlöse nach Segmenten in % der Umsatzerlöse 57

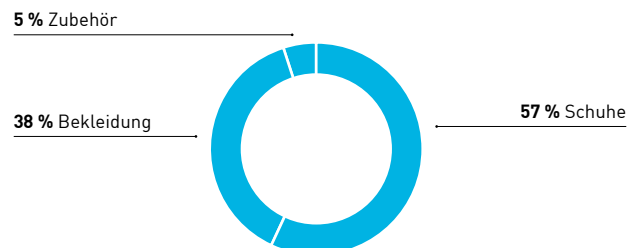
UMSATZWACHSTUM BEI SCHUHEN UND
BEKLEIDUNG

Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe stieg im Geschäftsjahr 2019 um 4 %. Diese Entwicklung war Zuwächsen im mittleren einstelligen Bereich, sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance, zuzuschreiben. Der Umsatz im Bereich Bekleidung wuchs auf währungsbereinigter Basis um 7 %. Verantwortlich dafür waren eine zweistellige Umsatzsteigerung bei Sport Inspired und ein Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Zubehör stieg um 25 %.

■ SIEHE GRAFIK 58

Umsatzerlöse nach Produktbereichen in Mio. € 58

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Schuhe	13.521	12.783	6 %	4 %
Bekleidung	8.963	8.223	9 %	7 %
Zubehör	1.156	910	27 %	25 %
Gesamt	23.640	21.915	8 %	6 %

Umsatzerlöse nach Produktbereichen
in % der Umsatzerlöse 59UMSATZKOSTEN STEIGEN ANALOG ZU DEN
UMSATZERLÖSEN

Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2019 lagen die Umsatzkosten mit 11,347 Mrd.€ um 8 % über dem Vorjahresniveau (2018: 10,552 Mrd.€). Diese Entwicklung ist in erster Linie auf unser Geschäftswachstum zurückzuführen.

BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM
0,2 PROZENTPUNKTE

Im Geschäftsjahr 2019 stieg das Bruttoergebnis um 8 % auf 12,293 Mrd. € (2018: 11,363 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 0,2 Prozentpunkte auf 52,0 % (2018: 51,8 %). ■ SIEHE GRAFIK 60 Höhere Luftfrachtkosten zur Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten und ein weniger günstiger Preismix wurden durch positive Effekte aus niedrigeren Beschaffungskosten, positiven Währungsentwicklungen sowie einem besseren Produkt- und Vertriebskanalmix mehr als kompensiert.

Bruttomarge^{1,2} in % 60

2019	52,0
2018	51,8
2017	50,4
2016	49,2
2015	48,3

¹ Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

² Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE SOWIE
SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE STEIGEN

Im Geschäftsjahr 2019 nahmen die Lizenz- und Provisionserträge um 19 % auf 154 Mio. € zu (2018: 129 Mio. €). Die sonstigen betrieblichen Erträge stiegen um 17 % auf 56 Mio. € (2018: 48 Mio. €).

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ GEHEN UM 0,2 PROZENTPUNKTE ZURÜCK

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2019 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 7 % auf 9,843 Mrd. € (2018: 9,172 Mrd. €). **■ SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 216** Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 41,6 % zurück (2018: 41,9 %). **■ SIEHE GRAFIK 61** Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2019 auf 3,042 Mrd. € (2018: 3,001 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 1 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen gingen im Verhältnis zum Umsatz um 0,8 Prozentpunkte auf 12,9 % zurück (2018: 13,7 %). **■ SIEHE GRAFIK 62** Die Vertriebsaufwendungen stiegen im Geschäftsjahr 2019 um 12 % auf 4,997 Mrd. € (2018: 4,450 Mrd. €). Dieser Anstieg ist dem überproportionalen Wachstum des Direct-to-Consumer-Vertriebskanals zuzuschreiben. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Vertriebsaufwendungen um 0,8 Prozentpunkte auf 21,1 % (2018: 20,3 %). Die Verwaltungsaufwendungen erhöhten sich um 5 % auf 1,652 Mrd. € (2018: 1,576 Mrd. €). Kontinuierliche Investitionen in die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells überkompensierten hier Vorteile aus dem strikteren Management der Betriebsgemeinkosten. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Verwaltungsaufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 7,0 % zurück (2018: 7,2 %).

Sonstige betriebliche Aufwendungen^{1,2} in % der Umsatzerlöse 61

2019	41,6
2018	41,9
2017	41,3
2016	41,9
2015	42,6

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

2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen^{1,2} in % der Umsatzerlöse 62

2019	12,9
2018	13,7
2017	12,8
2016	13,0
2015	13,9

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

2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

EBITDA STEIGT UM 33 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2019 um 33 % auf 3,845 Mrd. € (2018: 2,882 Mrd. €). **■ SIEHE GRAFIK 63** Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte stiegen 2019 um 142 % auf 1,177 Mrd. € (2018: 486 Mio. €). Diese Entwicklung ist vor allem den Abschreibungen auf Nutzungsrechte im Zusammenhang mit der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zuzuschreiben, die sich auf 664 Mio. € beliefen.

EBITDA^{1,2,3} in Mio. € 63

2019	3.845
2018	2.882
2017	2.511
2016	1.953
2015	1.475

1 EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen - Wertaufholungen.

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

3 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

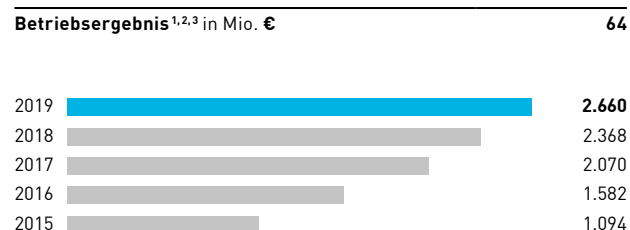
OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH AUF 11,3 %

Das Betriebsergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2019 um 12 % auf 2,660 Mrd. € (2018: 2,368 Mrd. €). [SIEHE GRAFIK 64](#)

Operative Marge

11,3%
+ 0,4 PP

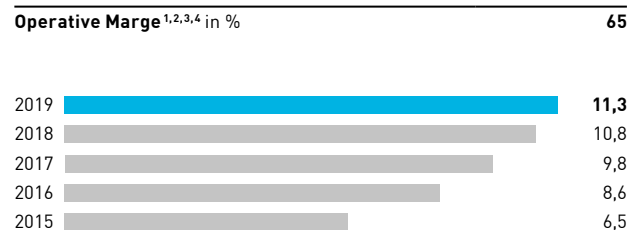
Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 trug 24 Mio. € zum Betriebsergebnis bei. Die operative Marge verbesserte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 11,3 % im Vergleich zum Vorjahreswert (2018: 10,8 %). [SIEHE GRAFIK 65](#) Verantwortlich dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge und der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.



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

2 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

3 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.



1 Operative Marge = (Betriebsergebnis/Umsatz) × 100.

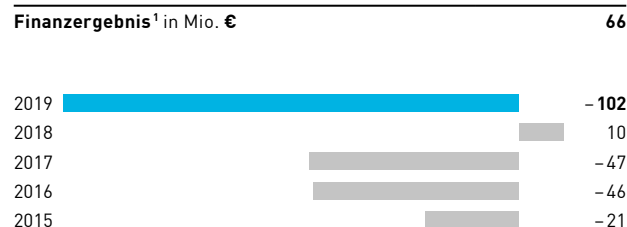
2 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

3 Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

4 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

FINANZERGEBNIS VERRINGERT SICH

Die Finanzerträge erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 11 % auf 64 Mio. € (2018: 57 Mio. €), die Finanzaufwendungen stiegen um 253 % auf 166 Mio. € (2018: 47 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich höheren Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zuzuschreiben. Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf -102 Mio. € im Vergleich zu 10 Mio. € im Vorjahr. [SIEHE GRAFIK 66](#), [SIEHE ERLÄUTERUNG 34, S. 217](#)



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

**STEUERQUOTE VERRINGERT SICH UM
3,1 PROZENTPUNKTE AUF 25,0 %**

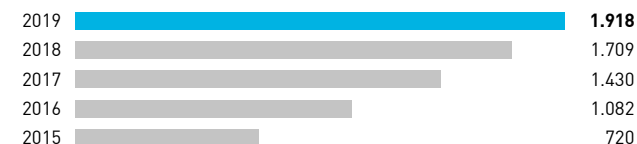
Die Steuerquote des Unternehmens ging 2019 um 3,1 Prozentpunkte auf 25,0 % zurück (2018: 28,1 %). [SIEHE ERLÄUTERUNG 36, S. 217](#)

**GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN
GESCHÄFTSBEREICHEN STEIGT UM 12 %
AUF 1,918 MRD. €**

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen einschließlich der negativen Auswirkung der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 in Höhe von 54 Mio. € erhöhte sich um 12 % auf 1,918 Mrd. € (2018: 1,709 Mrd. €). [SIEHE GRAFIK 67](#) Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 15 % auf 9,70 € (2018: 8,46 €). [SIEHE GRAFIK 68](#) Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 15 % auf 9,70 € (2018: 8,45 €). Die Anwendung von IFRS 16 hat die Steigerung des Gewinns und des Ergebnisses je Aktie im Jahr 2019 um etwa 3 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr geschmälert.

Gewinn aus fortgeführten
Geschäftsbereichen
12%
1,918 Mrd. €

Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen^{1,2,3} **67**
in Mio. €



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

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

3 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie^{1,2,3,4} in € 68

2019	9,70
2018	8,46
2017	7,05
2016	5,39
2015	3,54

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

² Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

³ 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

⁴ 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 3.201.958 Aktien auf 195.969.387 zurück. Diese Entwicklung resultierte aus dem Rückkauf von Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms des Unternehmens. [SIEHE TABELLE „FINANZHIGHLIGHTS“, S. 4](#) Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 197.606.107 (2018: 201.759.012).

GEWINN AUS AUFGEGEBENEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN HÖHE VON 59 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2019 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 59 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit der Neubewertung ausstehender Earn-out-Komponenten in Verbindung mit der Veräußerung des TaylorMade Geschäfts aus dem Jahr 2017 stand. (2018: Verlust in Höhe von 5 Mio. €).

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN STEIGT UM 16 % AUF 1,976 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg um 16 % auf 1,976 Mrd. € (2018: 1,702 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich somit um 19 % auf 10,00 € (2018: 8,44 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 19 % auf 10,00 € (2018: 8,42 €).

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2019 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 32 % auf 20,680 Mrd. € (2018: 15,612 Mrd. €). Verantwortlich dafür war hauptsächlich ein Anstieg der langfristigen Vermögenswerte aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. [SIEHE TABELLE 69](#)

Bilanzstruktur^{1,2} in % der Bilanzsumme 69

	2019	2018
Aktiva (in Mio. €)	20.680	15.612
Flüssige Mittel	10,7 %	16,8 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12,7 %	15,5 %
Vorräte	19,8 %	22,1 %
Anlagevermögen ³	39,2 %	30,7 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ⁴	36,2 %	–
Sonstige Vermögenswerte	17,7 %	14,9 %

¹ Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 147.

² IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

³ Anlagevermögen = Sachanlagen + Nutzungsrechte + Geschäfts- oder Firmenwerte + Markenrechte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.

⁴ In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 11 % auf 10,934 Mrd. € zu (2018: 9,813 Mrd. €). Die flüssigen Mittel gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 16 % auf 2,220 Mrd. € (2018: 2,629 Mrd. €) zurück, da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit mehr als aufgehoben wurde. Währungseffekte in Höhe von 30 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 mit 4,085 Mrd. € um 19 % über dem Vorjahresniveau (2018: 3,445 Mrd. €). [SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 173, SIEHE GRAFIK 70](#)

Vorräte in Mio. €		70
2019		4.085
2018		3.445
2017		3.692
2016		3.763
2015		3.113

Währungsbereinigt erhöhten sich die Vorräte um 18 %. Diese Entwicklung spiegelt ein niedriges Vorratsniveau im Vorjahr sowie zeitliche Verschiebungen bei der An- und Auslieferung von Produkten wider. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen zum 31. Dezember 2019 um 9 % auf 2,625 Mrd. € (2018: 2,418 Mrd. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 07, S. 171, ■ SIEHE GRAFIK 71 Währungsbereinigt nahmen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 8 % zu. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte blieben mit 544 Mio. € nahezu unverändert (2018: 542 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 172 Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 48 % auf 1,076 Mrd. € (2018: 725 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf höhere Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern zurückzuführen. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 36, S. 217

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €		71
2019		2.625
2018		2.418
2017		2.315
2016		2.200
2015		2.049

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 68 % auf 9,746 Mrd. € (2018: 5,799 Mrd. €), was hauptsächlich auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen ist. Das Anlagevermögen erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 69 % auf 8,100 Mrd. € (2018: 4,798 Mrd. €). Die Anwendung von IFRS 16 führte zum Ausweis von Nutzungsrechten in Höhe von 2,931 Mrd. € zum 31. Dezember 2019 (inklusive der bereits vorhandenen IAS-17-Leasingverhältnisse aus dem Vorjahr in Höhe von 82 Mio. €). Darüber hinaus gab es Zugänge in Höhe von 711 Mio. €, die größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten zurückzuführen waren. Diesen Zugängen standen Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen in Höhe von 522 Mio. € gegenüber. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen um 76 % auf 450 Mio. € (2018: 256 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 16, S. 180 Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg derivativer Finanzinstrumente zurückzuführen, die der vollständigen Absicherung des mit der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe verbundenen wirtschaftlichen Risikos dienen. Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 68 % auf 1,093 Mrd. € (2018: 651 Mio. €). Diese Entwicklung resultierte hauptsächlich aus einem Anstieg in der Steuerbemessungsgrundlage der langfristigen Vermögenswerte im Jahr 2019.

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 28 % auf 8,754 Mrd. € (2018: 6,834 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 35 % auf 43 Mio. € zurück (2018: 66 Mio. €). Hauptgrund dafür waren niedrigere Bankverbindlichkeiten. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,703 Mrd. € um 18 % über dem Vorjahresniveau (2018: 2,300 Mrd. €). ■ SIEHE TABELLE 72 Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf verbesserte Zahlungsbedingungen mit unseren Zulieferern zurückzuführen. Auf

währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 17 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf 733 Mio. €, was auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen ist. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 26 % auf 235 Mio. € (2018: 186 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 172 Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2019 um 17 % auf 1,446 Mrd. € (2018: 1,232 Mrd. €). Verantwortlich dafür war hauptsächlich ein Anstieg der Rückstellungen für Rücklieferungen. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 6 % auf 2,437 Mrd. € (2018: 2,305 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte und ausstehende Rechnungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 13 % auf 538 Mio. € (2018: 477 Mio. €). ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 23, S. 184

Bilanzstruktur^{1,2} in % der Bilanzsumme 72

	2019	2018
Passiva (in Mio. €)	20.680	15.612
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,2 %	0,4 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13,1 %	14,7 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	7,7 %	10,3 %
Sonstige Verbindlichkeiten	44,9 %	33,8 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ³	33,8 %	–
Gesamtes Eigenkapital	34,1 %	40,8 %

¹ Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 147.

² IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.

³ In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. **73**

2019	2.703
2018	2.300
2017	1.975
2016	2.496
2015	2.024

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 102 % auf 4,868 Mrd. € (2018: 2,414 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen. Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten lagen zum 31. Dezember 2019 mit 1,595 Mrd. € um 1 % unter dem Vorjahresniveau (2018: 1,609 Mrd. €). [SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 180](#) Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf 2,399 Mrd. €, was auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen ist. Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten gingen zum 31. Dezember 2019 um 10 % auf 92 Mio. € zurück (2018: 103 Mio. €, davon 81 Mio. € aus Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2019 um 100 % auf 257 Mio. € (2018: 128 Mio. €). Hauptgrund dafür waren höhere Rückstellungen für Personal. Die langfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich um 54 % auf 9 Mio. € (2018: 19 Mio. €). [SIEHE ERLÄUTERUNG 22, S. 184](#)

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2019 um 7 % auf 6,796 Mrd. € (2018: 6,377 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich dem im Geschäftsjahr 2019 erwirtschafteten Gewinn zuzuschreiben. Diese Entwick-

lung wurde teilweise durch den Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 815 Mio. € aufgehoben. Zudem wirkten sich die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2018 in Höhe von 664 Mio. € sowie um 147 Mio. € niedrigere Hedging-Rücklagen gegenläufig aus. Die Eigenkapitalquote verringerte sich auf 32,9 % (2018: 40,8 %), da der Anstieg des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals durch die Bilanzverlängerung aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 mehr als aufgehoben wurde. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189](#), [SIEHE GRAFIK 74](#)

Eigenkapitalquote^{1,2} in % **74**

2019	32,9
2018	40,8
2017	43,0
2016	42,6
2015	42,5

¹ IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 erstmals angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
² Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Das operative kurzfristige Betriebskapital stieg um 12 % auf 4,007 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2019 (2018: 3,563 Mrd. €). Währungsbereinigt nahm das operative kurzfristige Betriebskapital um 11 % zu. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz ging um 0,9 Prozentpunkte auf 18,1 % zurück (2018: 19,0 %). Diese Entwicklung ist hauptsächlich einer Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen als unmittelbare Folge verbesserter Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten zuzuschreiben. [SIEHE GRAFIK 75](#)

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital^{1,2} in % der Umsatzerlöse **75**

2019	18,1
2018	19,0
2017	20,4
2016	21,1
2015	20,5

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

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

² Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

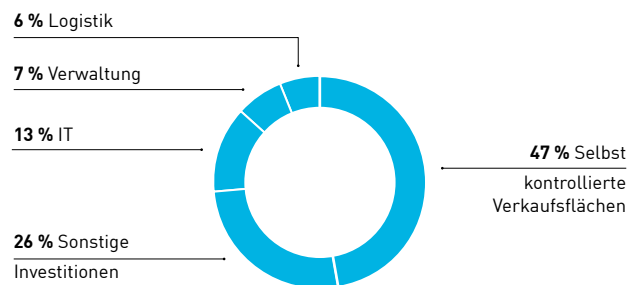
INVESTITIONSANALYSE

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen gingen um 11 % auf 711 Mio. € zurück (2018: 794 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen verringerten sich um 14 % auf 599 Mio. € (2018: 699 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 112 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg um 17 % gegenüber dem Vorjahr (2018: 96 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich 2019 um 9 % auf 511 Mio. € (2018: 470 Mio. €).

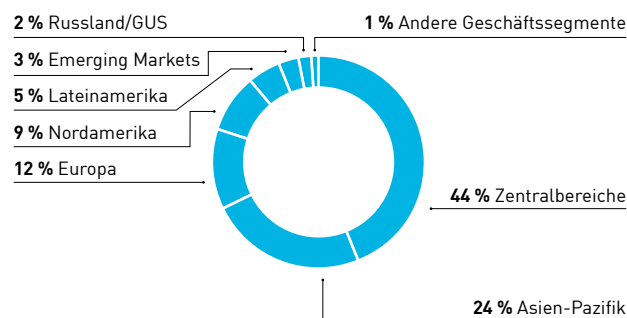
Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchisegeschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 47 % der Gesamtinvestitionen aus (2018: 32 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 13 % bzw. 6 % der Gesamtinvestitionen (2018: 13 % bzw. 12 %). Weitere 7 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2018: 7 %). Auf sonstige Investitionen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit dem weiteren Ausbau der Hauptstandorte in Herzogenaurach, Portland und Schanghai stehen, entfielen 26 % der Gesamtinvestitionen (2018: 36 %).

■ **SIEHE GRAFIK 76** Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 44 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2018: 60 %). Auf Asien-Pazifik entfielen 24 % der Gesamtinvestitionen (2018: 20 %), gefolgt von Europa mit 12 % (2018: 9 %), Nordamerika mit 9 % (2018: 7 %), Lateinamerika und Emerging Markets mit 5 % bzw. 3 % (2018: jeweils 2 %) sowie Russland/GUS mit 2 % (2018: 1 %). ■ **SIEHE GRAFIK 77**

Investitionen nach Bereichen in % der Gesamtinvestitionen 76



Investitionen nach Segmenten in % der Gesamtinvestitionen 77



LIQUIDITÄTSANALYSE

Im Geschäftsjahr 2019 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 2,819 Mrd. € (2018: 2,686 Mrd. €). ■ **SIEHE TABELLE, FINANZHIGHLIGHTS; S. 4** Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 2,828 Mrd. € (2018: 2,706 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren der höhere Gewinn vor Steuern und niedrigere Zahlungen für Ertragsteuern und die durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 veränderte Behandlung der Operating- Leasing-verhältnisse. Als gegenläufiger Effekt wirkte sich ein höherer Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital aus.

Es kam im Geschäftsjahr zu einer Änderung bezüglich des Ausweises der Zinszahlungen in der Kapitalflussrechnung. Aufgrund der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 wurde von dem Wahlrecht Gebrauch gemacht, die Zinszahlungen im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit und nicht mehr im Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit zu zeigen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Zahlen für das Vorjahr angepasst.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 925 Mio. € (2018: 636 Mio. €). Der Großteil der fortgeführten Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2019 bezog sich auf Auszahlungen für Sachanlagen, wie Investitionen in Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, IT-Systeme und den weiteren Ausbau der Hauptstandorte in Herzogenaurach, Portland und Schanghai. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 2,273 Mrd. € (2018: jeweils 991 Mio. €). Dies ist vor allem auf den Rückkauf eigener Aktien, die an die Aktionäre gezahlte Dividende sowie auf die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten und Zinszahlungen für Leasingverbindlichkeiten im Rahmen der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen.

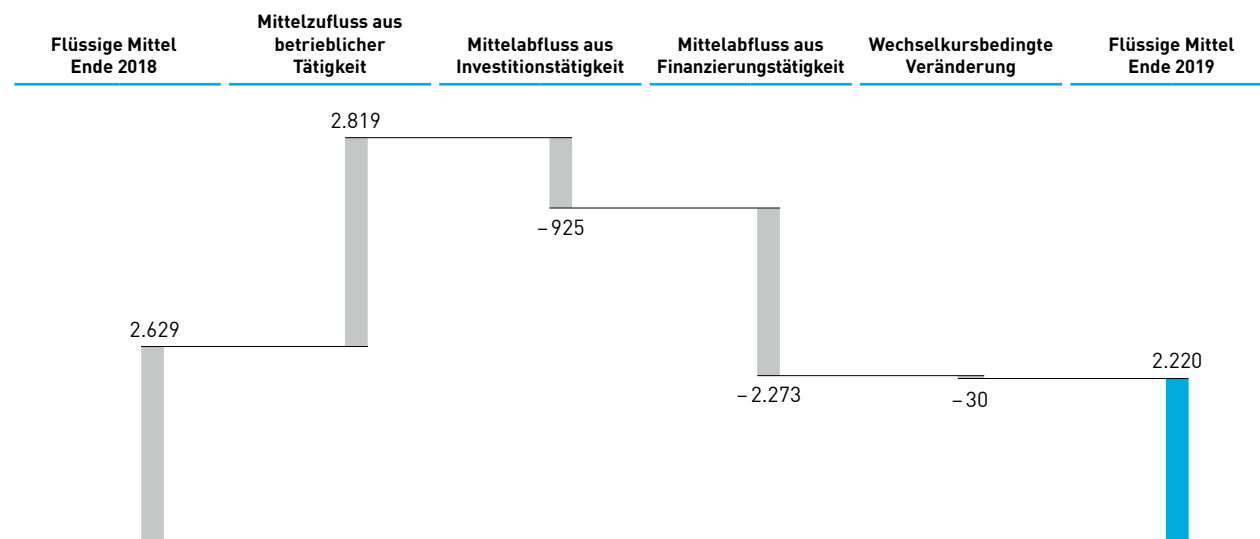
Mit der Anwendung von IFRS 16 werden Auszahlungen für Operating-Leasingverhältnisse, für die bisher IAS 17 angewendet wurde, nicht mehr linear erfasst und auch nicht mehr im Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit berichtet. Stattdessen werden die Tilgungs- und Zinszahlungen für die Leasingverbindlichkeiten im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit erfasst. Hieraus resultieren eine Verschlechterung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit in Höhe von 692 Mio. € und eine Verbesserung des Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit in Höhe von 684 Mio. €. [SIEHE ERLÄUTERUNG 39, S. 224](#)

Währungseffekte in Höhe von 30 Mio. € (2018: 29 Mio. €) wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus. Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahres um 410 Mio. € auf 2,220 Mrd. € (2018: 2,629 Mrd. €).

[SIEHE GRAFIK 79](#)

Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €

79



Zum 31. Dezember 2019 belief sich die Netto-Cash-Position auf 873 Mio. € (2018: Netto-Cash-Position von 959 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang in Höhe von 86 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde durch die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, den Rückkauf von Aktien der adidas AG sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre mehr als aufgehoben. [SIEHE TREASURY, S. 115](#) Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf -0,2 (2018: -0,3). [SIEHE GRAFIK 78](#)

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

78

2019	-0,2
2018	-0,3
2017	-0,2
2016	0,1
2015	0,3

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

² Die Zahl für das Jahr 2015 beinhaltet das Geschäft von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey, das seit dem Jahr 2016 als aufgegebene Geschäftsbereiche berichtet wird.

AUSSERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Diese Verträge beziehen sich auf kurzfristige Leasingverträge sowie Leasingverträge für Büroräumlichkeiten und Lagerhäuser die gemäß IFRS 16 noch nicht berücksichtigt sind. Die zukünftigen Mindestzahlungen im Zusammenhang mit sonstigen Verträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2019 auf 318 Mio. € (2018: 2,984 Mrd. €). Dies entspricht einem Rückgang um 89 % gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung ist auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 zurückzuführen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 21, S. 183](#) Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 17 % auf 6,808 Mrd. € (2018: 5,828 Mrd. €). [SIEHE ERLÄUTERUNG 40, S. 225](#)

TREASURY

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

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

TREASURY-GRUNDSÄTZE UND -VERANTWORTLICHKEITEN

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

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

ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

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

Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen.

■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 02, S. 156** Nur in sehr seltenen Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u. a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende *Cash-Pools*. ■ **SIEHE GLOSSAR** Eine weitere Zielsetzung und wesentliche Aufgabe der Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken.

MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2019 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

Bestehende Kreditlinien in Mio. € **80**

	2019	2018
Bilaterale Kreditlinien	2.105	2.215
Eurobonds	986	984
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	487	484
Gesamt	3.578	3.683

■ 2019 ■ 2018

Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. € **81**

	2019	2018
< 1 Jahr	1.738	1.475
1 bis 3 Jahre	785	980
3 bis 5 Jahre	621	771
> 5 Jahre	434	457
Gesamt	3.578	3.683

■ 2019 ■ 2018

Bilaterale Kreditlinien in Mio. € **82**

	2019	2018
Fest zugesagt	972	987
Nicht fest zugesagt	1.133	1.228
Gesamt	2.105	2.215

■ 2019 ■ 2018

FINANZIELLE FLEXIBILITÄT

Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens ist durch die Verfügbarkeit von Kreditlinien sichergestellt. Diese bestehen aus fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien bei verschiedenen Banken mit einer Restlaufzeit von bis zu acht Jahren. Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2018: 2,0 Mrd. €). Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien auf 2,105 Mrd. € (2018: 2,215 Mrd. €). Davon waren 1,940 Mrd. € ungenutzt (2018: 2,008 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 46 % bzw. 54 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2018: 45 % bzw. 55 %). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf. ■ SIEHE GRAFIK 80, ■ SIEHE GRAFIK 81, ■ SIEHE GRAFIK 82

AUSSTEHENDE SCHULDSCHEINDARLEHEN

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

■ SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48, ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 180, ■ SIEHE TABELLE 83

Emittierte Schuldscheindarlehen auf einen Blick in Mio. € **83**

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

**RÜCKGANG DER
BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN**

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankkrediten sowie den ausstehenden Eurobonds und der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 2 % auf 1,638 Mrd. € (2018: 1,676 Mrd. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2019 auf 1,473 Mrd. € (2018: 1,469 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 auf 165 Mio. € (2018: 207 Mio. €).

■ SIEHE TABELLE 84

Finanzierungsstruktur in Mio. € **84**

	2019	2018
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	2.511	2.635
Bankkredite	165	207
Eurobonds	986	984
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	487	484
Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.638	1.676
Netto-Cash-Position	873	959

FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN STABIL

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens blieb im Jahresverlauf 2019 stabil. Im Jahr 2020 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 43 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2019 Finanzinstrumente über einen Betrag von 66 Mio. € aus.

■ SIEHE GRAFIK 85

Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. € 85

	2019	2018
< 1 Jahr	43	66
1 bis 3 Jahre	636	635
3 bis 5 Jahre	525	522
> 5 Jahre	434	453
Gesamt	1.638	1.676

■ 2019 ■ 2018

NETTO-CASH-POSITION IN HÖHE VON 873 MIO. €

Zum 31. Dezember 2019 belief sich die Netto-Cash-Position auf 873 Mio. € (2018: 959 Mio. €). ■ SIEHE GRAFIK 86 Dies entspricht einer Verringerung in Höhe von 86 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde durch die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, den Rückkauf von Aktien der adidas AG sowie die Dividendenzahlung an die Aktionäre mehr als aufgehoben.

Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten¹ in Mio. € 86

2019	873
2018	959
2017	484
2016	-103
2015	-460

¹ Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten = kurzfristige Finanzverbindlichkeiten + langfristige Finanzverbindlichkeiten – flüssige Mittel – kurzfristige Finanzanlagen.

ZINSSATZ SINKT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens sank im Jahr 2019 auf 1,5 % (2018: 2,1%). ■ SIEHE GRAFIK 87 Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € mit einem Kupon von 0,05 % und einen Rückgang der Zinsen auf kurzfristige Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 machten festverzinsliche Finanzierungen 99 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2018: 97 %), während 1 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinslich waren (2018: 3 %).

Zinssatzentwicklung¹ in % 87

2019	1,5
2018	2,1
2017	2,7
2016	2,3
2015	2,4

¹ Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Fokus der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. ■ SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68 Im Geschäftsjahr 2019 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 7,1 Mrd. US-\$ (2018: 6,0 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 4,7 Mrd. US-\$ auf den Euro (2018: 3,8 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2019 war das Hedging für das Jahr 2020 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2021 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. ■ SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 198

JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

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

OPERATIVES GESCHÄFT UND KAPITALSTRUKTUR DER ADIDAS AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des Gesamtunternehmens. [SIEHE AUSBLICK, S. 128](#), [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131](#)

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2019 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 44 % der Bilanzsumme aus (2018: 46 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem

32 % der Aktivseite (2018: 26 %) sowie 42 % der Passivseite (2018: 45 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2019 dar.

ABSCHLUSSERSTELLUNG

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2019 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB **88**
(Kurzfassung) in Mio. €

	2019	2018
Umsatzerlöse	4.444	4.128
Gesamtleistung	4.444	4.128
Sonstige betriebliche Erträge	590	516
Materialaufwand	– 1.611	– 1.538
Personalaufwand	– 796	– 731
Abschreibungen	– 120	– 98
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 2.337	– 2.282
Betriebliches Ergebnis	170	– 5
Finanzergebnis	1.938	1.542
Steuern	– 161	– 113
Jahresüberschuss	1.947	1.424
Gewinnvortrag	41	45
Einstellung in anderen Gewinnrücklagen	– 750	– 400
Einstellung in Kapitalrücklage	0	– 9
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	– 410	– 355
Bilanzgewinn	828	705

Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. € **89**

	2019	2018
Lizenz- und Provisionserträge	2.209	1.900
adidas Deutschland	1.275	1.157
Ausländische Tochtergesellschaften	48	60
Zentrale Vertriebseinheit	191	319
Sonstige Umsatzerlöse	721	692
Gesamt	4.444	4.128

UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 8 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 8 % auf 4,444 Mrd. € (2018: 4,128 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf höhere Lizenz- und Provisionserträge sowie gestiegene Umsätze von adidas Deutschland zurückzuführen.

[SIEHE TABELLE 88](#), [SIEHE TABELLE 89](#)

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE UM 14 %

Im Geschäftsjahr 2019 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 14 % auf 590 Mio. € (2018: 516 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.

ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 2 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 2 % auf 2,337 Mrd. €

(2018: 2,282 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 88](#) Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Währungsverluste und gestiegene Aufwendungen im Bereich IT- und Wartungskosten zurückzuführen, wogegen sich der Rückgang der Aufwendungen für Werbe- und Promotionkosten und der Wertberichtigungen auf Forderungen gegenläufig auswirkte.

ABSCHREIBUNGEN STEIGEN UM 22 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2019 um 22 % auf 120 Mio. € (2018: 98 Mio. €) vor allem infolge gestiegener Abschreibungen für Software und Gebäude.

BETRIEBLICHES ERGEBNIS ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2019 wies die adidas AG aufgrund der gestiegenen Umsatzerlöse ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 170 Mio. € aus (2018: negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 5 Mio. €). [SIEHE TABELLE 88](#)

FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH

Das Finanzergebnis der adidas AG stieg im Jahr 2019 um 26 % auf 1,938 Mrd. € (2018: 1,542 Mrd. €). Die Verbesserung ist auf höhere Dividendenerträge zurückzuführen. Gegenläufig wirkten sich niedrigere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen aus.

JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 161 Mio. € (2018: 113 Mio. €) belief sich der Jahresüberschuss 2019 auf 1,947 Mrd. € und lag damit um 37 % über dem Vorjahreswert (2018: 1,424 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 88](#)

BILANZ

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. € **90**

	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	188	162
Sachanlagen	706	688
Finanzanlagen	4.427	4.361
Anlagevermögen	5.321	5.211
Vorräte	37	47
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	3.365	2.655
Flüssige Mittel, Wertpapiere	1.197	1.478
Umlaufvermögen	4.599	4.180
Rechnungsabgrenzungsposten	150	100
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	0	5
Bilanzsumme	10.070	9.496
Passiva		
Eigenkapital	3.107	2.634
Rückstellungen	728	699
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	6.235	6.163
Bilanzsumme	10.070	9.496

BILANZSUMME ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 6 % auf 10,070 Mrd. € (2018: 9,496 Mrd. €). Dies war im Wesentlichen auf eine Erhöhung bei den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen sowie den Finanzanlagen zurückzuführen. Einen gegenläufigen Effekt hatte der Rückgang bei den flüssigen Mitteln und Wertpapieren. [SIEHE TABELLE 90](#)

EIGENKAPITAL 18 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2019 um 18 % auf 3,107 Mrd. € (2018: 2,634 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 90](#) Die Eigenkapitalquote stieg auf 30,9 % (2018: 27,7 %).

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 4 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2019 stiegen die Rückstellungen um 4 % auf 728 Mio. € (2018: 699 Mio. €). [SIEHE TABELLE 90](#) Der Anstieg resultierte in erster Linie aus gestiegenen Rückstellungen für Personal.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 1 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten veränderten sich nicht wesentlich und lagen zum 31. Dezember 2019 mit 6,235 Mrd. € um 1 % über dem Vorjahresniveau (2018: 6,163 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 90](#)

**MITTELZUFLUSS AUS DER BETRIEBLICHEN
TÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES
FINANZMITTELBESTANDS WIDER**

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1,473 Mrd. € (2018: 1,696 Mrd. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus dem gestiegenen Jahresüberschuss sowie als gegenläufiger Effekt aus den gestiegenen Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 233 Mio. € (2018: 270 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 167 Mio. € und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 66 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 1,478 Mrd. € (2018: 889 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf den Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 815 Mio. € (dafür wurden 410 Mio. € aus dem laufenden Jahresüberschuss 2019 verwendet) und die Dividendenzahlung in Höhe von 664 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 636 Mio. € (2018: 874 Mio. €).

Die adidas AG verfügt über bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,3 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. ■ [SIEHE TREASURY, S. 115](#)

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

**ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB
UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE
ERLÄUTERNDER BERICHT****ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN
KAPITALS**

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 200.416.186 € (Stand: 31. Dezember 2019), eingeteilt in ebenso viele auf den Namen lautende Stückaktien, die rechnerisch jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“). Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2019 nicht verändert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 9 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär nur, wer als solcher im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2019 besaß die adidas AG 4.446.799 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189](#)

In den USA hat die adidas AG American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer adidas AG Aktie. ■ [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48](#)

**BESCHRÄNKUNGEN, DIE DIE STIMMRECHTE
ODER DIE ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN BETREFFEN**

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

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

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

BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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

AKTIEN MIT SONDERRECHTEN

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

STIMMRECHTSKONTROLLE BEI BETEILIGUNGEN VON ARBEITNEHMERN AM KAPITAL

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

ERNENNUNG UND ABERUFUNG DES VORSTANDS

Die Bestimmung der konkreten Anzahl der Vorstandsmitglieder, ihre Bestellung und Abberufung sowie die Bestellung des Vorstandsvorsitzenden erfolgen gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat. Der Vorstand der adidas AG besteht grundsätzlich aus mindestens zwei Personen und derzeit aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie fünf weiteren Mitgliedern. Vorstandsmitglieder dürfen für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig. ■ SIEHE VORSTAND, S. 12

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

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

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

SATZUNGSÄNDERUNGEN

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

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENAUSGABE

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

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 14. Juni 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 4.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2016). Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Belegschaftsaktienprogramme verwendet. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen („Berechtigte“) ausgegeben werden.
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/I). Der Vorstand ist

ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen.

- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre ausschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen

Aktien darf – zusammen mit Aktien, die gegen Sacheinlagen mit Bezugsrechtsausschluss aus dem Genehmigten Kapital 2017/II ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge.

- Bis zum 13. Juni 2024 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2019). Der Vorstand entscheidet mit Zustimmung des Aufsichtsrats über einen Ausschluss des Bezugsrechts. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder, falls niedriger, des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Auf die vorgenannte 10 %-Grenze ist das Grundkapital anzurechnen, das auf diejenigen Aktien entfällt, die zur Bedienung von Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten aus Anleihen, Schuldverschreibungen oder Genussrechten auszugeben sind, soweit diese während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, oder das auf Aktien entfällt, die während der Laufzeit bis zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegeben oder veräußert werden. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2019 darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmer oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmer von Tochterunternehmen verwendet werden. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189](#)

Bedingtes Kapital

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Bis zum 8. Mai 2023 ist der Vorstand aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 ermächtigt, einmal oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 2.500.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 10 %-Grenze werden eigene Aktien angerechnet, die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen veräußert werden. Ferner sind auf die vorgenannte 10 %-Grenze diejenigen Aktien anzurechnen, die im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen im Rahmen einer Barkapitalerhöhung

unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG oder gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden. Schließlich sind auf die vorgenannte 10 %-Grenze Aktien anzurechnen, für die aufgrund von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage anderer Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 221 Abs. 4 Satz 2 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG von der Gesellschaft oder deren nachgeordneten Konzernunternehmen ausgegeben worden sind, ein Options- oder Wandlungsrecht, eine Options- oder Wandlungspflicht oder zugunsten der Gesellschaft ein auf Aktien der Gesellschaft gerichtetes Aktienlieferungsrecht besteht. Unbeschadet des Rechts des Aufsichtsrats, weitergehende Zustimmungserfordernisse festzulegen, bedarf der Vorstand für die Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen auf der Grundlage des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre der Zustimmung des Aufsichtsrats.

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENRÜCKKAUF

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

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

Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte, ausgenutzt werden.

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

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

- Sie können über die Börse oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionäre ist das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen. Die Aktien können ferner auch anderweitig gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet; der auf die Anzahl der unter dieser Ermächtigung veräußerten Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10 %-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die ggf. im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien

entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien begeben worden sind.

- Sie können als Gegenleistung zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Wirtschaftsgütern oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- Bis zu 4.000.000 Aktien können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitern der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden. Auf die Höchstzahl von 4.000.000 Aktien ist die Anzahl der Aktien anzurechnen, die die Gesellschaft unter teilweiser Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2016 an Berechtigte ausgibt.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

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

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

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen auf-grund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenom-men werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2018–2021 in den Geschäftsjahren 2018 und 2019 teilweise Gebrauch gemacht. Im Rahmen einer ersten Tranche (Gesamtdauer vom 22. März 2018 bis einschließlich 4. Dezember 2018) dieses Aktienrückkaufprogramms hat die adidas AG 5.089.879 eigene Aktien über die Börse erworben. Im Rahmen einer zweiten Tranche (Gesamtdauer vom 7. Januar 2019 bis ein-schließlich 18. Dezember 2019) hat die adidas AG im Berichts-jahr 3.223.214 eigene Aktien über die Börse erworben. ■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 189**

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

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapital-derivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptver-sammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

CHANGE OF CONTROL/ ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN

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

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

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas gliedert sein operatives Geschäft in folgende Geschäftssegmente: Europa, Nordamerika adidas, Nordamerika Reebok, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika, Emerging Markets, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Während die Geschäftssegmente Europa, Asien-Pazifik, Russland/GUS, Lateinamerika und Emerging Markets separat berichtet werden, sind Nordamerika adidas und Nordamerika Reebok im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Jedes berichtspflichtige Segment umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Bereichen Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce im Zusammenhang mit dem Vertrieb und Verkauf von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhandelskunden und Endverbraucher. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

EUROPA

In Europa stieg der Umsatz im Jahr 2019 sowohl auf währungsbereinigter Basis als auch in Euro um 3 % auf 6,071 Mrd.€ (2018: 5,885 Mrd.€). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 4 % zu. Verantwortlich dafür waren Zuwächse im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Inspired sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Europa verringerte sich um 2 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

■ SIEHE TABELLE 91

Umsatz in Europa

+3 %
(währungsbereinigt)
+ 6,071 Mrd. €

Europa im Überblick in Mio. €

91

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	6.071	5.885	3 %	3 %
Marke adidas	5.599	5.405	4 %	4 %
Marke Reebok	471	480	- 2 %	- 2 %
Bruttomarge	51,5 %	47,7 %	3,9 PP	-
Segmentbetriebs- ergebnis	1.408	1.176	20 %	-
Operative Marge des Segments	23,2 %	20,0 %	3,2 PP	-

Die Bruttomarge in Europa verbesserte sich um 3,9 Prozentpunkte auf 51,5 % (2018: 47,7 %). Verantwortlich dafür waren positive Währungseffekte, niedrigere Beschaffungskosten und ein günstiger Vertriebskanalmix, die einen ungünstigen Produkt- und Preismix mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 1,722 Mrd.€ (2018: 1,628 Mrd.€). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 0,7 Prozentpunkte auf 28,4 % (2018: 27,7 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte, erhöhte sich die operative Marge um 3,2 Prozentpunkte auf 23,2 % (2018: 20,0 %). Das Betriebsergebnis in Europa lag mit 1,408 Mrd.€ um 20 % über dem Vorjahresniveau (2018: 1,176 Mrd.€). ■ SIEHE TABELLE 91

NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 8 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 13 % auf 5,313 Mrd. € (2018: 4,689 Mrd.€). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 7 % zu. Verantwortlich dafür waren Umsatzzuwächse im mittleren einstelligen

Bereich bei Sport Inspired sowie im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika nahm um 12 % zu. Dieser Anstieg war Zuwächsen sowohl bei Sport als auch bei Classics zuzuschreiben. ■ SIEHE TABELLE 92

Nordamerika im Überblick in Mio. €

92

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	5.313	4.689	13 %	8 %
Marke adidas	4.828	4.277	13 %	7 %
Marke Reebok	485	411	18 %	12 %
Bruttomarge	40,0 %	41,2 %	- 1,2 PP	-
Segmentbetriebs- ergebnis	715	698	2 %	-
Operative Marge des Segments	13,5 %	14,9 %	- 1,4 PP	-

Die Bruttomarge in Nordamerika ging um 1,2 Prozentpunkte auf 40,0 % zurück (2018: 41,2 %). Höhere Luftfrachtkosten zur Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten sowie ein ungünstiger Preismix wurden durch niedrigere Beschaffungskosten sowie einen besseren Produkt- und Vertriebskanalmix nur zum Teil kompensiert. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 14 % auf 1,493 Mrd. € (2018: 1,305 Mrd. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 0,3 Prozentpunkte auf 28,1 % (2018: 27,8 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 1,4 Prozentpunkte auf 13,5 % (2018: 14,9 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika stieg um 2 % auf 715 Mio. € (2018: 698 Mio. €). [SIEHE TABELLE 92](#)

ASIEN-PAZIFIK

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Asien-Pazifik um 12 % auf 8,032 Mrd. € (2018: 7,141 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm auf währungsbereinigter Basis um 11 % zu. Verantwortlich für diese Entwicklung waren zweistellige Umsatzzuwächse sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Asien-Pazifik verringerte sich aufgrund von Rückgängen bei Sport und bei Classics um 15 %. [SIEHE TABELLE 93](#)

Umsatz in Asien-Pazifik

+10%
(währungsbereinigt)
8,032 Mrd. €

Asien-Pazifik im Überblick in Mio. €

93

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	8.032	7.141	12 %	10 %
Marke adidas	7.736	6.805	14 %	11 %
Marke Reebok	296	336	-12 %	-15 %
Bruttomarge	57,0 %	56,2 %	0,8 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	2.703	2.339	16 %	-
Operative Marge des Segments	33,7 %	32,7 %	0,9 PP	-

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik verbesserte sich um 0,8 Prozentpunkte auf 57,0 % (2018: 56,2 %). Gründe dafür waren niedrigere Beschaffungskosten, positive Währungseffekte sowie ein verbesserter Produkt- und Vertriebskanalmix. Diese positiven Effekte wurden zum Teil durch einen ungünstigen Preismix aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 12 % auf 1,891 Mrd. € (2018: 1,688 Mrd. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,1 Prozentpunkte auf 23,5 % (2018: 23,6 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge sowie der niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 0,9 Prozentpunkte auf 33,7 % (2018: 32,7 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik erhöhte sich um 16 % auf 2,703 Mrd. € (2018: 2,339 Mrd. €). [SIEHE TABELLE 93](#)

RUSSLAND/GUS

Der Umsatz in Russland/GUS nahm währungsbereinigt um 8 % zu. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Russland/GUS um 11 % auf 658 Mio. € (2018: 595 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas stieg auf währungsbereinigter Basis um 7 %. Bei Sport Inspired wuchs der Umsatz im zweistelligen Bereich. Gleichzeitig erhöhte sich der Umsatz bei Sport Performance im mittleren einstelligen Bereich. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS nahm infolge eines Umsatzanstiegs im mittleren einstelligen Bereich bei Sport und zweistelligen Wachstums bei Classics währungsbereinigt um 11 % zu. [SIEHE TABELLE 94](#)

Umsatz in Russland/GUS

+8%
(währungsbereinigt)
658 Mio. €

Russland/GUS im Überblick in Mio. €

94

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	658	595	11 %	8 %
Marke adidas	490	446	10 %	7 %
Marke Reebok	168	149	13 %	11 %
Bruttomarge	61,7 %	65,8 %	-4,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	167	146	14 %	-
Operative Marge des Segments	25,4 %	24,6 %	0,8 PP	-

Die Bruttomarge in Russland/GUS ging um 4,2 Prozentpunkte auf 61,7 % zurück (2018: 65,8 %). Verantwortlich dafür war ein ungünstiger Preis- und Vertriebskanalmix, der niedrigere Beschaffungskosten und positive Währungseffekte mehr als aufhob. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 3 % auf 239 Mio. € zurück (2018: 245 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieb-

lichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 4,9 Prozentpunkte auf 36,3 % (2018: 41,2 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, verbesserte sich die operative Marge um 0,8 Prozentpunkte auf 25,4 % (2018: 24,6 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS erhöhte sich um 14 % auf 167 Mio. € (2018: 146 Mio. €). [SIEHE TABELLE 94](#)

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 7 %. In Euro nahm der Umsatz in Lateinamerika um 2 % auf 1,660 Mrd. € zu (2018: 1,634 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 8 %. Umsatzzuwächse im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired wurden zum Teil durch einen Umsatzrückgang im niedrigen einstelligen Bereich bei Sport Performance aufgehoben. Der Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika nahm währungsbereinigt um 3 % zu. Rückgänge im hohen einstelligen Bereich bei Sport wurden durch zweistelliges Umsatzwachstum bei Classics mehr als ausgeglichen. [SIEHE TABELLE 95](#)

Lateinamerika im Überblick in Mio. €

95

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	1.660	1.634	2 %	7 %
Marke adidas	1.490	1.463	2 %	8 %
Marke Reebok	170	171	-1 %	3 %
Bruttomarge	44,5 %	44,9 %	-0,4 PP	-
Segmentbetriebs- ergebnis	295	279	6 %	-
Operative Marge des Segments	17,8 %	17,1 %	0,7 PP	-

Die Bruttomarge in Lateinamerika verringerte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 44,5 % (2018: 44,9 %). Gründe dafür waren negative Währungseffekte und ein ungünstiger Produkt- und Vertriebskanalmix. Diese negativen Effekte wurden lediglich zum Teil durch niedrigere Beschaffungskosten und einen günstigen Preismix kompensiert. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 444 Mio. € zurück (2018: 454 Mio. €). Verantwortlich dafür waren niedrigere Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 26,7 % (2018: 27,8 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch geringere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, verbesserte sich die operative Marge um 0,7 Prozentpunkte auf 17,8 % (2018: 17,1 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika erhöhte sich um 6 % auf 295 Mio. € (2018: 279 Mio. €). [SIEHE TABELLE 95](#)

EMERGING MARKETS

Der Umsatz in Emerging Markets stieg währungsbereinigt um 13 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Emerging Markets um 14 % auf 1,302 Mrd. € (2018: 1,144 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm auf währungsbereinigter Basis um 12 % zu. Diese Entwicklung war Wachstum im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired und einem Anstieg im hohen einstelligen Bereich bei Sport Performance zuzuschreiben. Der Umsatz der Marke Reebok in Emerging Markets legte infolge eines Umsatzanstiegs im hohen einstelligen Bereich bei Sport und zweistelligen Wachstums bei Classics währungsbereinigt um 14 % zu. [SIEHE TABELLE 96](#)

Umsatz in Emerging Markets

+13%
1,302 Mrd. €
(währungsbereinigt)

Emerging Markets im Überblick in Mio. €

96

	2019	2018	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	1.302	1.144	14 %	13 %
Marke adidas	1.146	1.010	13 %	12 %
Marke Reebok	156	134	16 %	14 %
Bruttomarge	52,3 %	52,8 %	-0,5 PP	-
Segmentbetriebs- ergebnis	367	318	15 %	-
Operative Marge des Segments	28,2 %	27,8 %	0,4 PP	-

Die Bruttomarge in Emerging Markets verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 52,3 % (2018: 52,8 %). Gründe dafür waren negative Währungseffekte und ein ungünstiger Vertriebskanalmix. Diese negativen Effekte haben niedrigere Beschaffungskosten und einen günstigen Produkt- und Preismix mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen um 10 % auf 314 Mio. € zu (2018: 286 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,8 Prozentpunkte auf 24,2 % (2018: 25,0 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, erhöhte sich die operative Marge um 0,4 Prozentpunkte auf 28,2 % (2018: 27,8 %). Das Betriebsergebnis in Emerging Markets lag mit 367 Mio. € um 15 % über dem Vorjahresniveau (2018: 318 Mio. €). [SIEHE TABELLE 96](#)

AUSBLICK

Im Jahr 2020 ist damit zu rechnen, dass das Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben angesichts diverser Unsicherheiten nur langsam wieder an Fahrt gewinnen wird. Dennoch dürfte die allgemeine Entwicklung ein unterstützendes Umfeld für eine robuste Expansion der Sportartikelbranche bieten. Angesichts unseres umfassenden Angebots an innovativen Produkten, unserer intensiven Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken sowie des strikten Managements der Lagerbestände und der Kostenbasis des Unternehmens rechnen wir im Jahr 2020 mit einem deutlichen Umsatzanstieg und einer starken Gewinnverbesserung. Wir erwarten, dass der Umsatz währungsbereinigt zwischen 6 % und 8 % wachsen wird. Die Bruttomarge wird unseren Prognosen zufolge geringfügig unter dem Vorjahreswert von 52,0 % liegen, was jedoch durch operative Leverage-Effekte mehr als kompensiert werden dürfte. Damit wird sich die operative Marge unseren Erwartungen zufolge um 0,2 bis 0,5 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 % verbessern. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 10 % bis 13 % auf ein Niveau zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. € steigen wird. Der Ausblick des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 berücksichtigt keine Auswirkungen resultierend aus dem Ausbruch des Coronavirus und ist vorbehaltlich von Änderungen, die sich in Abhängigkeit der weiteren Entwicklungen in diesem Zusammenhang ergeben können.

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts ver-

fügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen. [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131](#) Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den hier getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

STABILISIERUNG DES WELTWEITEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2020¹

Für das globale BIP wird im Jahr 2020 eine leichte Wiederbeschleunigung des Wachstums auf 2,5 % prognostiziert. Vor dem Hintergrund der jüngsten Deeskalation von Handelsspannungen wird mit einer allmählichen Verbesserung von Investitionen und Handel gerechnet, während der lockere geldpolitische Kurs anhalten dürfte. Nichtsdestotrotz bleiben als Abwärtsrisiken die nachlassende Wirtschaftstätigkeit in den wichtigsten Volkswirtschaften sowie Finanzmarkturbulenzen bestehen. Zudem wirkt sich die unterschiedliche Wachstumsdynamik in den Industrieländern und den Schwellenländern auf die globale BIP-Prognose aus. In den Schwellenländern wird mit einem beschleunigten Wachstum von 4,1 % gerechnet, gestützt durch den anhaltenden geldpolitischen Kurs und eine Stabilisierung der Preise für Öl und andere Rohstoffe. Im Gegensatz dazu wird eine Verlangsamung des Wachstums in den Industrieländern auf 1,4 % prognostiziert. Gründe dafür sind u.a. eine anhaltende Schwäche im Fertigungssektor sowie nur beschränkter Spielraum für eine noch expansivere Geldpolitik. Weitere Abwärtsrisiken auf globaler Ebene sind unter anderem eine Eskalation von Handelsspannungen und geopolitischen Konflikten sowie ein andauernder

Ausbruch des Coronavirus. Die damit verbundenen Unsicherheiten könnten Konsumentenvertrauen, Handel und Wachstum dämpfen.

WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2020

Vorausgesetzt, dass es zu keinen wesentlichen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im Jahr 2020 im mittleren einstelligen Prozentbereich aus. Die weltweit größten Sportartikelmärkte, Nordamerika und Asien-Pazifik, werden nach wie vor die Wachstumstreiber der Sportartikelbranche sein. Gleichzeitig dürften die meisten anderen Märkte weiterhin robuste Wachstumsraten erzielen und zum Wachstum der Branche beitragen. In den Schwellenländern wird das Wachstum den Prognosen zufolge weiter von einer wachsenden Mittelschicht und der fortschreitenden Urbanisierung unterstützt werden. In den Industrieländern dürften robuste Arbeitsmärkte einen beständigen Konsum antreiben und die Konsumausgaben für Sportartikel unterstützen. Es wird erwartet, dass die zunehmende sportliche Betätigung und das steigende Gesundheitsbewusstsein die Nachfrage nach Performance-Sportprodukten weltweit weiterhin unterstützen werden. Außerdem wird prognostiziert, dass die zunehmende Beliebtheit von Sportswear die Nachfrage nach sportlichen Freizeit- und Activewear-Produkten weiter ankurbeln wird, da sich sportinspierte Bekleidung und Schuhe (*Athleisure* [SIEHE GLOSSAR](#)) weiterhin zu einem wichtigen Bestandteil der allgemeinen Modelandschaft entwickeln. Das Thema Nachhaltigkeit wird den Erwartungen zufolge weiter an Bedeutung gewinnen, da Verbraucher ein zunehmendes Interesse an nachhaltigen Unternehmen und Produkten zeigen. Die Kooperationen zwischen Sportswear-Marken und Influencern aus Bereichen außerhalb des Sports werden ein wichtiger Wachstumstreiber für die Branche bleiben. Innerhalb der Beschaffungskette dürften Umsatzwachstum und

¹ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Lagerbestände von höheren Fertigungseffizienzen und Speed-to-Market-Fähigkeiten profitieren, da die Nachfrage der Konsumenten damit noch schneller und präziser bedient werden kann. Auf Vertriebsseite dürfte sich die deutliche Expansion des E-Commerce-Vertriebskanals fortsetzen, da noch stärker in die Gewinnung von Erkenntnissen in Bezug auf das Verbraucherverhalten sowie in das Schaffen erstklassiger Einkaufserlebnisse investiert wird. Nicht zuletzt werden große Sportereignisse wie die UEFA EURO 2020 und die Olympischen Spiele 2020 in Tokio das Wachstum der Branche unterstützen. Doch auch für den Sportartikelsektor bleiben Risiken in Verbindung mit Handelsspannungen und geopolitischen Konflikten sowie mit dem Ausbruch des Coronavirus bestehen.

AUSBLICK FÜR 2020 VORBEHALTLICH VON ÄNDERUNGEN AUFGRUND DES CORONAVIRUS- AUSBRUCHS IN CHINA

In Abhängigkeit der weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus kann es zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 kommen. In den ersten drei Wochen des Jahres 2020 verzeichneten wir eine starke Entwicklung unseres Geschäfts in China, das etwa zwei Drittel unserer Umsatzerlöse in Asien-Pazifik ausmacht und eine im Vergleich zu diesem Marktsegment leicht überdurchschnittliche Profitabilität aufweist. Seitdem spüren wir jedoch wesentliche negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit in China. Unser speziell eingerichtetes Task-Force-Team widmet sich der Beurteilung der Lage und der Entwicklung mindender Maßnahmen. Unsere oberste Priorität dabei ist es, die persönliche und finanzielle Sicherheit unserer Mitarbeiter und deren Familien sicherzustellen. Seit Beginn der Krise arbeiten wir eng mit den chinesischen Behörden zusammen, um Maßnahmen zur Eindämmung der Epidemie zu ergreifen und unsere Solidarität mit den direkt betroffenen Menschen zu zeigen. Aufgrund der erheblichen Anzahl von Store-Schließungen, sowohl von eigenen Stores

als auch von Stores unserer Partner, und des deutlich reduzierten Kundenaufkommens in den verbleibenden Stores liegt die Geschäftstätigkeit in China seit dem chinesischen Neujahr am 25. Januar etwa 85 % unter dem Vorjahresniveau, mit entsprechenden Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn. Zudem ist die Beschaffungskette des Unternehmens in China Störungen ausgesetzt. Da die Produktion in diesem Land jedoch vorwiegend für den lokalen Markt bestimmt ist, wurden die Beschaffungsaktivitäten des Unternehmens auf globaler Ebene bislang nicht wesentlich beeinträchtigt. Ebenso haben wir bislang noch keine wesentlichen Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit außerhalb Chinas feststellen können, obgleich wir auch in anderen Märkten – vor allem Japan und Südkorea – ein etwas reduziertes Kundenaufkommen beobachtet haben.

Angeichts der ständigen Weiterentwicklung der Situation lässt sich das Ausmaß der Gesamtauswirkungen auf unser Geschäft im Jahr 2020 zu diesem Zeitpunkt nicht zuverlässig quantifizieren. Daher berücksichtigen die im Folgenden und in diesem Bericht beschriebenen Prognosen des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 keine Auswirkungen resultierend aus dem Ausbruch des Coronavirus.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT 2020 VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 6 % UND 8 %

Wir erwarten, dass der Umsatz im Geschäftsjahr 2020 währungsbereinigt zwischen 6 % und 8 % wachsen wird. [SIEHE TABELLE 97](#) Trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der globalen Konjunkturaussichten werden steigende Konsumausgaben die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein in den meisten Regionen. Darüber hinaus werden den Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbe-

sondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT VORAUSSICHTLICH IN ALLEN MARKTSEGMENTEN

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2020 erneut in allen Marktsegmenten wachsen wird. Während wir in Nordamerika und Russland/GUS mit einem Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes im niedrigen zweistelligen Bereich rechnen, erwarten wir in Asien-Pazifik und Emerging Markets jeweils ein währungsbereinigtes Wachstum im hohen einstelligen Bereich. In Europa und Lateinamerika wird der währungsbereinigte Umsatz den Erwartungen zufolge im mittleren einstelligen Bereich steigen. [SIEHE TABELLE 97](#)

BRUTTOMARGE GEHT VORAUSSICHTLICH LEICHT ZURÜCK

Wir erwarten, dass die Bruttomarge im Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zum Vorjahreswert von 52,0 % leicht zurückgehen wird. [SIEHE TABELLE 97](#) Negative Effekte ungünstiger Währungsentwicklungen und höherer Beschaffungskosten werden die Entwicklung der Bruttomarge deutlich belasten. Diese negativen Effekte werden durch einen besseren Vertriebskanalmix sowie einen normalisierten Einsatz von Luftfracht, nach der erfolgreichen Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten im letzten Jahr, weitgehend kompensiert werden.

OPERATIVE MARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 11,5 % UND 11,8 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2020 um 0,2 bis 0,5 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 % steigen wird. Der erwartete leichte Rückgang der Bruttomarge wird unseren Prognosen zufolge durch Leverage bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen mehr als kompensiert werden. In Verbindung mit dem fortgesetzten Umsatzwachstum wird dies unseren Erwartungen zufolge zu einer Gewinnsteigerung im zweistelligen Prozentbereich führen. Wir gehen davon aus, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. € steigen wird. Dies entspricht einem erwarteten Anstieg um 10 % bis 13 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 1,918 Mrd. €. [■ SIEHE TABELLE 97](#)

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ ERHÖHT SICH VORAUSSICHTLICH LEICHT

Wir gehen davon aus, dass sich im Jahr 2020 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz leicht erhöhen wird. Dieser Anstieg basiert auf einem Wert von 18,1 % im Jahr 2019, der deutlich besser als erwartet war. [■ SIEHE TABELLE 97](#)

INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON ETWA 800 MIO. €

Im Jahr 2020 werden die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von etwa 800 Mio. € steigen (2019: 711 Mio. €). Investitionen werden sich vor allem auf

Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok, sowohl im physischen Einzelhandel als auch im E-Commerce, sowie auf Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur des Unternehmens und den weiteren Ausbau hochmoderner Unternehmensstandorte in Herzogenaurach sowie in Portland konzentrieren. [■ SIEHE TABELLE 97](#)

MANAGEMENT BEABSICHTIGT, DIVIDENDE VON 3,85 € VORZUSCHLAGEN

Angesichts der starken operativen und finanziellen Entwicklungen im Geschäftsjahr 2019, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die kurz- und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG der Hauptversammlung am 14. Mai 2020 für das Geschäftsjahr 2019 eine Dividende von 3,85 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2018: 3,35 €). 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. Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht. [■ SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48](#)

Ausblick für 2020¹

97

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	
adidas	Anstieg in Höhe von 6 % bis 8 %
Europa ²	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Nordamerika ²	Anstieg im niedrigen zweistelligen Bereich
Asien-Pazifik ²	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Russland/GUS ²	Anstieg im niedrigen zweistelligen Bereich
Lateinamerika ²	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Emerging Markets ²	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Bruttomarge	Leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 52,0 %
Operative Marge	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,5 PP auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Anstieg in Höhe von 10 % bis 13 % auf einen Wert zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	leichter Anstieg
Investitionen	Anstieg auf einen Wert von etwa 800 Mio. €

¹ Vorbehaltlich von Änderungen aufgrund des Coronavirus-Ausbruchs in China.

² Zusammengefasster Umsatz der Marken adidas und Reebok.

RISIKO- UND CHANCEN- BERICHT

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

GRUNDLAGEN DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS

Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. **|| SIEHE GRAFIK 98** Die zentrale Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat ist dafür zuständig, die Effektivität des Risikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit), die

unabhängig von allen anderen Unternehmensbereichen arbeitet, gibt gegenüber Vorstand und Prüfungsausschuss regelmäßig eine objektive Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems des Unternehmens ab. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Unternehmensfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Richtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Unser Risiko- und Chancenmanagementsystem beruht auf Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom ‚Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission‘ (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem an die Struktur sowie die Kultur von adidas angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet,

gesteuert, überwacht und systematisch berichtet. Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest.

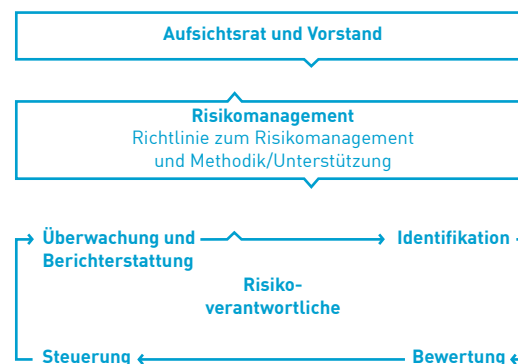
Risiko- und Chancenmanagement ist eine unternehmensweite Aufgabe, in die wichtige Erkenntnisse sowohl des Vorstands als auch des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

— **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser unternehmensweites Netz an Risikoverantwortlichen (mindestens alle Manager, die direkt an den Vorstand berichten, inklusive der Geschäftsführer unserer Märkte) sorgt für eine effektive Identifikation („Bottom up“) von Risiken und Chancen. Die Risikomanagementabteilung hat 25 Kategorien definiert, um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation von Risiken und Chancen zu unterstützen. Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies

adidas Risiko- und Chancenmanagementsystem

98



durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Unternehmenskultur, Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.

— **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Risikoverantwortlichen, die beim Bewertungsprozess von der Risikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden. Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in drei Kategorien ein: gering, moderat und groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nichtfinanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens. Zu den eingesetzten nichtfinanziellen Größen zählen das Ausmaß der Medienberichterstattung, die sich auf die Reputation des Unternehmens, das Image unserer Marken und unsere Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt, das Ausmaß eines Personenschadens

Bewertungskategorien der Risiken

99

Eintrittswahrscheinlichkeit	Wesentliche Risiken				
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					
Finanzielle Äquivalente¹	1 – 10 Mio. €	10 – 35 Mio. €	35 – 60 Mio. €	60 – 100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	Nahezu keine Medienberichterstattung. Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern. Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.	Begrenzte lokale Medienberichterstattung. Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern. Gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inklusive Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).	Lokale und begrenzte nationale Medienberichterstattung. Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern. Inhaftierung von Mitarbeitern als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.	Mehrere Wochen nationale und begrenzte internationale Medienberichterstattung. Schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten. Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.	Mehr als ein Monat umfangreiche internationale Medienberichterstattung. Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten. Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.
Mögliche Auswirkung					

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Groß

¹ Basierend auf dem Gewinn.

dens und das Ausmaß rechtlicher Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für handelnde Einzelpersonen. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: < 15 %, 15 %–30 %, 30 %–50 %, 50 %–85 % und > 85 %.  **SIEHE GRAFIK 99**

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

Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen Risiken im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung. Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der

Risikoeinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden ständig verbessern.

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

- **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen. Im Jahr 2019 haben wir einen formalisierten Risikoakzeptanzprozess eingeführt, der mit der Risikoklassifizierung verknüpft ist. Abhängig von der in der Risiko- und Chancenbewertung festgelegten Risikokategorie liegt

die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Risikoakzeptanz beim Vorstand, bei den Risikoverantwortlichen und beim operativen Management. Eine Entscheidung, wesentliche Risiken zu akzeptieren, ohne zusätzliche risikomindernde Maßnahmen zu ergreifen, kann nur vom gesamten Vorstand getroffen werden.

— Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:

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

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

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

Möglichkeit, eine Beurteilung für seinen eigenen Verantwortungsbereich abzugeben.

3. Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Beurteilung der Vorstandsmitglieder als auch die von den Risikoverantwortlichen gemeldeten wesentlichen Risiken und Chancen enthält. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.

4. Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der Core Leadership Group (CLG) geteilt wird. [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

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

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

COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEM (ADIDAS FAIR-PLAY-COMPLIANCE-RAHMENWERK)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt von oben die Richtung vor: Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Dabei sind wir uns jedoch dessen bewusst, dass sie nie mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

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

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

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

Der adidas Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct), der weltweit und für sämtliche Unternehmensbereiche Gültigkeit hat, gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor und ist für alle Mitarbeiter verpflichtend. Der Verhaltenskodex ist auf unserer Website und im Intranet verfügbar. Im Jahr 2019 haben wir den Verhaltenskodex überarbeitet, um sicherzustellen, dass dieser aktuell bleibt und das wirtschaftliche Umfeld widerspiegelt. [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

Der Code of Conduct und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, erkennen, reagieren:

- **Vorbeugen:** Die Grundlage unseres CMS ist die Akzeptanz sowie die Implementierung von Richtlinien des Unternehmens wie dem Fair-Play-Verhaltenskodex, der Compliance-Richtlinie sowie der Datenschutzrichtlinie. Es erfolgen gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften und der Compliance-Abteilung. Zudem finden verpflichtende Trainings für alle Mitarbeiter weltweit als Bestandteil des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus statt. Im Jahr 2019 haben mehr als 3.500 Mitarbeiter Online-Schulungen zum Thema Compliance abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir, wo erforderlich, gezielte Compliance-Präsenz-Seminare mit leitenden Führungskräften sowie neu beförderten und rekrutierten leitenden Führungskräften weltweit durchgeführt, um die Richtungsvorgabe hinsichtlich Compliance von oben sowie von der Mitte weiter zu betonen. Wir überwachen sorgfältig die Zahl der abgeschlossenen Schulungen und aktualisieren unser internetbasiertes Schulungsangebot fortlaufend.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügen wir über Whistleblowing-Verfahren. Mitarbeiter können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihren Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager oder lokale Compliance-Beauftragte, den zuständigen Personal-

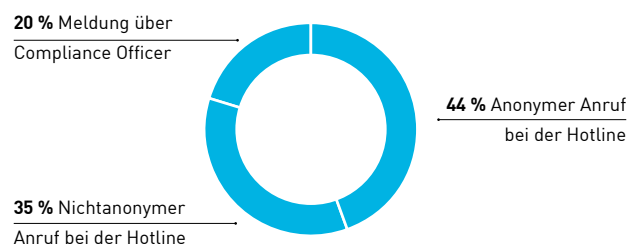
manager oder den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline- oder Website-Service melden. Die Fair-Play-Hotline, an die Bedenken anonym gemeldet werden können, kann jederzeit und weltweit angerufen werden.

- **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2019 wurden insgesamt 514 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2018: 410). [SIEHE GRAFIK 100](#), [SIEHE GRAFIK 101](#) Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen in der Vergangenheit dazu genutzt werden, um das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, wo erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von

Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können.

Im Jahr 2019 haben wir die adidas Compliance-Organisation und -Aktivitäten weiter gestärkt. Wir haben die Zusammenarbeit mit anderen Governance-Funktionen, wie z. B. Internal Audit, Internal Controls und Risk Management, optimiert.

Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen in % 101

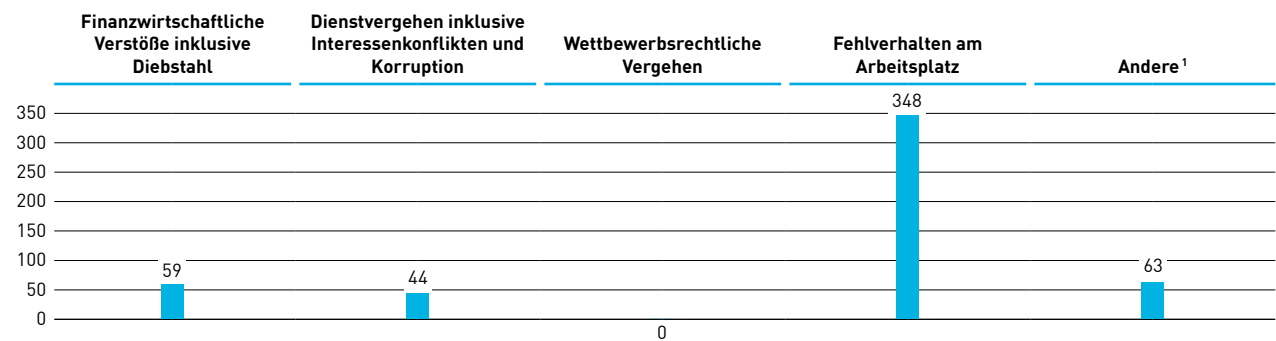


Der Chief Compliance Officer berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der Chief Compliance Officer auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2019 hat der Chief Compliance Officer an fünf Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert. [J](#)

BESCHREIBUNG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKO- MANAGEMENTSYSTEMS IM HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS GEMÄSS § 315 ABS. 4 HGB

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

Potenzielle Compliance-Verstöße 100



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

Begrenzung und Überprüfung von Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

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

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien („Finance Manual“) vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhal-

tung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vier-Augen-Prinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen zweimal jährlich schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder vom Bereich Global Business Services durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren nahezu ausschließlich auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwen-

dung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach Finalisierung aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

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

ERLÄUTERUNG DER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nicht-finanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2020 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld und Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot beurteilen wir dabei unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik als wesentlich. Wir haben die Risikokategorien angepasst und die Einzelrisiken entsprechend den aktualisierten Kategorien zusammengefasst, weshalb die Darstellung der Risiken von der des Vorjahres abweicht. Veränderungen unserer Risikoeinschätzung im Vergleich zum Vorjahr zeigen wir auf vergleichbarer Basis. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt. [SIEHE TABELLE 102](#)

Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld

Übersicht Unternehmensrisiken

102

Risikokategorien 2019	Risikokategorien 2018	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2018) ¹	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2018) ¹
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Wettbewerbsrisiken; Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Hoch	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	
Risiken in Bezug auf Konsumenten- nachfrage und Produktangebot	Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Hoch		15 % – 30 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken; Währungsrisiken	Signifikant		< 15 %	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	IT- und Cybersicherheitsrisiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Compliance-Risiken	Risiken von Betrug und Korruption; Datenschutzrisiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken in Bezug auf Organisations- struktur und organisatorische Veränderungen	–	Mittel		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)

¹ Einschätzung für 2018 auf vergleichbarer Basis spiegelt die Bewertung von Risiken in der Form wider, als ob die aktualisierten Risikokategorien bereits 2018 Anwendung gefunden hätten.

Verringerung der Margen führen. Ein anhaltender Preisdruck in unseren Schlüsselmärkten könnte die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an den Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine stärkere Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z.B. Einkaufszentren, könnte sowohl Umsatzrückgänge in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lageräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen.

Um diese Risiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, statt nur auf sie zu reagieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, unsere Vertriebs- und Marketingaktivitäten (z.B. Produkteinführungen, ausgewählte Preisanpassungen) bei Bedarf frühzeitig anzupassen. Durch fortlaufende und sorgfältige Überwachung einer Vielzahl diverser Indikatoren (z.B. Bestellverhalten, Durchverkaufsraten am Point of Sale, durchschnittliche Verkaufspreise, Rabatte oder Anzahl der Ladenbesucher) können wir Veränderungen des Einzelhandelsumfelds erkennen und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen. So können wir z.B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Wir passen unsere Segmentierungsstrategien kontinuierlich an und stellen so sicher, dass das richtige Produkt am

richtigen Point of Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. ■ [SIEHE INNOVATION, S. 73](#) Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie Real Madrid oder James Harden einzugehen. Zudem wollen wir unser Portfolio durch neue Partner wie Mikaela Shiffrin oder die Boca Juniors auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative Schuhe und Textilien entwickeln. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Daher besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir Änderungen der Konsumentennachfrage nicht vorhersehen oder nicht schnell genug auf Änderungen reagieren. Insbesondere vor dem Hintergrund unserer Strategie, den Fokus auf wesentliche Produktfamilien zu setzen, ist es ein für den Erfolg unserer Marken kritisches Risiko, wenn wir Produkte entwickeln und anbieten, die nicht den Geschmack unserer Konsumenten treffen. ■ [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#) Kurzfristig schätzen wir dieses Risiko vor allem in unseren Schlüsselmärkten Asien-Pazifik und Nordamerika als besonders relevant ein. Langfristig noch kritischer ist allerdings das Risiko, neue Konsumtrends dauerhaft zu verpassen oder zu versäumen, neue Produktinnovationen einzuführen und mit unserem Produktangebot und unseren Marketingaktivitäten kontinuierlich den Geschmack der Konsumenten zu treffen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es die zentrale Aufgabe unserer Marken- und Vertriebsorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Indem wir den Konsumenten in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir dessen Markenloyalität zu erhöhen. Im Rahmen unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung bei adidas messen wir fortlaufend den *Net Promoter Score (NPS)* ■ [SIEHE GLOSSAR](#) und streben an, ein besseres Verständnis für Konsumentenerwartungen zu erlangen. ■ [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#) Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends zu erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus helfen uns der direkte Kontakt mit Konsumenten über unsere eigenen digitalen Kanäle und die direkte Kommunikation mit ihnen über soziale Netzwerke dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. Unsere auf Schnelligkeit ausgerichteten Programme helfen uns bei der Risikobewältigung, da wir bei Änderungen der Konsumentennachfrage schneller reagieren können. Wir versuchen, Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere Promotion-Partnerschaften für Produkteinführungen von wichtigen Produktfamilien effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. Open Source ermöglicht es uns, uns die Erkenntnisse und

Fähigkeiten externer Partner in der Produktentwicklung zu nutzen zu machen und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken.

■ [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52](#)

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z.B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Währungsrisiken entstehen beispielsweise insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 198](#) Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z.B. Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit, Umweltschutzbestimmungen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen.

Um gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken zu mindern, strebt adidas eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen entwickelten Märkten und Schwellenländern an. Wir beobachten fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in

allen unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problem-bereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen eine Verlagerung der Produktion in andere Länder, eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. Um die Risiken im Zusammenhang mit Wechselkursschwankungen zu mindern, unterhalten wir ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. ■ SIEHE TREASURY, S. 115 Darüber hinaus nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger und Behörden bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen und bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

IT- und Cybersicherheitsrisiken

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

könnten zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen oder eine negative Auswirkung auf wesentliche Daten haben.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitäts-Pläne und stellt die Einhaltung maßgeblicher IT-Richtlinien sicher. Darüber hinaus unterhält unsere IT-Organisation ein umfangreiches Programm zur Informationssicherheit. Die Steuerung der Informationssicherheit, die Datensicherheit, die Ausgestaltung der Sicherheitsarchitektur, das Kontinuitätsmanagement und unsere Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeiter helfen uns dabei, das Unternehmen angemessen zu schützen. Wir haben uns außerdem in einem begrenzten Umfang gegen Schäden aus Angriffen auf unsere Informationssicherheit versichert.

Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen

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

strengere Vorgehensweise der Steuer- und Zollbehörden bei Betriebsprüfungen wider.

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

Compliance-Risiken

Als global agierendes Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen. Verstöße gegen derartige Gesetze und Bestimmungen könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen. Beispielsweise könnten Verstöße gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz, wie etwa die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, erhebliche Bußgelder zur Folge haben. Außerdem könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass das Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken verloren geht. Es besteht zudem die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählen auch die Risiken von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten, wettbewerbsschädigendem Verhalten, Bestechung, Korruption, Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz.

Unser Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk hilft uns dabei, diesen Risiken vorzubeugen, sie zu erkennen und angemessen auf sie zu reagieren. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog („Global Policy Manual“) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeiter sowie unsere Geschäftspartner bei ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Zusätzlich arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen. Um das Risiko von Verstößen gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz zu mindern, haben wir ein globales Rahmenwerk zum Datenschutzmanagement entwickelt, das die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung und Löschung personenbezogener Daten vorgibt. Dieses Rahmenwerk gilt für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegelt auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser globaler Datenschutzbeauftragter und die globale Datenschutzabteilung etablieren das Rahmenwerk sowie die Instrumente zur Überwachung und Berichterstattung bezüglich dessen Umsetzung. Sie beraten außerdem kontinuierlich bei der Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an.

Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen

Das Unternehmen bewegt sich in einem dynamischen, sich schnell verändernden Wettbewerbsumfeld und muss mit den sich permanent verändernden Anforderungen an Belegschaft (z. B. im Hinblick auf Anpassungsfähigkeit, Weiterbildung, Fähigkeiten, Mobilität, Vielfalt) und Arbeitsstätten (z. B. im Hinblick auf Flexibilität und Flächenmanagement) umgehen. Unsachgemäße Planung sowie unzureichende oder nicht rechtzeitige Durchführung von Umstrukturierungs- und Transformationsmaßnahmen können das Engagement von Mitarbeitern verringern, den Geschäftsbetrieb stören, Ineffizienzen verursachen und den Geschäftserfolg negativ beeinflussen. Häufige organisatorische Veränderungen können die Belegschaft erschöpfen und damit Effizienz und Produktivität verringern. Eine komplexe Organisationsstruktur kann ebenso wie Unklarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verspäteten oder nicht optimalen Entscheidungen sowie zu unwirtschaftlichen und unwirksamen Prozessen führen.

Wir mindern diese Risiken durch eine kontinuierliche, offene und transparente Kommunikation mit unseren Mitarbeitern. Unter anderem informieren unsere Vorstandsmitglieder und das Senior-Management-Team des Unternehmens unsere Mitarbeiter regelmäßig über organisatorische Änderungen und erläutern deren Gründe. Um Veränderungen angemessen zu steuern und für Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu sorgen, setzen wir auch interne und externe Spezialisten in den Bereichen Projektmanagement, Veränderungsmanagement und Kommunikation ein. Diese schulen unsere Mitarbeiter und beteiligen sie aktiv an Veränderungsprozessen, damit sie neuen Organisationsstrukturen und Prozessen gegenüber aufgeschlossen sind und diese unter-

stützen. Um die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unserer Belegschaft und unserer Arbeitsstätten zu erhöhen und somit Risiken im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel zu verringern, setzen wir weitere Maßnahmen um, wie z. B. strategische Personalplanung, maßgeschneiderte betriebliche Weiterbildungsprogramme und Entwicklungspläne für Mitarbeiter. Durch People Pulse überwachen wir kontinuierlich die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter und identifizieren mögliche Herausforderungen im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur oder organisatorischen Veränderungen, was uns dabei hilft, so früh wie möglich adäquate Maßnahmen einzuleiten. ■ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2020 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen sowie Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit beurteilen wir dabei unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik als wesentlich. Wir haben die Chancenkategorien angepasst und die einzelnen Chancen entsprechend den aktualisierten Kategorien zusammengefasst, weshalb die Darstellung der Chancen von der im Geschäftsbericht 2018 geringfügig abweicht. Veränderungen unserer Einschätzung im Vergleich zum Vorjahr haben wir auf vergleichbarer Basis dargestellt. Die Übersicht der Unternehmenschancen zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Chancen.  [SIEHE TABELLE 103](#)

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen

Legislative sowie regulatorische Veränderungen, wie z. B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen (z. B. zwischen der EU und Vietnam), könnten zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen. Veränderungen bei lokalen Steuer- oder Zollvorschriften (z. B. niedrigere Besteuerung privater Einkommen, niedrigere Zollsätze) könnten zu erhöhten Konsumausgaben führen und damit eine positive Auswirkung auf unsere Umsätze haben oder auch zusätzliche Kosteneinsparungen für uns generieren. Günstige Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in Euro, die funktionale Währung des Unternehmens, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens ebenfalls positiv beeinflussen.

 [SIEHE TREASURY, S. 115](#)

Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit

Nach unserer Ansicht stellt die kontinuierliche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit insbesondere mittel- und langfristig eine Chance für das Unternehmen dar. Obwohl wir mit unseren nachhaltigen Geschäftsaktivitäten bereits sehr erfolgreich sind, sehen wir aufgrund unserer führenden Rolle im Bereich Nachhaltigkeit weiteres Potenzial für das Unternehmen.  [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#) Konsumenten legen immer mehr Wert darauf, dass Produkte aus nachhaltigen Materialien bestehen und auf innovative Weise, aber ebenso unter sozialverträglichen und umweltschonenden Bedingungen hergestellt werden. Wir könnten zusätzliches Umsatzwachstum erzielen und unsere Profitabilität weiter steigern, indem wir uns bei Marketing und Produktentwicklung, z. B. im Bereich Outdoor, noch stärker auf Nachhaltigkeit konzentrieren.

Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich ständig. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf *selbst kontrollierte Verkaufsflächen*  [SIEHE GLOSSAR](#) zur Priorität gemacht. Dazu gehören der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten, die Optimierung unseres Partnernetzwerks in unserem Großhandelsgeschäft mit einem gezielten Fokus auf Partner, die den Konsumenten das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten, das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Partnern (sowohl im stationären als auch im digitalen Handel) sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer zusätzlichen Steigerung von Umsatz und Gewinn führen.

Übersicht Unternehmenschancen

103

Chancenkategorien 2019	Chancenkategorien 2018	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2018) ¹	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2018) ¹
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische Chancen; günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit	Organische Wachstumschancen	Hoch	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Organische Wachstumschancen	Mittel	↓ (Hoch)	30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen	–	Signifikant	↑ (Niedrig)	< 15 %	↓ (50 % – 85 %)
Chancen in Verbindung mit Datenanalyse	Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Niedrig	↓ (Hoch)	50 % – 85 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen in Verbindung mit Prozessoptimierung	Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Niedrig		50 % – 85 %	↑ (30 % – 50 %)

¹ Einschätzung für 2018 auf vergleichbarer Basis spiegelt die Bewertung von Chancen in der Form wider, als ob die aktualisierten Chancenkategorien bereits 2018 Anwendung gefunden hätten.

Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen

Die potenzielle Auflösung von Wertberichtigungen bei der Bewertung der latenten Steueransprüche, beispielsweise in den USA, könnte zu einem Anstieg der latenten Steueransprüche führen und sich positiv auf den Ertragsteueraufwand auswirken. Darüber hinaus könnten Veränderungen lokaler Steuerbestimmungen dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, Steuervorteile zu realisieren, die zu einer Verringerung des Ertragsteueraufwands und folglich einem höheren Unternehmensgewinn führen würden.

Chancen in Verbindung mit Datenanalyse

Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles ‚Data & Analytics‘-Team, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Der fortlaufende Ausbau unserer bestehenden Fähigkeiten, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, könnte Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. Infolgedessen sehen wir die Chance, in unserer Geschäftstätigkeit schneller und effizienter zu werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis der Konsumentenvorlieben erhöhen, den Umsatz von Produkten, die wir zum vollen Preis verkaufen, steigern, Rabatte reduzieren sowie das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu besseren Finanzergebnissen führen.

Chancen in Verbindung mit Prozessoptimierung

Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind für die Gewährleistung von Profitabilität und Kapitalrendite essenziell. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz unserer Prozesse sowie zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Unternehmens bei Weitem noch nicht ausgeschöpft haben. Daher werden wir uns künftig weiter darauf fokussieren, unsere Prozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Dies gehen wir insbesondere mit unserer Initiative ‚ONE adidas‘ an. ■ [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52](#)

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

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG VERGlichen MIT DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2019 hat das Unternehmen starke operative und finanzielle Ergebnisse erzielt. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel haben die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst. Unterstützt wurde diese Entwicklung von globalen Trends wie der wachsenden Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“), dem erhöhten Gesundheitsbewusstsein und der vermehrten sportlichen Betätigung. ■ SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 105

Die anhaltende Markendynamik, die durch die Einführung innovativer Produkte und inspirierende Marketingkampagnen unterstützt wurde, sowie die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ haben zu deutlichen Umsatzsteigerungen und starken Profitabilitätsverbesserungen geführt. Wir haben unsere Prognose für das Gesamtjahr das ganze Jahr hindurch beibehalten und Umsatz- und Gewinnergebnisse innerhalb der jeweiligen Zielkorridore erzielt. ■ SIEHE TABELLE 104

Im Geschäftsjahr 2019 nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 6 % zu. Dies entspricht unserer Prognose, die einen Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 % vorsah. Diese Entwicklung ist auf Zuwächse in allen Marktsegmenten zurückzuführen, einschließlich Europa, wo die Umsatzentwicklung in der zweiten Jahreshälfte auf den Wachstumspfad zurückkehrte.

Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

104

	2018 Ergebnisse	2019 Ziele ¹	2019 Ergebnisse	2020 Ausblick ²
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	8 %	Anstieg in Höhe von 5 % bis 8 %	6 %	Anstieg in Höhe von 6 % bis 8 %
Bruttomarge	51,8 %	Anstieg auf einen Wert von etwa 52,0 %	52,0 % 0,2 PP	Leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 52,0 %
Operative Marge	10,8 %	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 %	11,3 % 0,4 PP	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,5 PP auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ³ (in Mio. €)	1.709	Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % auf einen Wert zwischen 1,845 Mrd. € und 1,915 Mrd. €	1.918 12 %	Anstieg in Höhe von 10 % bis 13 % auf einen Wert zwischen 2,100 Mrd. € und 2,160 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	19,0 %	Leichter Anstieg	18,1 % -0,9 PP	Leichter Anstieg
Investitionen ⁴ (in Mio. €)	794	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €	711 -11 %	Anstieg auf einen Wert von etwa 800 Mio. €

¹ Wie am 13. März 2019 veröffentlicht.

² Vorbehaltlich von Änderungen aufgrund des Coronavirus-Ausbruchs in China.

³ 2019 einschließlich des negativen Effekts der Rechnungslegungsänderung nach IFRS 16; ohne diesen Effekt wurde für den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ein Anstieg in Höhe von 10 % bis 14 % auf einen Wert zwischen 1,880 Mrd. € und 1,950 Mrd. € erwartet.

⁴ Ohne Akquisitionen und Leasing.

Das Direct-to-Consumer-Geschäft wuchs im zweistelligen Bereich, wobei E-Commerce ein weiteres Jahr außergewöhnlichen Wachstums verzeichnete. Engpässe bei den Produktionskapazitäten, bedingt durch einen starken Anstieg der Nachfrage nach Bekleidung im mittleren Preissegment, belasteten das Umsatzwachstum insbesondere in der ersten Jahreshälfte. Infolgedessen stieg der Umsatz im ersten Halbjahr 2019 auf währungsbereinigter Basis lediglich um 4 %, bevor sich das Wachstum in der zweiten Jahreshälfte beschleunigte, da unsere Gegenmaßnahmen die geplante Wirkung zeigten und wir den Engpass beheben konnten. Die Bruttomarge lag zum Ende des Jahres wie erwartet bei 52,0 %; dies entspricht einer Verbesserung um 0,2 Prozentpunkte. Niedrigere Beschaffungskosten, positive Währungseffekte sowie ein besserer Produkt- und Vertriebskanalmix

glichen höhere Luftfrachtkosten zur Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten sowie einen weniger günstigen Preismix mehr als aus. Auch die operative Marge entwickelte sich entsprechend den Erwartungen. Zu Beginn des Jahres hatten wir einen Anstieg auf einen Wert zwischen 11,3 % und 11,5 % prognostiziert und erreichten einen Wert von 11,3 %. Neben der Verbesserung der Bruttomarge unterstützten niedrigere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz diese Entwicklung. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, einschließlich der negativen Auswirkung der erstmaligen Anwendung von IFRS 16, erhöhte sich um 12 % auf 1,918 Mrd. € und erreichte damit das obere Ende unseres Zielkorridors, der einen Anstieg in Höhe von 8 % bis 12 % vorsah.

■ SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 106

Zum Jahresende 2019 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 18,1 % und verbesserte sich damit gegenüber dem Vorjahrswert um 0,9 Prozentpunkte. Für das operative kurzfristige Betriebskapital hatten wir einen leichten Anstieg prognostiziert. Verantwortlich für die Entwicklung, die besser war, als erwartet, war hauptsächlich eine Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen als unmittelbare Folge verbesserter Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten. Die Investitionen beliefen sich im Jahr 2019 auf 711 Mio. €, verglichen mit unserer Prognose von bis zu 900 Mio. €. Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit den Initiativen der Marken adidas und Reebok im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen zur weiteren Stärkung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowohl im physischen Einzelhandel als auch im E-Commerce sowie zur Stärkung der Präsenz in Franchisegeschäften und der Shop-in-Shop-Präsentation. Weitere Investitionsbereiche waren u. a. die Logistikinfrastruktur und die IT-Systeme sowie der weitere Ausbau der Hauptstandorte in Herzogenaurach, Portland und Schanghai. ■ [SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG, S. 110](#)

Neben der Entwicklung der Finanzergebnisse überwachen wir auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (KPIs). ■ [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 101](#) Im Geschäftsjahr 2019 blieb unser Net Promoter Score (NPS) weiterhin auf hohem Niveau, was die Stärke unserer Marken verdeutlicht. ■ Auch hinsichtlich unserer Marktanteile sehen wir weiterhin eine starke Entwicklung in denjenigen Kategorien und Märkten, die im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans als Fokusbereiche identifiziert wurden. In unseren zwei strategischen Wachstumsmärkten Nordamerika und China konnten wir erneut unsere Marktanteile ausbauen. ■ Darüber hinaus erhielt unser Unternehmen weiterhin sehr positive Anerkennung für den konsequenten Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit. Im Jahr 2019 war adidas erneut in einer Vielzahl renom-

mierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Zum 20. Mal in Folge wurden wir in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) aufgenommen, die erste globale Indexfamilie, die die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit führenden Unternehmen analysiert und bewertet. So wurde adidas in den oberen zehn Prozent der in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales leistungsstärksten Unternehmen seiner Branche weltweit eingeordnet. Zudem wurde das Unternehmen als Branchenbesten in Kategorien wie z. B. Markenmanagement, Umweltrichtlinien & -managementsysteme, operative Umwelteffizienz und Social Reporting bewertet. ■ [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#) Da wir der Überzeugung sind, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dafür ist, ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen zu können, haben wir die aus ‚People Pulse‘ gewonnenen Erkenntnisse weiter umgesetzt. People Pulse ist unser globaler Ansatz und unsere Systemplattform zur vierteljährlichen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Im Jahr 2019 erzielte People Pulse erneut hohe Antwortquoten und der Employee Net Promoter Score (eNPS) blieb im Durchschnitt im Vergleich zum Vorjahr stabil. Wir nutzen People Pulse nicht nur für allgemeines Feedback zu den Erfahrungen der Mitarbeiter bei adidas, sondern gleichzeitig als Tool, um unsere Mitarbeiter zu wichtigen Aspekten unserer Strategie zu befragen. ■ ■ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

Darüber hinaus haben wir den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte auf einem insgesamt weiterhin sehr guten Niveau gehalten. Im Jahr 2019 blieb die OTIF-Kennzahl im Vergleich zum Vorjahr stabil. ■ [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68](#)

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unser Risk-Management-Team aggregiert alle Risiken und Chancen, die von den Risikoverantwortlichen und unseren Vorstandsmitgliedern im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet werden. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und dem Vorstand entsprechend berichtet. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. ■ [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131](#) Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sehen wir keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird zudem dadurch bestätigt, dass wir bisher unseren Finanzierungsbedarf jederzeit gewährleisten konnten. Das Unternehmen hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Die Veränderungen bei den Chancen und Risiken gleichen sich gegenseitig aus. Somit bleibt das Gesamtrisikoprofil des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr weitgehend unverändert.

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2015 stellte das Unternehmen ‚Creating the New‘, seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020, vor. Dieser legt die strategischen Initiativen und Ziele bis 2020 fest. Diese Strategie zielt darauf ab, die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen. Dadurch sollen Umsatz und Gewinn weiter gesteigert werden.

Im März 2017 wurde ‚Creating the New‘ um zusätzliche Initiativen erweitert, mit dem Ziel, Umsatz und Gewinn noch schneller als ursprünglich prognostiziert zu steigern. Infolgedessen hatten wir unsere Finanzziele für 2020 angehoben. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 der währungsbereinigte Umsatz im Vergleich zu den Ergebnissen des Geschäftsjahres 2015 jährlich um durchschnittlich 10 % bis 12 % wachsen wird. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird unseren Erwartungen zufolge schneller wachsen als der Umsatz. Im März 2017 waren wir noch von einem durchschnittlichen Anstieg im Fünfjahreszeitraum um jährlich 20 % bis 22 % ausgegangen. Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017 erhöhten wir im März 2018 erneut unser langfristiges Profitabilitätsziel. Infolgedessen rechnen wir mit einem durchschnittlichen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen in dem Zeitraum zwischen 2015 und 2020 um 22 % bis 24 % pro Jahr. ■ [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52](#)

Unsere Erfolge seit der Einführung von ‚Creating the New‘, gemessen an unseren finanziellen und nichtfinanziellen KPIs, sind eine direkte Folge der konsequenten Umsetzung dieser Strategie. 2020 wird der Fokus des gesamten Unternehmens weiterhin darauf gerichtet sein, unseren derzeitigen strategischen Geschäftsplan zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen, bevor wir im November 2020 Details zu unserem nächsten strategischen Zyklus bekannt geben werden.

Angesichts steigender Konsumausgaben, der wachsenden Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“) sowie des erhöhten Gesundheitsbewusstseins in den meisten Regionen erwarten wir weitere deutliche Verbesserungen des Umsatzes im Geschäftsjahr 2020. Wir gehen davon aus, dass unser umfassendes Angebot an neuen Produkten in Verbindung mit unseren Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken den Umsatzanstieg fördern werden. Darüber hinaus werden unseren Erwartungen zufolge der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen, insbesondere durch unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal, zum Umsatzwachstum beitragen. Zudem werden wichtige Sportereignisse wie die UEFA EURO 2020 und die Olympischen Spiele 2020 in Tokio diese positive Entwicklung unterstützen. In Verbindung mit dem strikten Management der Lagerbestände und unserer Kostenbasis erwarten wir auch im Jahr 2020 eine deutliche Verbesserung der Profitabilität. Wir rechnen damit, dass der Gewinn, unterstützt durch eine weitere Verbesserung der operativen Marge, im Jahr 2020 erneut im zweistelligen Bereich steigen wird. ■ [SIEHE AUSBLICK, S. 128](#)

Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2020 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellen. Allerdings kann es in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für 2020 kommen. In den ersten drei Wochen des Jahres 2020 verzeichneten wir eine starke Geschäftsentwicklung in China. Seitdem spüren wir jedoch wesentliche negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit in dem Land. Angesichts der ständigen Weiterentwicklung der Situation lässt sich das Ausmaß der Gesamtauswirkungen auf unser Geschäft im Jahr 2020 zu diesem Zeitpunkt nicht zuverlässig quantifizieren. Daher berücksichtigen die in diesem Bericht beschriebenen Prog-

nosen des Unternehmens für das Geschäftsjahr 2020 keine Auswirkungen resultierend aus dem Ausbruch des Coronavirus. ■ [SIEHE AUSBLICK, S. 128](#)

Zudem stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks und der Verbraucherstimmung sowohl in entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern sowie die fortwährend hohe Währungsvolatilität ein Risiko für die Erreichung der genannten Ziele dar. ■ [SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 105](#) Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2019 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.