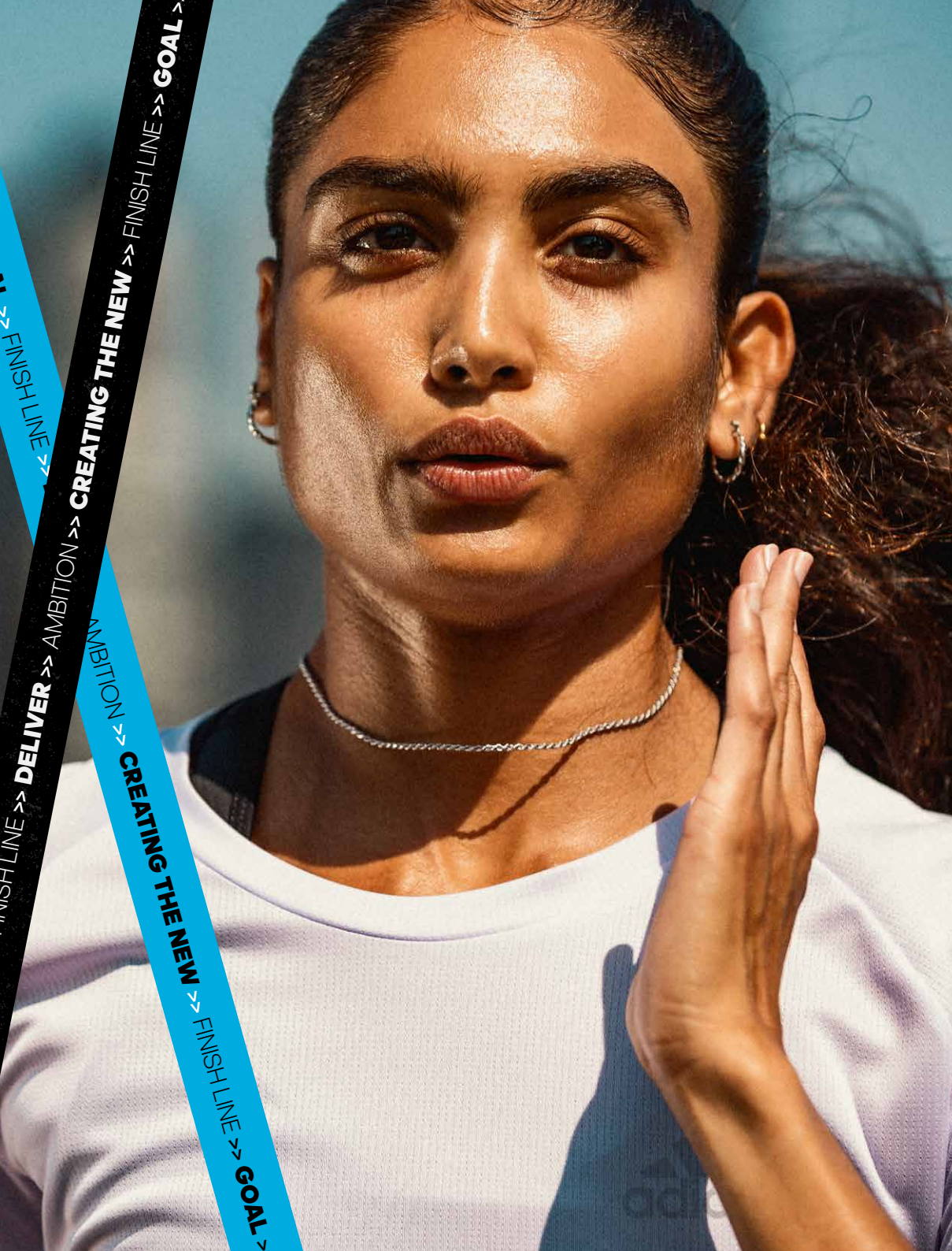




2 KONZERN- LAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

Unternehmensstrategie	052
adidas Markenstrategie	057
Reebok Markenstrategie	062
Vertriebsstrategie	065
Global Operations	068
Innovation	073
Mitarbeiter und Unternehmenskultur	077
Nachhaltigkeit	086
Nichtfinanzielle Erklärung	099

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

Die im Konzernlagebericht enthaltenen Verweise auf externe Quellen, wie z.B. unsere Website, waren nicht Gegenstand der Abschlussprüfung von KPMG.

UNTERNEHMENS- STRATEGIE

Alles, was wir tun, hat seine Wurzeln im Sport. Im Leben vieler Menschen gewinnt Sport zunehmend an Bedeutung – sowohl auf als auch neben dem Spielfeld. Daher sind wir in einer äußerst attraktiven Branche tätig. Vor diesem Hintergrund setzen wir durch unsere authentischen Sportmarken neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Dienstleistungen. Wir steigern so die Attraktivität unserer Marken und können die Wachstumschancen im Sport sowie bei sportinspirierten Freizeitprodukten nutzen.

UNSERE KERNÜBERZEUGUNG: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

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

UNSERE MISSION: DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

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

STRATEGISCHER GESCHÄFTSPLAN: „CREATING THE NEW“

Unser strategischer Geschäftsplan bis zum Jahr 2020 heißt ‚Creating the New‘. Im Mittelpunkt von ‚Creating the New‘ steht das Ziel, Umsatz und Gewinn weiter zu steigern, indem wir die Attraktivität unserer Marken deutlich erhöhen. Damit stehen unsere Marken im Fokus unseres strategischen Geschäftsplans. Über sie treten wir mit unseren Konsumenten in Kontakt. Dieser konsumentenorientierte Ansatz hat die Attraktivität unserer Marken bereits erheblich gesteigert und unsere Relevanz bei Konsumenten weltweit erhöht. Wir haben dadurch Marktanteile in denjenigen Kategorien, Städten und Märkten gewonnen, die wir als zukünftige Wachstumstreiber für unser Unternehmen identifiziert haben. [SIEHE GRAFIK 23](#)

STRATEGISCHE SÄULEN

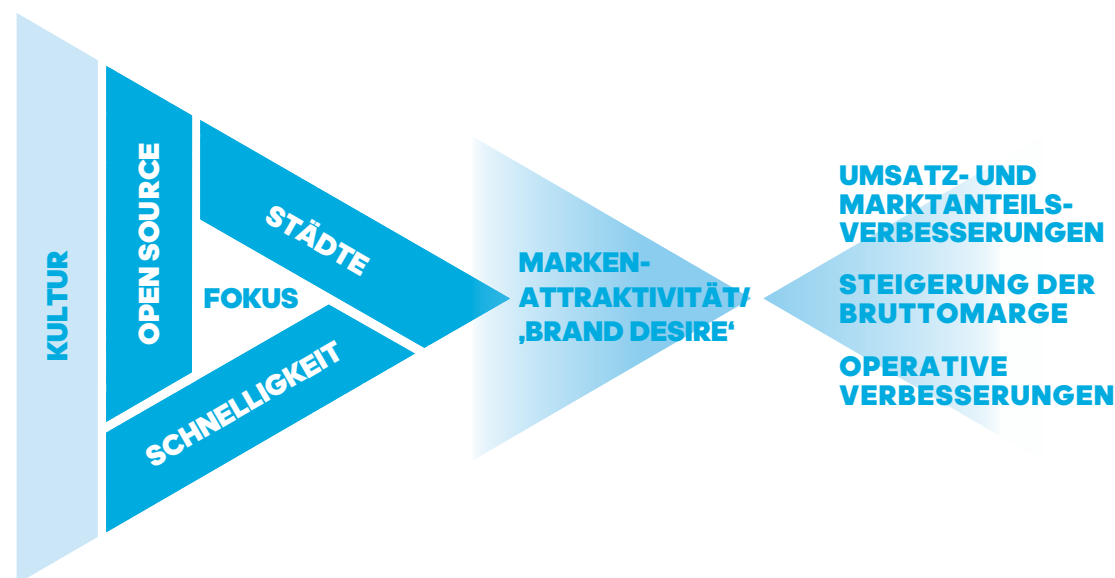
‚Creating the New‘ gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Attraktivität der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open Source.

Kultur

Wir haben innerhalb unserer Organisation talentierte Mitarbeiter, die sich durch ihre Leidenschaft für Sport und unsere Marken auszeichnen. Während unsere Mitarbeiter die Strategie mit Leben füllen, trägt unsere Unternehmenskultur entscheidend dazu bei, unsere langfristigen Ziele zu erreichen. Wir sind davon überzeugt, dass eine Kultur auf Basis von Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (die 3Cs: *Creativity, Collaboration*

Unser strategischer Geschäftsplan: ‚Creating the New‘

23



und Confidence ■ [SIEHE GLOSSAR](#)) ein wichtiger Faktor dafür ist, im Rahmen von ‚Creating the New‘ Neues zu schaffen.

Unsere Führungskräfte gehen dabei mit gutem Beispiel voran. Um unsere Führungsstruktur weiter zu verbessern, haben wir die ‚Core Leadership Group‘ (CLG) ins Leben gerufen. Dieser Gruppe gehören Mitglieder der oberen Führungsebene an, die für die wichtigsten Funktionen innerhalb des Unternehmens verantwortlich sind. Sie leiten die Umsetzung des strategischen Geschäftsplans; ihr besonderer Fokus liegt darauf, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu verbessern. Zudem haben wir unsere Führungsstruktur durch die Gründung einer ‚Extended Leadership Group‘ (ELG) weiter geschärft. Diese Gruppe unterstützt die Core Leadership Group bei der Umsetzung unserer Strategie. Zusätzlich macht unser Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte ‚Leadership Framework‘, allen Führungskräften in unserem Unternehmen klare Vorgaben, was gute Mitarbeiterführung und die Stärkung von Leistung und Kultur bei adidas bedeuten. Im Jahr 2018 wurde zudem die ‚Global High Potential Group‘ (GHIPO) mit dem Ziel gebildet, hochbegabte Talente zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf der oberen globalen Führungsebene zu übernehmen. Ergänzend haben wir 2019 die ‚Local High Potential Group‘ (LHIPO) eingeführt, deren Mitglieder auf komplexere Aufgaben auf der lokalen oberen Führungsebene vorbereitet werden sollen. Jede dieser Führungsgruppen bildet einen Nachfolgepool für die darüber liegende Ebene, um so eine kontinuierliche Förderung interner Talente zu gewährleisten. Weiterhin sollen die Führungskräfte in diesen Gruppen für die restliche Organisation als Vorbilder dienen.

Wir sind davon überzeugt, dass eine von Leistung geprägte Kultur für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie essenziell ist. Um eine solche Kultur innerhalb des Unterneh-

mens zu fördern, haben wir neue Wege bei Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung eingeschlagen. Zudem haben wir bedeutende Fortschritte bei der Überarbeitung unseres Ansatzes hinsichtlich der Leistungsbewertung gemacht, sodass sich Vergütung und Zusatzleistungen stärker an den erbrachten Leistungen orientieren. Beispielsweise haben wir die langfristige Vergütung unserer Führungskräfte vereinfacht und an die Entwicklung von Gewinn und Aktienkurs des Unternehmens gekoppelt, um die Interessen der Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

In unserem Unternehmen werden Vielfalt und Integration wertgeschätzt und gefördert. Wir haben eine vielfältige Mitarbeiterbasis mit Beschäftigten unterschiedlicher Geschlechter, Altersgruppen und Herkunft. Darüber hinaus wollen wir den Anteil weiblicher Führungskräfte innerhalb der Organisation kontinuierlich erhöhen. In dieser Hinsicht haben wir weitere Fortschritte erzielt und global den Anteil von Frauen in Führungspositionen in unserem Unternehmen von 2015 bis 2019 von 29 % auf 34 % gesteigert. In den GHIPO- und LHIPO-Führungsgruppen besteht bezüglich des Frauen- und Männeranteils ein nahezu ausgewogenes Verhältnis. Wir wollen so sicherstellen, dass der Frauenanteil bei der Nachfolge von Führungspositionen weiter zunimmt. Darüber hinaus bieten wir global Schulungen zum Thema Gender Intelligence an, um die Inklusion am Arbeitsplatz zu fördern. ■ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

Schnelligkeit

Um die Attraktivität unserer Marken zu steigern, müssen wir die Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken und ihnen bestmöglichen Service bieten. Nur so können wir ihnen unabhängig von Ort und Zeit stets aktuelle und attraktive Produkte sowie ein unübertroffenes Markenerlebnis bieten. Dafür müssen wir möglichst nah am Konsumenten sein, seine Wünsche kennen und frühzeitig darauf reagieren. Schnell zu sein wird uns entscheidende Wett-

bewerbsvorteile bringen. Dazu zählen eine höhere Produktverfügbarkeit, geringere Lagerbestandsrisiken, steigende Umsätze sowie höhere Margen. Deshalb ist Schnelligkeit ein wichtiger und wirkungsvoller Hebel für uns.

Wir nutzen unsere Erfahrung als Branchenführer in diesem Bereich, um unser gesamtes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln – von der Kollektionsplanung und Produktentwicklung über die Beschaffung und Lieferkette bis hin zu Markteinführung und Vertrieb. Im Jahr 2019 haben wir die strategische Priorität Schnelligkeit weiterentwickelt und geschärft. Mit den überarbeiteten Ansätzen ‚fast creation‘, einer schnellen Produktentwicklung, und ‚fast replenishment‘, der Gewährleistung eines schnellen Nachschubs, können wir den Anteil von Artikeln mit kurzen Vorlaufzeiten ausbauen. Welche Artikel für diese Ansätze berücksichtigt werden, bestimmen wir gemeinsam mit unseren Kunden. Damit ermöglichen wir unseren Marken konstante Aktualität in den Stores und den Konsumenten stets Zugang zu den beliebtesten und begehrtesten Produkten. Dies führt wiederum zu höherem Umsatz sowie gesteigerter Lagerumschlaghäufigkeit.

Seit der Einführung der strategischen Priorität ‚Schnelligkeit‘ haben wir die Reichweite der ‚Speed‘-Programme in diesem Bereich sukzessive ausgebaut. Mittlerweile sind alle Kategorien und Märkte vollständig in die Programme integriert und profitieren von deren Vorteilen. Der Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz ist in den letzten Jahren kontinuierlich auf 47 % im Jahr 2019 gestiegen. Damit liegen wir im Hinblick auf unser Gesamtziel, den Anteil dieser Produkte bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern, voll im Plan.

Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in der Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, durch neue, branchenverändernde Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. adidas hatte 2017 gemeinsam mit der Oechsle AG zwei *Speedfactories*

■ **SIEHE GLOSSAR** gegründet, um neue Prozesse zur schnelleren Herstellung von Sportschuhen zu testen und neue Fertigungstechnologien zu entwickeln, die in die globale Beschaffungskette des Unternehmens integriert werden können. 2019 haben wir entschieden, die Produktion in den beiden Speedfactorys in Ansbach und Atlanta bis April 2020 einzustellen und die Speedfactory-Technologie bei Zulieferbetrieben in Asien einzusetzen. Die Entwicklung, Verbesserung sowie das Testen von Fertigungsprozessen werden am adidas Produktionsstandort Scheinfeld – im sogenannten ‚adiLab‘ – fortgesetzt. ■ **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68**, ■ **SIEHE INNOVATION, S. 73**

Städte

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

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

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

- **Aktivierung:** Unsere Key Citys bieten unseren Marken eine einzigartige Plattform. Über das ganze Jahr hinweg haben wir individuelle, städtebezogene Aktivierungen durchgeführt und wurden dabei von einigen unserer wichtigsten Markenbotschafter unterstützt, darunter Pharrell Williams in London oder James Harden beim ‚Republic of Sports‘-Event in Schanghai. Um mit unseren Konsumenten zu interagieren, haben wir darüber hinaus für Markenerlebnisse im Alltag unserer Communitys gesorgt, wie z. B. durch adidas Runners, Tango League und Versatile Female Athlete.
- **Produkte:** Wir setzen weiterhin auf breit gefächerte Produkteinführungen mit dem Fokus auf alle sechs Städte. Dazu gehören globale Kampagnenstarts und exklusive Kollektionen, wie z. B. die Vorstellung des Futurecraft Loop in New York City vor Medienvertretern aus der ganzen Welt. Im Jahr 2019 haben wir unser Speedfactory-Konzept genutzt, um in unseren sechs wichtigen Städten Schuhe mit und für Konsumenten zu kreieren, beispielsweise zusammen mit unserem E-Gaming-Partner Team Vitality in Paris. ■ **SIEHE INNOVATION, S. 73**
- **Erlebnisse:** Wir wollen unseren Konsumenten Premium-Einkaufserlebnisse bieten, indem wir für sie Konzepte entwickeln, die verbinden, überzeugen und inspirieren. Im Jahr 2019 haben wir unseren neuen Londoner Flagship Store an der Oxford Street eröffnet. Auf vier Etagen bietet der Store das bislang digitalste Einkaufserlebnis der Marke adidas. Der Store verfügt über mehr als 100 digitale Touchpoints – alle zu 100 % mit Ökoenergie betrieben – und interaktive Umkleidekabinen. Das gesamte Einkaufserlebnis wird für unsere Konsumenten durch innovative digitale Storytelling-Tools und interaktive Elemente bereichert. Unter anderem ermöglicht die ‚Bring It To Me‘-Funktionalität der adidas App ein hochgradig personalisiertes Einkaufserlebnis.

Die Ergebnisse bestimmter Leistungsindikatoren (NPS und Marktanteil) für das Jahr 2019 zeigen, dass wir auf einem guten Weg sind, um unser Ziel zu erreichen, bis Ende 2020 den Umsatz in unseren Key Citys im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln.

Open Source

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

Wir haben drei strategische Initiativen für Open Source definiert:

- **Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere Zusammenarbeit mit Athleten hat das Ziel, Sportler-Communitys aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen sowohl Partnerschaften mit den weltbesten Sportlern und Mannschaften als auch Initiativen auf lokaler Ebene. Um direkter mit einer größeren Gruppe von Konsumenten zu interagieren und sie für uns einzunehmen, haben wir unsere Aktivitäten im digitalen und analogen Raum ausgebaut. Im Jahr 2019 beispielsweise haben wir in Lauf-Communitys und die Grassroots-Aktivierung über ‚adidas Runners‘ investiert, die sich mittlerweile auf über 60 Städte in 30 Ländern weltweit erstreckt. Inspiriert von den ‚adidas Running‘-Communitys beteiligten sich rund 2,2 Millionen Läufer an der Kampagne

„Run for the Oceans“ mit vielen Events weltweit. Die Teilnehmer erlebten dabei mehr als zwölf Millionen Kilometer und erfassten ihre Ergebnisse mit der „adidas Running by Runtastic“-App (bzw. Joyrun-App in China). [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#)

- **kreative Kooperationen:** Diese Kooperationen sollen unsere Kreativität durch das Einbeziehen neuer Tools, Umgebungen und die Sichtweisen externer kreativer Köpfe erhöhen. Wir möchten damit der Kreativität eine Plattform bieten und die richtigen Werkzeuge für die Entstehung neuer Ideen zur Verfügung stellen. Der bedeutendste Neuzugang im „Creator Network“ ist Beyoncé, mit der wir eine viel beachtete Kooperation als Markenbotschafterin und Designpartnerin verkündet haben. Außerdem haben wir eine Partnerschaft mit Ninja, dem wohl einflussreichsten Gamer der Welt, geschlossen, um unsere Reichweite in der wachstumsstarken Gaming-Szene zu erhöhen. Darüber hinaus haben wir unsere Partnerschaften mit Kanye West, Pharrell Williams, Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons und Alexander Wang auch 2019 fortgesetzt. [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#)

- **Zusammenarbeit mit Partnern:** Unsere strategischen Initiativen in diesem Bereich haben das Ziel, unser Know-how im Sport zu nutzen, um mit den Besten anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir einen einzigartigen Wert für unsere Marken und letztlich für unsere Konsumenten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit *Parley for the Oceans*. [SIEHE GLOSSAR](#) Als Gründungsmitglied dieser Organisation geht unsere Unterstützung weit über finanzielle Leistungen zur Durchführung von Strandsäuberungen hinaus. Im Jahr 2019 haben wir unsere Aktivitäten durch Partnerschaften mit wegweisenden Start-ups weiter ausgebaut. So arbeiten wir mit Fashion for Good an der Beschleunigung nachhaltiger Innovationen in der Bekleidungsindustrie und gemeinsam mit Station F wollen wir die besten digitalen Innova-

tionen im Sport auf den Markt bringen. [SIEHE INNOVATION, S. 73](#), [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

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

BESCHLEUNIGUNG VON „CREATING THE NEW“

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

Portfolio

Alle Marken, Vertriebskanäle und Märkte müssen zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Wir analysieren kontinuierlich die Performance unseres Portfolios und prüfen fortwährend, inwieweit es mit unserer Strategie im Einklang steht. Seit dem Abschluss des Verkaufs der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts im Jahr 2017 richten wir unseren Fokus gezielt auf unsere Stärken in den Bereichen Sportschuhe und Bekleidung. Dadurch können wir die Komplexität reduzieren und unsere Konsumentenzielgruppen noch konsequenter mit den Marken adidas und Reebok ansprechen. Wir haben die Umsetzung des Turnaround-Plans „Muscle-up“ für Reebok mit dem Ziel vorangetrieben, das Umsatzwachstum vor allem in Nord-

amerika zu beschleunigen, und die Profitabilität der Marke insgesamt zu verbessern. Nachdem Reebok im Jahr 2018 zur Profitabilität zurückgekehrt war, verzeichnete die Marke im Jahr 2019 währungsbereinigtes Wachstum um 2 %. [SIEHE REEBOK MARKENSTRATEGIE, S. 62](#)

adidas Nordamerika

Nordamerika ist mit einem Anteil von etwa 40 % der größte Markt innerhalb der Sportartikelbranche. Gleichzeitig hat die Marke adidas in Nordamerika im Vergleich zu anderen Regionen einen relativ geringen Marktanteil, sodass Nordamerika für uns aus geografischer Sicht die größten Wachstumschancen bietet. Um die Gesamtpositionierung der Marke adidas in der Region zu verbessern, hat Nordamerika für uns eine strategische Priorität, und wir haben unsere Investitionen in dieser Region bereits erheblich erhöht, um so unsere Relevanz und Sichtbarkeit für die Konsumenten zu steigern. In diesem Zusammenhang haben wir in den vergangenen Jahren unsere Investitionen in die Organisationsstruktur verstärkt und beispielsweise unsere US-Zentrale in Portland erweitert, Marketinginitiativen intensiviert und mit der Inbetriebnahme eines neuen Logistikzentrums in Pennsylvania unsere Vertriebsinfrastruktur weiterentwickelt. Wir sind mit unseren Fortschritten der letzten Jahre zufrieden, da wir unser Geschäft in Nordamerika seit der Einführung von „Creating the New“ im Jahr 2015 mehr als verdoppelt haben. Dennoch sehen wir bei unserer aktuellen Position auf diesem Markt deutliches Verbesserungspotenzial, das wir in den kommenden Jahren ausschöpfen wollen. Deshalb werden wir an unserer Strategie für Nordamerika festhalten. Unser Ziel ist es, unseren Marktanteil in der Region weiter auszubauen und den Umsatz der Marke adidas bis 2020 auf 5 Mrd. € zu steigern.

ONE adidas

Wir streben kontinuierlich nach operativer Exzellenz. ONE adidas umfasst zahlreiche Initiativen, die zu einer Optimie-

rung und Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse im Unternehmen führen sollen. Nachdem wir 2018 die Initiativen der Säule *Brand Leadership* ■ SIEHE GLOSSAR operationalisiert haben, konzentrieren wir uns nun auf die beiden übrigen Säulen – operative und Marketing-Effizienz. Um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells zu erhöhen, richten wir den Fokus auf die Möglichkeiten, mit denen wir unsere aktuellen Prozesse und Verfahren vereinheitlichen und standardisieren können. In diesem Zusammenhang haben wir 2019 verschiedene Programme fortgeführt, die uns dabei helfen sollen, die operative Effizienz in den kommenden Jahren deutlich zu verbessern. Die konsequente Umsetzung dieser Initiativen hat bereits zu ersten positiven Ergebnissen in Form von zusätzlichen Erträgen geführt. Wir haben beschlossen, diese Mittel umgehend zu reinvestieren, um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells weiter zu erhöhen. Im Jahr 2019 haben wir den Ausbau von Global Business Services fortgesetzt und weiter daran gearbeitet, unsere Prozesse in Bereichen wie Buchhaltung oder Personalwesen zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Außerdem hat 2019 die Initiative zur Beschaffung sogenannter *Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen* ■ SIEHE GLOSSAR infolge der erfolgreichen Operationalisierung des Konzepts beträchtliche Einsparungen ermöglicht. Diese und andere Initiativen, die Skalierbarkeit und operative Verbesserungen unterstützen, bringen bereits positive Ergebnisse und werden uns voraussichtlich in den kommenden Jahren weitere Vorteile verschaffen.

Digital

Die digitale Transformation hat fundamentale Auswirkungen auf das Verhalten unserer Konsumenten und auf unsere Arbeitsweisen. Dank digitaler Technologien können wir den Aufbau direkter Konsumentenbeziehungen beschleunigen. Wenn wir unsere digitalen Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern, können wir nicht nur mit unseren Konsumenten in Kontakt treten, sondern zudem in allen Bereichen unserer Organisation schneller, besser

und effizienter werden. Wir erzielen weiterhin gute Fortschritte mit verschiedenen digitalen Beschleunigern („digital accelerators“). Nach der Einführung unserer adidas App im Jahr 2017 haben wir diese mittlerweile auf über 30 Länder in allen wichtigen Märkten ausgeweitet. Auch das im Vorjahr eingeführte Mitgliedschaftsprogramm *Creators Club* ■ SIEHE GLOSSAR und der Relaunch der Runtastic App als „adidas Running by Runtastic“- bzw. „adidas Training by Runtastic“-App unterstreichen, wie bedeutend Investitionen im Bereich Customer-Relationship-Management sind, um uns tiefere Erkenntnisse in Bezug auf unsere Konsumenten zu ermöglichen. Indem wir unseren Konsumenten ein integriertes und personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis bieten, machen wir Fortschritte in Richtung unseres Ziels, den Umsatz unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten bis zum Jahr 2020 auf 4 Mrd. € zu steigern. Im Jahr 2019 war unsere eigene E-Commerce-Plattform unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal mit einem währungsbereinigten Umsatzzuwachs von 34 %.

FINANZZIELE 2020

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht, langfristige Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Daher konzentrieren wir uns darauf, Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. Wir streben danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern. ■ SIEHE INTERNES MANagementsystem, S. 101

Unsere einzigartige Unternehmenskultur sowie die drei strategischen Säulen werden die Attraktivität unserer Marken sowie die Markentreue weiterhin maßgeblich beeinflussen. In

Kombination mit den Initiativen zur Beschleunigung von „Creating the New“ werden wir:

- **ein Umsatzwachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt realisieren:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 10 % bis 12 % pro Jahr zu steigern (ursprünglich im März 2015: währungsbereinigter Anstieg im hohen einstelligen Bereich);
- **in wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzugewinnen:** Wir haben innerhalb der Marken adidas und Reebok wichtige Kategorien festgelegt, die unser zukünftiges Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke im jeweiligen Markt berücksichtigt;
- **unsere Profitabilität nachhaltig erhöhen:** Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens deutlich zu erhöhen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen soll von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr wachsen (ursprünglich im März 2015: Steigerung um etwa 15 %; aktualisiert im März 2017: Steigerung von 20 % bis 22 %);
- **unser Versprechen hinsichtlich höherer Rendite einhalten:** Im Rahmen von „Creating the New“ haben wir uns klar dazu bekannt, die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern. Angesichts unseres festen Vertrauens in die solide Finanzlage des Unternehmens sowie unserer zukünftigen Wachstumsziele streben wir eine Dividendenausschüttungsquote an, die fortwährend zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen liegen soll. Unsere Dividendenpolitik wird von einem mehrjährigen Aktienrückkaufprogramm ergänzt, das wir im März 2018 angekündigt haben. Im Rahmen des derzeitigen Programms sollen bis Mai 2021 eigene Aktien im Wert von bis zu 3 Mrd. € zurückerworben werden. Davon wurden bis Ende 2019 Aktien im Wert von 1,8 Mrd. € zurückgekauft.

ADIDAS MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

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

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

KONSUMENTENFOKUS: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

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

- **Geschäftsmodell:** Für den langfristigen Erfolg unserer Marke müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und dazulernen. Um schneller und stärker zu werden, müssen wir eine konstante Dynamik aufrechterhalten. Deshalb setzen wir für die Marke adidas auf ein Geschäftsmodell, das den Leitprinzipien des ‚Brand Leadership‘-Ansatzes folgt. **■ SIEHE GLOSSAR** Ziel dieses Ansatzes ist, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert. Diese soll geprägt sein von schnellem, agilen und eigenverantwortlichen Handeln.
- **Kreative Vorbilder:** Bedingt durch die schnelle Entwicklung des Sports und der Sportkultur stehen wichtige Konsumentengruppen und einflussreiche Persönlichkeiten im Fokus der Marke adidas. So können wir die Attraktivität und Dynamik der Marke mithilfe einer klar definierten Strategie zur Konsumentensegmentierung steigern. Diese Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen (Sportler, Sportlerinnen, junge Kreative, Streetwear-Enthusiasten, sogenannte ‚Amplifier‘ – also trendverstärkende Personen – und preisbewusste Konsumenten), die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Innerhalb dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für die Marke zu gewinnen. Wir nennen diese Gruppe den ‚Creator Archetype‘ (‚kreative Vorbilder‘). Diese einflussreichen Konsumenten repräsentieren die Werte der Marke – sie alle sind Macher. Trend-

orientiert und innovationsfreudig richten sie ihren Blick auf das Neue und die Zukunft. Die meisten dieser Konsumenten leben, trainieren und arbeiten in den einflussreichsten und begehrtesten Städten der Welt – dies ist einer der Hauptgründe, weshalb wir ‚Städte‘ zu einer unserer strategischen Säulen gemacht haben.

- **Fokus auf die Konsumenten:** Unternehmen, die die Stimme des Konsumenten in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsprozesse rücken, können die Markenloyalität stärken. Aus diesem Grund haben wir mit dem *Net Promoter Score (NPS)* **■ SIEHE GLOSSAR** eine globale Kennzahl implementiert, mit der wir die Markendynamik auf Basis objektiver und messbarer Daten vorantreiben können. Der NPS ist zu einem wichtigen Teil unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung geworden. Durch dieses Programm wollen wir die Konsumentenwahrnehmung der Marke (positiv wie negativ) und die Motivation für eine Empfehlung der Marke an Freunde besser verstehen. **■ SIEHE INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM, S. 101**

PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER WELT- WEIT BEGEHRTESTEN SYMBOLE DES SPORTS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des NPS, der sich wiederum direkt in Kaufabsichten unserer Konsumenten und unser Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, übersetzen lässt. Unser Fokus liegt darauf, im Bereich Schuhe konsequent Neuerungen hervorzubringen. Dabei setzen wir auf modernste Technologien, die Athleten dabei helfen, den Unterschied auszumachen – in ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Der beispiellose Zugang zu Athletendaten und ein einzigartiges Produktarchiv ermöglichen es uns, tiefe Erkenntnisse zu gewinnen, um der großen Tradition der Marke weitere Kapitel hinzuzufügen. Gleichzeitig verfolgen wir für die Marke die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren.

So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke adidas einen Unterschied ausmachen können. Diese Produktfamilien werden im Rahmen langfristiger Konzepte sorgfältig gesteuert. Sie sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Kultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Mit unverwechselbaren Funktionen, Designs und Storys verdeutlichen sie ihre Wurzeln im Sport und sprechen die Athleten direkt an. Sie haben zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird gezielt gesteuert, um Langlebigkeit und Relevanz zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert, unterstützt durch die strategischen Säulen des Unternehmens – Schnelligkeit, Städte und Open Source. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Geschäfts der Marke adidas im Bereich Schuhe ausmachen werden. 2019 gehörten dazu unter anderem adidas UltraBoost 19, Continental 80, Predator und Nite Jogger. Im Bereich Bekleidung haben wir Produktfamilien nach dem Erfolg der Tiro Hose, des Z.N.E. Hoodie sowie in jüngster Zeit der MyShelter Jacke und der VRCT Jacke weiter ausgebaut.

WOMEN: EINE NEUE WACHSTUMSDIMENSION

Für den Erfolg der Marke adidas haben weibliche Konsumenten eine unverändert hohe Priorität. Hier bieten sich enorme Chancen, da der Bereich Women das größte Wachstum in der Sportswear-Branche verzeichnet. Wir haben für die Marke adidas 2019 weitere Ressourcen in den Ausbau einer funktionsübergreifenden Organisation und unterstützenden Infrastruktur für den Bereich Women investiert. Damit soll die Richtung für Design, Sortimentszusammenstellung, Merchandising und Marketing vorgegeben sowie die Planung kategorieübergreifend gesteuert werden. Um die weiblichen Konsumenten weiter für uns zu gewinnen, konzentriert sich die Marke auf die Ebenen Produkt, Einzelhandel und Aktivie-

rung. Folgende Initiativen sind dabei besonders hervorzuheben:

- **Produkt:** adidas hat in Produktbereiche investiert, die entscheidend sind, um das Vertrauen weiblicher Konsumenten zu gewinnen. Dazu zählen Sport-BHs, Tights und Laufschuhe. Ein weiterer Schwerpunkt war, die Passform für weibliche Konsumenten insgesamt zu verbessern. Im Jahr 2019 hat die Marke adidas in Zusammenarbeit mit Universal Standard die erste Bekleidungskollektion mit erweiterter Größenauswahl von XXS bis 4X eingeführt. Des Weiteren hat adidas zusammen mit Stella McCartney einen Sport-BH entwickelt, der speziell für die Zeit nach einer Mastektomie konzipiert wurde. Der Sport-BH soll Frauen nach einer krebisbedingten Brustoperation dabei helfen, Sport und Fitness wieder in ihren Alltag zu integrieren. Im Rahmen des anhaltenden Engagements von adidas, die Umweltauswirkungen der Branche zu reduzieren, präsentierte die Marke jüngst zwei neue adidas by Stella McCartney Prototypkonzepte: einen zu 100 % recyclingfähigen Hoodie und ein Tenniskleid, das aus Microsilk und einem Zellulosemischgarn gefertigt ist.
- **Einzelhandel:** adidas hat gezielt Schritte unternommen, um fundierte Erkenntnisse zum Einkaufsverhalten weiblicher Konsumenten zu gewinnen und auf dieser Basis Merchandising und Storytelling markenweit zu verbessern. Dadurch kann adidas ein umfassendes Einkaufserlebnis schaffen, da Produkte leichter miteinander zu kombinieren sind. Weiterhin hat die Marke weltweit ein Programm zur BH-Passformberatung in eigenen Einzelhandelsgeschäften eingeführt, das alle für uns wichtigen Städte und Handelszonen abdeckt. Das Programm soll weiter ausgebaut werden und dem Verkaufspersonal Kompetenzen vermitteln, um unsere Kundinnen bei der Auswahl des richtigen BHs optimal beraten zu können.
- **Aktivierung:** Einer der Eckpfeiler des Ansatzes von adidas im Bereich Women bleibt das ‚Creator Network‘. Dabei handelt es sich um eine Community, die angetrieben von

Sport und motiviert durch eine gemeinsame Kultur konstruktiv zusammenarbeitet. Zu den prominentesten Neuzugängen zählt Beyoncé, mit der adidas eine viel beachtete Kooperation als Markenbotschafterin und Designpartnerin verkündet hat. Darüber hinaus sind dem adidas ‚Creator Network‘ im Jahr 2019 neue Top-Athletinnen und einflussreiche Persönlichkeiten wie Mikaela Shiffrin, Jessamyn Stanley und Nadya Okamoto beigetreten. Wir haben außerdem die Initiative ‚She Breaks Barriers‘ fortgeführt. Diese soll es jungen Frauen und Mädchen ermöglichen, Barrieren in der Welt des Sports zu überwinden. Gleichzeitig widmet sich diese Initiative auch dem Thema Gleichstellung der Geschlechter im Sport.

MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN

Die Marke adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um die Konsumenten als loyale Fans zu gewinnen und den Markenwert zu stärken. In der Vergangenheit haben wir nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke für Promotion-Partnerschaften aufgewendet; die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten in den Bereichen Digital und Werbung sowie Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Den Anteil der Marketinginvestitionen für *Promotion-Partnerschaften*  [SIEHE GLOSSAR](#) wollen wir reduzieren. Darüber hinaus werden wir Ressourcen bündeln, um unseren Fokus wirkungsvoll auf die ‚Creators‘ und die wichtigsten Produktfamilien zu legen. Bei diesem Ziel stehen drei Prioritäten im Vordergrund:

- **‚Reason to Believe‘:** Neben der Positionierung als kreative Marke wollen wir auch die Emotion des Sports sowie dessen Potenzial, Leben zu verändern, nutzen, um Gründe für das Vertrauen in die Marke adidas zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was die Marke adidas von Wettbewerbern unterscheidet.

- **„Reason to Buy“:** Die zweite Priorität umfasst die Harmonisierung und Umsetzung einer konsistenten und wirkungsvollen Kommunikation der Marke weltweit im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien, die das Beste von adidas bezüglich Sport, Style und Innovation repräsentieren. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte wollen wir den Kultstatus der wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas steigern bzw. aufrechterhalten und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts geben.
- **Sports Communitys:** Hier wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies die Orte, an denen Athleten zusammen mit Teamkameraden und Freunden voll und ganz in ihrem Sport aufgehen. Dazu zählen Bolzplatz, Lauffreize oder Streetcourt. Bis zum Jahr 2020 werden wir unsere Grassroots-Aktivitäten und lokale Aktivierungsmaßnahmen bezüglich der Marke adidas ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei unseren Initiativen in den einflussreichsten Städten der Welt.

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

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft, der Rugby World Cup, die UEFA Champions League oder der Boston und der Berlin Marathon.
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Fußballvereine wie Manchester United, Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Flamengo Rio de Janeiro, die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M. Im Jahr 2019 verkündete adidas eine neue

Partnerschaft mit einem der renommiertesten Fußballclubs der Welt: dem FC Arsenal.

- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Toni Kroos, Mohamed Salah, Paul Pogba, Paulo Dybala, Son Heung-min, Vivianne Miedema und Wendie Renard, die Basketballgrößen James Harden, Candace Parker, Damian Lillard, Liz Cambage und Donovan Mitchell, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers, Patrick Mahomes und JuJu Smith-Schuster, die Baseball-Profis Aaron Judge und Carlos Correa sowie die Tennisstars Garbiñe Muguruza, Angelique Kerber, Stefanos Tsitsipas, Alexander Zverev und Dominic Thiem sowie Skirennläuferin Mikaela Shiffrin.

Daneben unterhalten wir für die Marke adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und kreative Kooperationen. Die strategische Partnerschaft mit Kanye West ist die bisher bedeutendste Kooperation der Marke adidas mit einer Persönlichkeit außerhalb der Sportwelt. Auch die Zusammenarbeit zwischen adidas Originals und Pharrell Williams ist sehr einflussreich. Die Marke adidas arbeitet zudem mit Top-Designern und Designstudios wie Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons und Alexander Wang zusammen. Im Jahr 2019 sind wir mit Beyoncé, Ninja, der Internationalen Raumstation ISS und Prada neue Partnerschaften eingegangen.

NACHHALTIGKEIT

Die Marke adidas setzt voll und ganz auf Nachhaltigkeit und will durch Öko-Innovationen und Öko-Aktivierungen sowie ein verstärktes Engagement zur Bekämpfung von Plastikmüll in der Umwelt eine dauerhafte Veränderung in unserer Branche bewirken. ■ [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

Die Innovationskonzepte der Marke adidas haben das Ziel, neuen Kunststoff zu reduzieren und bereits bestehenden Kunststoff zu recyceln. In diesem Zusammenhang haben wir die Anzahl der Produkte mit recyceltem Meeresplastik von

sieben Millionen im Jahr 2018 auf mehr als 14 Millionen im Jahr 2019 gesteigert. Des Weiteren haben wir vollständig wiederverwertbare Produkte wie den Performance-Schuh Futurecraft Loop und den adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie entwickelt, die unser Ziel unterstreichen, kreislaufwirtschaftliche Geschäftsmodelle einzuführen. ■ [SIEHE INNOVATION, S. 73](#)

Die Marke adidas verfügt über einen großen Wirkungskreis und ist überzeugt, dass das aktive Vorantreiben von Umweltinitiativen über Mitarbeiter und mit den Konsumenten von essenzieller Wichtigkeit ist. Die globale adidas Initiative ‚Run For The Oceans‘ verdoppelte im dritten Jahr die Teilnehmerzahlen: Rund 2,2 Millionen Läufer legten eine Strecke von über zwölf Millionen Kilometern zugunsten der ‚Parley Ocean Schools‘ zurück. Im Direct-to-Consumer-Geschäft haben wir spezielle Bereiche zum Thema Nachhaltigkeit eingerichtet, die in den Flagship Stores und auf [adidas.com/sustainability](#) am besten zur Geltung kommen. Darüber hinaus hat adidas das Programm ‚Infinite Play‘ in Großbritannien eingeführt, bei dem Mitglieder des adidas Creators Club Prämien erhalten, wenn sie ihre gebrauchten adidas Produkte zurückgeben, um ihnen zu einem zweiten Leben zu verhelfen. Wir nehmen weiterhin eine Vorreiterrolle in unserer Branche ein. Dabei ergreifen wir selbst die Initiative, schließen uns aber auch mit wichtigen Partnern zusammen, an deren Seite wir uns weiter verbessern können. Verdeutlicht wird dies unter anderem durch unseren Beitritt zur ‚UN Fashion Industry Charter for Climate Action‘ oder durch unsere Open-Source-Partnerschaften mit Start-up-Inkubatoren wie Fashion for Good oder Station F. ■ [SIEHE INNOVATION, S. 73](#), ■ [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

ROLLE DER KATEGORIEN

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

Führen

- Um in der Sportartikelbranche führend zu sein, ist es unserer Auffassung nach unabdingbar, führend in der weltweit beliebtesten Sportart Fußball zu sein. Aus diesem Grund streben wir an, die Marke adidas bis zum Jahr 2020 in jedem Markt zur führenden Fußballmarke zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Zudem spielen Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2019 hat die Marke adidas im Bereich Fußballschuhe Innovationen bei den Modellen Predator, X, Nemeziz und Copa eingeführt. Zudem verfügen wir über ein weltweit renommiertes Partnerportfolio internationaler Spieler, begleitet von unserer Zusammenarbeit mit weiteren Partnern, darunter die FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft. Dadurch konnten wir eine globale Reichweite und das außergewöhnliche Engagement unserer Creators sicherstellen, insbesondere in Verbindung mit bedeutenden Sportereignissen, die eine hohe Nachfrage generieren. Darüber hinaus hat adidas im Jahr 2019 die Partnerschaft mit dem FC Arsenal bekannt gegeben. Durch die Verbindung von traditionsreicher Geschichte mit kreativen Innovationen von heute spielt die Partnerschaft mit dem Verein eine zentrale Rolle bei unserem Konzept bezüglich der Key City London.
- Außerdem wollen wir mit Originals im Bereich Lifestyle führend in jedem Markt werden. Die Marke adidas ist nicht

nur von jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport auf die Straße gebracht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition der Marke sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen Handwerk und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Stories inspirieren.

- Die Marke adidas hat die Lebenszyklen von beliebten Produktfamilien wie dem Superstar oder dem Stan Smith weiter aktiv gesteuert und gleichzeitig künftige Kultmodelle wie Ozweego und Supercourt entwickelt. Auf diese Weise wollen wir ein ausgewogenes Portfolio mit gesunden Durchverkaufsraten und Vorratsbeständen bei Schuhen und Bekleidung gewährleisten. Im Jahr 2019 hat adidas durch Partnerschaften mit einflussreichen Marken wie Ivy Park von Beyoncé sowie Prada und Palace erneut eine Vorreiterrolle für die zukünftige Fashion- und Streetwear-Kultur eingenommen.

Wachsen

- In der Kategorie Running bieten sich für die Marke adidas geschlechterübergreifend und über alle Preissegmente hinweg die größten Wachstumsmöglichkeiten. Für die Marke verfolgen wir das Ziel, den Umsatz in dieser Kategorie bis 2020 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 zu verdoppeln. Die Marke adidas hat bahnbrechende Materialinnovationen wie BOOST oder wegweisende neue Fertigungsprozesse im Zusammenhang mit Speedfactory eingeführt. Weiterhin haben wir die 3D-Produktion in Zusammenarbeit mit Carbon wesentlich ausgebaut. Um das Wachstum voranzutreiben, hat adidas Running unter anderem die Strategie hinsichtlich Produktfamilien für männliche und weibliche Athleten über alle Preissegmente hinweg grundlegend überarbeitet und ausgebaut. Darüber hinaus wird der Bereich über die ‚adidas Runners‘ in mehr als 100 Städten weltweit verstärkt in Lauf-Communitys und die Grassroots-Aktivierung investieren. Zudem wird adidas

Running die Zukunft des Sports durch digitale Erlebnisse sowie den Relaunch der Runtastic-App als ‚adidas Running by Runtastic‘-App maßgeblich mitgestalten. Running wird mit der ‚Run for the Oceans‘-Aktivierung und der Initiative zum vermehrten Einsatz von recyceltem Polyester in Zusammenarbeit mit Parley weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Im Jahr 2019 brachte adidas Running mit dem Futurecraft Loop den ersten vollständig recycelbaren Laufschuh auf den Markt, der geschaffen wurde, um neu geschaffen zu werden.

- adidas Core ist die zweite Kategorie, in der wir deutliche Marktanteile hinzugewinnen wollen. Core richtet sich an preisbewusstere Konsumenten und bietet in allen Kategorien Modelle zum Einstiegspreispunkt an. Um erfolgreich zu sein, verfolgt Core hier ein sogenanntes ‚Fast-Fashion‘-Geschäftsmodell. ‚Fast Fashion‘ steht für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und bestmögliche Umsetzung im Einzelhandel.
- Die Kategorie Training ist die größte Performance-Kategorie der Marke adidas und zugleich der wichtigste Treiber für das Bekleidungssegment. Ausgehend von innovativen Stoffen und Materialien wollen wir die Reichweite der Marke adidas im Bereich Bekleidung deutlich erweitern – zum einen durch die Kategorie Training, also Produkte für allgemeine Trainingszwecke sowie für spezielle Sportarten, zum anderen durch Athletics, was auf die sportliche Lebenseinstellung von Athleten auch außerhalb des Trainings ausgerichtet ist. Angesichts der hohen Sichtbarkeit der Trainingsprodukte in allen Märkten spielt diese Kategorie eine zentrale Rolle dabei, die Reichweite der Marke zu stärken.

Authentisch sein

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

REEBOK MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke mit einer großen Fitnessstradition und einer klaren Mission, die weltweit beste Fitnessmarke zu sein. Vor diesem Hintergrund wurde der Fokus von Reebok in den vergangenen Jahren von traditionellen Sportarten auf Fitnesssportarten verlagert. Dabei vereint Reebok nach wie vor die kultige Vergangenheit der Marke mit Technologien, die Sport- und Lifestyleprodukte gleichermaßen neu definieren. Die Marke positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Fitness und Fashion und spricht zielgerichtet Konsumenten an, bei denen diese Grenzen immer weiter verschwimmen. Im Jahr 2018 bildete Reebok die Geschäftseinheit ‚Sport‘, die 2019 ihre Arbeit aufnahm. Diese ‚Sport‘-Kategorie fasst verschiedene Produktbereiche zusammen, die sich auf bestimmte Fitnessaktivitäten, funktionale Innovationen und innovativen Style für diese Produkte fokussiert. Die Produkte sind im Fitnessbereich wegweisend und entsprechen darüber hinaus den Wertvorstellungen und Ansprüchen, nach denen die Konsumenten von Reebok leben, laufen und trainieren. Die zweite Kategorie von Reebok – ‚Classics‘ – stärkt die tiefe Verankerung der Marke in der Fitness- und Popkultur durch mehrere ikonische Silhouetten und trendgerechte Lifestyleprodukte.

EINHEITLICHER MARKENAUFTRITT

Im vierten Quartal 2019 hat Reebok die Markenaktivitäten der Kategorien Classics und Sport unter einem einheitlichen Logo und einer einheitlichen Wortmarke vereint. Das Vektor-Logo und der Schriftzug mit dem nach unten hängenden R (‚drop-R‘-Wortmarke) sind charakteristisch für die reiche Geschichte und spannende Zukunft von Reebok. Die Marke ist sehr stolz auf ihre Tradition und das vor fast 30 Jahren eingeführte Vektor-Logo. Das Logo bleibt das bekannteste Symbol von Reebok und ist mit einigen der beliebtesten Produkte, Marketingaktionen und kulturellen Momente der Marke verknüpft. Mit diesem Schritt schlägt Reebok eine Brücke zwischen Fitness, Fashion und Popkultur und setzt auf einen einheitlichen Markenauftritt über alle Produkte hinweg.

KONSUMENTENFOKUS: DIE ‚GAME CHANGERS‘

Mit einem konsumentenzentrierten Ansatz konzentriert sich Reebok auf einen unverwechselbaren, relevanten und authentischen Umgang mit den Fokuskonsumenten – den sogenannten ‚Game Changers‘. Für diese Konsumenten ist Fitness eine Möglichkeit, ihre Grenzen immer weiter zu verschieben. Die Game Changers weichen vor dem Unbekannten nicht zurück. Diese Konsumenten entwickeln sich ständig weiter und probieren neue Dinge aus – sowohl im Bereich Fitness als auch in ihrem Alltag. Damit setzen sie neue Maßstäbe. Game Changers wollen ihren Horizont erweitern. Reebok will sie inspirieren und ihnen dabei helfen, ihre Ziele zu erreichen.

Frauen waren schon immer die wichtigsten Zielkonsumenten der Marke Reebok. Deshalb richtet Reebok Inhalte, Produktentwicklung, Marketingaktivierung und Vertrieb konsequent auf weibliche Konsumenten aus. So hat Reebok im Jahr 2019 das Größenangebot für Bekleidung erweitert und zudem eine erste Umstandsmodenkollektion auf den Markt gebracht, um Frauen noch gezielter anzusprechen.

PRODUKTFAMILIEN: FITNESS IST DIE DNA VON REEBOK

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

Bei Schuhen setzt Reebok nach wie vor auf Modellklassiker mit Kultstatus im Fitnessbereich, die von der jeweiligen Community begeistert aufgenommen werden. Dazu zählen beispielsweise der Nano im Bereich CrossFit und der Forever Floatride Energy im Bereich Running. Im Jahr 2019 hat Reebok den Nano 9 eingeführt, der in Zusammenarbeit mit der CrossFit-Community entwickelt wurde. Im Bereich Running wurde Reebok zum vierten Mal in Folge mit dem ‚Gear of the Year Award‘ von Runner’s World ausgezeichnet. Der Instapump Fury feierte im Jahr 2019 sein 25-jähriges Jubiläum. Dieses Ereignis wurde in der Region Asien-Pazifik von verschiedenen Aktivierungen begleitet. Weiterhin kam im Jahr 2019 der Fury Boost auf den Markt, bei dem erstmals Technologien der Marken Reebok und adidas zusammen in einem Schuh kombiniert werden. Daneben setzt Reebok auf Produkte, die die einzigartige Fitness-DNA der Marke verkörpern, wie z.B. der Classic Leather und der Club C.

Seit 2019 setzt Reebok verstärkt auf die Harmonisierung der Bereiche Schuhe und Bekleidung. Ganz im Sinne der Marken-DNA sollen Fitness und Lifestyle miteinander verschmelzen, um Fitnessbekleidung für Konsumenten neu zu definieren. Neben innovativen Performance-Produkten wie dem preisgekrönten PureMove Bra und der LuxTight 2.0 hat Reebok das Produktangebot erweitert und entwickelt Bekleidung, die Konsumenten aller Fitnesslevel unterstützt.

Im Fokus der Marke Reebok steht auch Innovation. Ziel ist es daher, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte und neue Technologien, Styles und Prozesse einzuführen. In diesem Zusammenhang hat Reebok 2019 mit dem Zig einen einzigartigen Schuh mit markanter Zwischensohle im Zickzack-Design auf den Markt gebracht, der Konsumenten maximale Energierückführung verspricht. Ende 2019 hat Reebok eine Innovation im Bereich Nachhaltigkeit angekündigt: Der Forever Floatride Grow ist der erste Performance-Laufschuh der Marke auf Pflanzenbasis. Das Modell wird aus Rizinusamen, Algen, Eukalyptusbäumen und Naturkautschuk hergestellt und baut damit auf der Lifestyle-Schuhkollektion ‚Reebok Cotton + Corn‘ auf. ■ SIEHE INNOVATION, S. 73

MARKETINGINVESTITIONEN: SPORT THE UNEXPECTED

In der Branche hat sich Reebok als Marke etabliert, die den Status quo hinterfragt und herausfordert. Mit mutigen Produkten und Persönlichkeiten sowie einprägsamen Momenten hat es Reebok schon immer verstanden, aus der Masse hervorzustechen. Durch das neue, einheitliche Branding erreicht Reebok die Konsumenten mit einem Auftritt, der über alle Produkte und Markenbotschaften hinweg konsistent ist. Der Fokus von Reebok liegt darauf, die Konsumenten auf eine einzigartige und authentische Weise anzusprechen. Die Marke will inspirierende Marketingkonzepte entwickeln – einerseits, um den Wert der Marke zu stärken und Konsumenten für sich zu gewinnen, andererseits, um überzeugende Markenbotschaften zu verbreiten. Reebok ist schon immer eigene Wege gegangen. Die Zusammenlegung der Digital- und Marketingabteilungen im Jahr 2019 hat es der Marke ermöglicht, preisgekrönte Erfolge zu feiern:

- **‚Sport the Unexpected‘-Kampagne:** Mit der 2019 eingeführten Kampagne ‚Sport the Unexpected‘ ist uns eine der am meisten beachteten Reebok Marketingkampagnen der vergangenen Jahre gelungen. In der Kampagne präsentiert

sich Reebok als Marke, die schon von jeher über die Grenzen des Gewohnten hinausgeht und auf das Unerwartete setzt. Der Kurzfilm ‚Storm the Court‘ zeigt, wie Reebok die Konsumenten auf unerwartete und witzige Weise anspricht. Die Produktion wurde mit insgesamt 15 Auszeichnungen von Clío, Hatch (darunter dem ‚Best in Show Hatch Award 2019‘) und einem Löwen in Cannes bedacht. Für die Kampagne konnte Reebok mit Cardi B., eine der aktuell bekanntesten Persönlichkeiten der Rap-Szene gewinnen. Mit dem Kurzfilm ‚Nails‘ durchbricht Reebok alte Konventionen, indem die Musikerin in einer typischen Alltagssituation gezeigt wird, die eine unerwartete Wendung nimmt und so den ikonischen Reebok Club C Schuh in ein neues Licht rückt.

- **Erfolge im digitalen Bereich:** Reebok hat im Jahr 2019 den Fokus verstärkt auf Storytelling und Produkterlebnisse gerichtet. Dazu wurde die Website reebok.com vollständig überarbeitet, um den Konsumenten noch besser zu erreichen. Die engere Verzahnung von Marketing und digital machte einige neue Konsumentenerfahrungen möglich: Beispielsweise war Reebok die erste Marke, die einen Sneaker-Drop über Amazon Alexa angekündigt hat. Daneben führte die Marke mit Reebok Unlocked ein einzigartiges Mitgliedschaftsprogramm auf reebok.com ein. Reebok will das digitale Erlebnis für die Konsumenten weiter optimieren, Geschäftserfolge feiern und unerwartete Botschaften kommunizieren.
- **Authentische und einflussreiche Markenbotschafter für Fitness und Fashion:** Um die Marke sowie deren authentische Verbindung zu den ‚Game Changer‘-Konsumenten zu stärken, arbeitet Reebok mit einigen der weltweit einflussreichsten Persönlichkeiten der Lifestyle- und Fitnesswelt zusammen, darunter Fashion-Partner wie Mode-Ikone Victoria Beckham und Nachwuchsdesigner Kerby Jean-Raymond von Pyer Moss, Künstler wie Musikerin Cardi B. und Rapper und Songwriter Future sowie

Sportler wie American-Football-Profi J. J. Watt und UFC-Superstar Conor McGregor. Starke Frauen wie Gal Gadot, Gigi Hadid und Nathalie Emmanuel runden das eindrucksvolle Portfolio an Reebok Markenbotschaftern ab. Um die Authentizität der Marke als weltweit beste Fitnessmarke zu stärken, setzt Reebok zudem weiterhin auf Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness, darunter CrossFit, Les Mills und Midnight Runners. Reebok investiert auch weiter in den Boston Track Club, einen professionellen Laufclub mit Elite-Athleten. Darüber hinaus bleibt der Aufbau weiterer Partnerschaften mit Fitnesstrainern wichtig, um das Ziel zu erreichen, die Verbindung zur globalen Fitness-Community zu intensivieren. Mit einem weltweiten Netzwerk von derzeit mehr als 220.000 Trainern ist Reebok dem Ziel, die bevorzugte Marke für Trainer auf der ganzen Welt zu sein, bereits deutlich näher gekommen.

**„MUSCLE-UP“: NEUAUSRICHTUNG VON REEBOK
STÄRKT FUNDAMENT DER MARKE**

Im Jahr 2016 hat Reebok den Turnaround-Plan ‚Muscle-up‘ angekündigt – mit dem Ziel, das Umsatzwachstum vor allem in Nordamerika zu steigern und die Profitabilität der Marke insgesamt zu verbessern. Um auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt zukünftig erfolgreich zu sein, müssen die Vertriebseffizienz und -effektivität bei Reebok gesteigert werden. Vor diesem Hintergrund hat die Marke die Anzahl der Geschäfte in Nordamerika deutlich reduziert. Seit dem Start von ‚Muscle-up‘ hat das Unternehmen fast 50 % der eigenen Stores im US-Markt geschlossen – sowohl Concept Stores als auch Factory Outlets. Darüber hinaus hat die Marke ihr Großhandelsgeschäft gestrafft und den Fokus eindeutig darauf gerichtet, den Markenwert zu erhöhen und profitables Wachstum voranzutreiben.

Neben der Fortführung der Turnaround-Maßnahmen auf dem Heimatmarkt verfolgt die Marke Reebok im Rahmen von ‚Muscle-up‘ auch die Umsetzung mehrerer Transformationsprojekte zur Steigerung der Profitabilität. Die Initiativen reichen von Marketingeffektivität über organisatorische Effizienz bis hin zu weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Produktmargen. Infolgedessen kehrte Reebok im Jahr 2018 zur Profitabilität zurück. Im Jahr 2019 wurden neue Initiativen auf den Weg gebracht, um die Transformation weiter zu beschleunigen. Diese Initiativen umfassen neues Marken-Branding, mehr Transparenz für den Reebok Konsumenten hinsichtlich der Positionierung der Marke, kürzere Markteinführungszeiten, Stärkung der Go-to-Market-Bereitschaft sowie die Schaffung neuer Plattformen, um das Wachstum des Reebok E-Commerce-Geschäfts voranzutreiben. Im Jahr 2020 wird der Fokus verstärkt auf Reduzierung der Komplexität, Steigerung der Vertriebseffizienz und digitale Produktentwicklung gelegt.

Mithilfe von ‚Muscle-up‘ wird Reebok das konsequente Implementieren von Maßnahmen weiter intensivieren, noch disziplinierter agieren, organisatorische Fähigkeiten aufbauen und Veränderungen noch schneller als bisher umsetzen, um bis Ende 2020 ein nachhaltiges, profitables Wachstum voranzutreiben.

VERTRIEBSSTRATEGIE

TRANSFORMATION DES MARKTES

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

HERVORRAGENDE OPERATIVE UMSETZUNG IN UNSEREN MÄRKTEN VORANTREIBEN

Unsere Vertriebsstrategie wird von einem zentralisierten und integrierten Marktteam entwickelt, das die reibungslose Implementierung unserer Markenstrategien unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung weltweit vorantreibt. In diesem Zusammenhang haben wir im Jahr 2019 den strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ in unseren sechs Märkten weltweit weiterhin konsequent umgesetzt. Vor dem Hintergrund globaler Veränderungen spielt unser vielfältiges Marktportfolio eine wichtige Rolle dabei, unser Geschäft zu erweitern, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und unsere Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS ÜBER ALLE VERTRIEBSKANÄLE HINWEG

■ Mit mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäften, über 15.000 Mono-Branded-Franchise-Stores sowie über 150.000 Geschäften unserer Großhandelspartner verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Darüber hinaus nutzen wir mit unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in mehr als 40 Ländern – einen einheitlichen globalen Rahmen. ■

Wir nutzen unsere starken funktionsübergreifenden Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern, um erfolgreich ein vollumfängliches Konsumentenerlebnis zu gewährleisten. Dank der nahtlosen Integration der Vertriebskanäle in unser Marktportfolio können wir Strategien verfolgen, die ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen und die Produktivität unserer Vertriebsaktivitäten steigern. Wir bauen dieses Modell weiter aus und erschließen über unseren eigenen Einzelhandel (eigene Einzelhandelsgeschäfte und eigene E-Commerce-Seiten) sowie über Großhandelspartner (selbst kontrollierte Online-Plattformen im Großhandel sowie stationäre Läden) neue Geschäftsmöglichkeiten. Ziel ist es, über alle Konsumentenkontaktpunkte hinweg ‚Halo-Effekte‘ zu erzeugen, die eine weitere Marktexpansion ermöglichen.

Im Jahr 2019 haben wir unsere Vertriebsstrategie durch verschiedene Initiativen weiterentwickelt, deren Fokus u.a. auf den Aspekten erstklassige Konsumentenerlebnisse, Digitalisierung, Markttransformation, Städte und Handelszonen sowie Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform liegt.

Erstklassige Konsumentenerlebnisse

Wir wollen für unsere Konsumenten ‚omnipräsent‘ sein und das Vertriebspotenzial auf den Plattformen, die den Konsumenten zur Verfügung stehen, voll ausschöpfen. Zudem wollen wir mithilfe innovativer Lösungen Situationen vermeiden, in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann. Vor diesem Hintergrund verfolgen wir die folgenden Omni-Channel-Initiativen:

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

Fokus auf Digitalisierung

Wir haben 2019 unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt und weiter in diese investiert. So haben wir zusätzliche Partner in Europa, Nordamerika und Emerging Markets sowie in der Region Asien-Pazifik in unser 2016 eingeführtes Partner Program aufgenommen. Dadurch können wir zusätzliches Umsatzwachstum generieren und neue Erkenntnisse gewinnen, die wir zur Weiterentwicklung des Programms einsetzen werden.

Zudem haben wir im Jahr 2019 die Verfügbarkeit der adidas App auf derzeit über 30 Länder in allen wichtigen Märkten ausgedehnt. Die App wird dadurch zu einem bedeutenden neuen Kontaktpunkt mit den Konsumenten innerhalb des digitalen Ökosystems von adidas. Sie ist direkt mit dem adidas E-Commerce-Shop verknüpft und bietet Konsumenten neben persönlicher Interaktion auch die Möglichkeit zum Kauf exklusiver Produkte, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten, personalisierte Inhalte sowie Zugang zu unserem Mitgliedschaftsprogramm *Creators Club*. **SIEHE GLOSSAR** Durch weitere Investitionen im Bereich Customer Relationship Management (CRM), die uns noch tiefere Erkenntnisse und eine engere Verbindung zu den Konsumenten ermöglichen, steigern wir den Erfolg der App erheblich.

Darüber hinaus haben wir die Entwicklung und Einführung unserer B2B-Bestellplattform ‚Click‘ vorangetrieben. Damit wollen wir eine wirkungsvolle und effiziente Interaktion mit unseren Großhandelskunden sicherstellen. Click ist derzeit in 41 Ländern verfügbar. Aktuelle Neuerungen umfassen verbessertes Orderbook-Management, Messung des *Net Promoter Score (NPS)* **SIEHE GLOSSAR** sowie digitale Customer-Service-Funktionen wie einen Web-Chat zur Digitalisierung der Kontaktpunkte mit den Kunden.

Markttransformation

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

Der eigene Einzelhandel dient uns als Beschleuniger, unsere Ziele bei den selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erreichen. Wir verstärken unseren Erfolg, indem wir wichtige Erkenntnisse aus dem eigenen Einzelhandel auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in bestehenden und neuen Regionen ausweiten. Wir haben 2019 erheblich in die Umgestaltung unserer Geschäfte investiert und unseren Fokus gezielt auf die wichtigsten Stores gerichtet. Dadurch konnten wir die Präsenz unseres eigenen Einzelhandels in wichtigen Städten und Handelszonen verstärken. Unser Flagship-Konzept haben wir durch die Neueröffnung von Stores auf den Champs-Élysées in Paris und in der Oxford Street in London weiter ausgebaut. Der Londoner Store ist mit über 100 digitalen Touchpoints der bislang digitalste Store des Unternehmens. Wir gehen davon aus, dass diese Flagship-Stores neue Maßstäbe in Bezug auf Produktpräsentation, Umsetzung und Service setzen werden. Diese Maßstäbe lassen sich auf alle anderen Vertriebskanäle

übertragen. Wir erwarten, dass E-Commerce auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben wird: Der Umsatz soll auf 4 Mrd. € im Jahr 2020 steigen. Im Großhandel werden wir unsere Position mit einem Fokus auf bedeutende Key Accounts weiter ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei wichtige Konsumenten-Hotspots und Handelszonen, vor allem jene, die Teil unserer Städte-Initiative sind. Strategische Partnerschaften zum Betreiben selbst kontrollierter Verkaufsflächen bleiben ein wichtiger Impulsgeber dieser Expansion. In diesem Zusammenhang werden wir die Unterstützung wichtiger Großhandelspartner fortsetzen, damit wir uns Premium-Verkaufsflächen in deren neuen Flagship-Stores sichern.

Städte und Handelszonen

In den vergangenen Jahren konnten wir weitere Erfolge in den für uns wichtigen Städten New York, Los Angeles, Paris, London, Schanghai und Tokio verzeichnen. Unser Marktanteil hat sich im Verlauf des Jahres 2019 im Vergleich zum Vorjahr in diesen Städten insgesamt weiter verbessert. Dadurch sind wir auf dem besten Weg, unser Ziel zu erreichen, den Umsatz in unseren wichtigen Städten bis 2020 im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln. Wir konzentrieren uns weiterhin auf Handelszonen in den Städten, insbesondere hinsichtlich Initiativen zu Produktbereitstellung, Einzelhandel und Aktivierung. Wir wollen unseren Konsumenten dort ein ganzheitliches Markenerlebnis über alle Vertriebskanäle und -plattformen hinweg bieten.

Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform

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

- **erstklassige Präsentation:** Unsere physischen Verkaufsflächen sind ein wichtiger Faktor dabei, den *Net Promoter Score (NPS)* [SIEHE GLOSSAR](#) und den Durchverkauf zum vollen Preis zu fördern. Wir haben das Markenerlebnis durch die Einführung und Ausdehnung erstklassiger Geschäftskonzepte wie *Stadium* [SIEHE GLOSSAR](#), *Originals the Collection* [SIEHE GLOSSAR](#) und *Neighbourhood* [SIEHE GLOSSAR](#) bei der Marke adidas sowie *FitHub* [SIEHE GLOSSAR](#) und *Vector Style* [SIEHE GLOSSAR](#) bei der Marke Reebok verbessert. Bei der Gestaltung eigener Einzelhandelskonzepte spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle. Daher werden wir diese Konzepte in zusätzlichen Geschäften einführen, wodurch sich vertriebskanalübergreifend Vorteile ergeben;
- **herausragender Kundenservice:** Mit unserem Programm ‚Sales Academy‘ vollziehen wir weiterhin einen Kulturwandel bei unseren Vertriebsteams mit dem Ziel, die Effektivität zu steigern. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere *Konversionsraten* [SIEHE GLOSSAR](#) und gestiegene Umsatzerlöse bestätigen den Erfolg des Programms;
- **personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sowie durch die adidas App sichtbar. E-Commerce und digitale Kommunikation sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache;
- **datengesteuerte Entscheidungen:** Wir investieren weiter in Datenanalyse und technische Infrastruktur, um schnellere und fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Durch die Nutzung von Daten, z. B. zum Durchverkauf unserer Produkte über alle Vertriebskanäle hinweg sowie zum Einkaufsverhalten der Konsumenten, gewinnen wir umfassende Einblicke, die für die Sortimentsplanung und das Management des Produktlebenszyklus hilfreich sind;

- **Vertriebskanalmix:** Nach einer ausführlichen Profitabilitätsanalyse der Vertriebskanäle in jedem einzelnen unserer Märkte haben wir 2019 unser Optimierungsprogramm fortgeführt, mit dem wir sowohl Fokus als auch Ressourcen auf die profitabelsten Vertriebskanäle konzentrieren wollen. Dadurch haben wir den Vertriebskanalmix unseres Unternehmens optimiert und die Profitabilität verbessert.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Vertriebsstrategie zu erheblichen Verbesserungen bei Markenattraktivität (gemessen anhand des NPS), Marktanteil, Umsatz und Profitabilität führen wird. [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 101](#)

GLOBAL OPERATIONS

Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für unsere Produkte. Der Bereich arbeitet daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu verbessern, und gewährleistet die Einhaltung hoher Qualitätsstandards sowie die Verfügbarkeit und Lieferung von Produkten. Wir liefern Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen, auf nachhaltige Weise und zum gewünschten Zeitpunkt an den gewünschten Ort – und richten den Fokus dabei immer auf den Konsumenten. 

GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITÄTEN

Global Operations unterstützt die Unternehmensmission von adidas, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dies gelingt erstens, indem der Bereich die besten Produkte entwickelt und dafür modernste Infrastrukturen, Prozesse und Systeme schafft. Diese ermöglichen es uns, den Fokus auf innovative Materialien und Fertigungsmethoden zu setzen. Zweitens ist es Ziel von Global Operations, den besten Service zu bieten. Das erreichen wir, indem wir innovative Distributionskonzepte entwickeln und über unseren Omni-Channel-Ansatz die Beschaffungskette noch agiler machen. So können wir die Produktverfügbarkeit gewährleisten. Drittens strebt Global Operations an, unseren Kunden und Konsumenten das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise zu bieten.

 SIEHE GRAFIK 24

Die besten Produkte: Der Bereich Global Operations treibt Innovationen bei neuen Materialien (z. B. recycelter Polyester, aus Ozeanplastik gewonnene Parley-Materialien oder PFC-freie Materialien) sowie Produktentwicklungsverfahren und Fertigungsmethoden (z. B. 3D-Technologie oder *textiler Digitaldruck*  SIEHE GLOSSAR) voran, die einen Mehrwert für den Konsumenten bieten und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Durch Investitionen in

Technologien, die Design und Fertigung enger verknüpfen, verändert der Bereich traditionelle Entwicklungsmethoden und sorgt so für konstante Aktualität und kürzere Markteinführungszeiten. Gleichzeitig spielt Global Operations eine wichtige Rolle bei der Effizienzsteigerung unseres operativen Geschäfts und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Erreichung unserer Wachstumsziele. Um Material- und Lohnkosten zu senken, reduziert Global Operations kontinuierlich die Komplexität mithilfe von Prozessoptimierungen und Konsolidierung bestehender Strukturen.

Der beste Service: Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel termin- und mengengetreu zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Deshalb messen wir mithilfe des nichtfinanziellen Leistungsindikators ‚On-Time In-Full (OTIF)‘ die termingetrieve und wunschgerechte Lieferung unserer Produkte an Großhandels- und Franchisekunden sowie eigene Einzelhandelsgeschäfte.  SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 101 Im Jahr 2019 hat das Unternehmen 79 % (2018: 78 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig geliefert. Das entspricht weitestgehend dem Gesamtziel von 80 %. In China und Russland/GUS konnten wir bei der OTIF-Kennzahl erneut einen Wert von über 90 % unserer Bestellmengen erreichen.

OTIF 2019
79%

Das beste Erlebnis: Global Operations trägt zum strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ und zum Erreichen unserer Unternehmensmission bei. Der Bereich fördert die Attraktivität der Marken, indem er den Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Unternehmens bereitstellt. Des Weiteren arbeitet Global Operations an einer noch effizienteren Beschaffungskette sowie der Reduzierung von Kosten, um jederzeit nachhaltig und wettbewerbsfähig zu sein.

‚SPEED‘ ALS STRATEGISCHE PRIORITÄT

‚Speed‘ ist eine strategische Priorität. Wir wollen das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche sein. Der Konsument steht im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Daher wollen wir noch schneller auf die Konsumenten nachfrage reagieren, indem wir unsere Produkte bedarfsgerecht über unsere Vertriebskanäle Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce zur Verfügung stellen. Unsere Produkte sollen immer im Trend liegen und stets verfügbar sein. 2019 haben wir bei dieser strategischen Priorität mit den Ansätzen ‚fast creation‘ (‚schnelle Entwicklung‘) und ‚fast replenishment‘ (‚schneller Nachschub‘) weitere Fortschritte erzielt. Wir haben den Anteil von kundendefinierten Artikeln mit kur-

Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung



zen Vorlaufzeiten ausgebaut; sie machen einen immer größeren Teil unseres Quartalsgeschäfts aus.

Fast creation: Wir gehen verstärkt dazu über, Produkte nicht mehr nach einem festen Zeitplan im Vorfeld der Saison zu entwickeln, sondern innerhalb einer Saison auf die Konsumentennachfrage zu reagieren und so eine schnelle Nachschubfertigung zu gewährleisten. Ziel ist es, eine Entwicklungszeit von acht Monaten oder weniger einzuhalten. Indem wir unsere Produkte schneller auf den Markt bringen, ermöglichen wir es unseren Kunden und unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal, Bestellungen näher am tatsächlichen Verkaufszeitpunkt zu platzieren. Dadurch können Einkaufsentscheidungen basierend auf einer besseren Marktkennntnis getroffen werden.

Fast replenishment: Um den ‚Speed‘-Ansatz auch bei den Produktionszeiten anzuwenden, hat Global Operations 2019 weiter daran gearbeitet, kurzfristige Bestellungen zu ermöglichen und die Produktionsvorlaufzeiten weiter zu reduzieren. Dabei ist es uns gelungen, für den Großteil unserer Schuh-, Bekleidungs- und Zubehörprodukte eine Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen oder weniger einzuhalten. Neben der Verkürzung der allgemeinen Produktionsvorlaufzeit hat Global Operations die Kapazitäten für einen schnellen Nachschub der verkaufstärksten Artikel ausgebaut. Dazu wurde über die Produktkategorien hinweg für 20 % aller Artikel eine Produktionsvorlaufzeit von 30 Tagen etabliert. So ermöglichen wir es unseren Marken, mit ihren Produkten in den Stores immer auf dem neuesten Stand zu sein, wovon auch die Konsumenten profitieren. Dies führt zu höherwertigem Umsatz sowie gesteigerter Lagerumschlagshäufigkeit.

■ SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52

Speedfactory: adidas hatte 2017 gemeinsam mit der Oechsler AG zwei *Speedfactories* ■ SIEHE GLOSSAR gegründet, um neue Prozesse zur schnelleren Herstellung von Sport-

schuhen zu testen und neue Fertigungstechnologien zu entwickeln, die in die globale Beschaffungskette des Unternehmens integriert werden können. In Zukunft wird das Unternehmen seine Ressourcen und Kapazitäten noch stärker auf die Modernisierung seiner anderen Zulieferbetriebe und den Einsatz von 3D-Technologie in der Schuhfertigung ausrichten. Die Produktion in den beiden Speedfactories in Ansbach und Atlanta, USA, wird bis April 2020 eingestellt; die Speedfactory-Technologie wird künftig jedoch bei Zulieferern in Asien eingesetzt werden. Mit diesem Schritt wird adidas weiterhin auf kurzfristige Trends in der Nachfrage reagieren und dabei Produktionskapazitäten flexibler und wirtschaftlicher nutzen können. Gleichzeitig kann das Sortiment an Produkten mit kurzer Fertigungszeit schneller ausgeweitet werden. Die Entwicklung, Verbesserung sowie das Testen von Fertigungsprozessen werden am adidas Produktionsstandort Scheinfeld – im sogenannten ‚adiLab‘ – fortgesetzt. ■ SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52, ■ SIEHE INNOVATION, S. 73

DURCHGEHENDE DIGITALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Seit einigen Jahren liegt der Fokus des Bereichs Global Operations darauf, den Produktentwicklungsprozess zu digitalisieren. Dazu setzen Design- und Entwicklungsteams verstärkt digitale Technologien ein. Wir haben diesen Ansatz 2019 weiter ausgebaut und wollen die gesamte Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zur Markteinführung durchgehend digitalisieren. In begrenztem Rahmen wurden bereits die ersten beiden Schuh- und Bekleidungskollektionen für zwei Saisons digital designt, entwickelt, beschafft und an Key Accounts verkauft. Vollständig digitale Produktentwicklung ist eine der wichtigen strategischen Initiativen der Priorität ‚Digital‘ im Rahmen unseres Plans zur Beschleunigung von ‚Creating the New‘ (‚Acceleration Plan‘).

Bis Ende 2020 wollen wir diese neue Arbeitsweise in einer unserer Geschäftseinheiten umsetzen. Durch digital entwi-

ckelte Produkte steigern wir die Effizienz unserer internen Entwicklungsprozesse und ebnen den Weg für den ‚Right-First-Time‘-Ansatz (‚auf Anhieb beste Ergebnisse‘). Digitale Produkte spielen auch nach extern gerichtet eine immer größere Rolle, etwa in der Interaktion und Kommunikation mit unseren Partnern. Sie erlauben es uns, schneller Produktversionen zu erstellen und bereits frühzeitig im Prozess bessere Entscheidungen zu treffen. Dieser neue Ansatz ermöglicht kürzere Markteinführungszeiten und schafft ganzheitliche und immersive digitale Sell-in-Erfahrungen für unsere wichtigen Kunden. Unser Ziel ist es, die digitale Infrastruktur weiter für die Zukunft auszubauen. Dazu erweitern wir die neuen Ansätze schrittweise, verbreitern unsere Zulieferbasis und intensivieren die Zusammenarbeit mit unseren wichtigen Kunden im Produktentwicklungsprozess.

MATERIALBESCHAFFUNG DER ZUKUNFT

Ein weiterer Fokus von Global Operations liegt auf der Entwicklung zukunftsweisender Materialien. Besonderes Augenmerk liegt dabei u. a. auf Schuhen mit Strickanteil, textilem Digitaldruck sowie nachhaltigen Materialien. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit *Parley for the Oceans* ■ SIEHE GLOSSAR haben wir 2019 den Anteil von *Parley Ocean Plastic* ■ SIEHE GLOSSAR in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut. Die Nachfrage nach Parley Ocean Plastic und anderen nachhaltigen Materialien steigt weiter. Deshalb haben wir eine spezielle Beschaffungseinheit, die mit Parley for the Oceans zusammenarbeitet, um eine stabile und transparente Beschaffungskette zu gewährleisten. Wir haben 2019 die Gruppe der Länder, von denen wir Meeresplastik für die Produktion von Garnen beziehen, um die Philippinen erweitert. Außerdem haben wir unsere Beschaffungsaktivitäten in kleinen Inselentwicklungsländern ausgebaut, indem wir die Dominikanische Republik als Bezugsland aufgenommen haben. ■ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

VERBESSERUNG DER PRODUKTIONSEFFIZIENZ DURCH AUTOMATISIERUNG

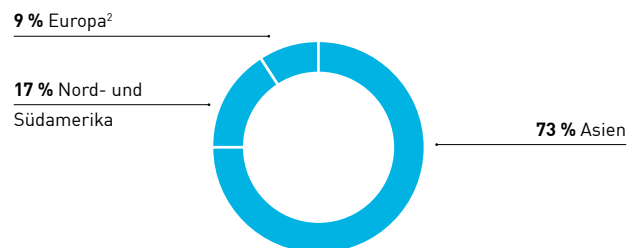
Für Global Operations ist es von sehr großer Bedeutung, den Automatisierungsgrad innerhalb unserer Beschaffungskette zu steigern. Schwerpunkte sind dabei Technologien wie automatisiertes Schneiden, computergestütztes Nähen, robotergestützte Klebstoffsprühsysteme oder automatisierte Verpackungslösungen.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

GROSSTEIL DER PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Um unsere Produktionskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von *unabhängigen Herstellern* [SIEHE GLOSSAR](#) gefertigt. Im Jahr 2019 haben wir mit 138 unabhängigen Herstellern (2018: 130) mit insgesamt 336 Produktionsstätten zusammengearbeitet (2018: 289).

Der Großteil (73 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2018: 71 %). [SIEHE GRAFIK 25](#) Unsere Hersteller erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten und hochvolumigen Produktion von Schuhen, Bekleidung und Zubehör. [SIEHE GLOSSAR](#)

Unabhängige Hersteller nach Regionen¹ 25



¹ Angaben umfassen unabhängige Hersteller der Marken adidas und Reebok; ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.
² Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

Im Jahr 2019 haben wir 45 der 138 unabhängigen Hersteller (2018: 26 von 130) als wichtige strategische Partner eingestuft. Sie stellen den größten Anteil unserer Produkte in 156 Produktionsstätten weltweit her (2018: 82). Dieser Anstieg ergibt sich durch die Aufnahme neuer Bekleidungshersteller, wodurch wir mehr Kapazität geschaffen haben, um die Nachfrage im Jahr 2019 besser bedienen zu können. Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 85 % unserer wichtigen strategischen Partner arbeiten seit mehr als zehn Jahren mit uns zusammen (2018: 84 %), 36 % bereits seit mehr als 20 Jahren (2018: 42 %). [SIEHE TABELLE 26](#)

Wir bewerten alle Zulieferer anhand spezieller Performance-Kriterien, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Herstellern sowie in unseren eigenen Produkti-

onsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Mittels eines C- und E-KPI-Nachverfolgungssystems erfassen wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im Sozial- und Umweltbereich. Wir setzen uns in unserer kompletten Beschaffungskette für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#) Die aktuellen Listen unserer Zulieferer sind auf unserer Website zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT/S/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit/s/umgang-beschaffungskette)

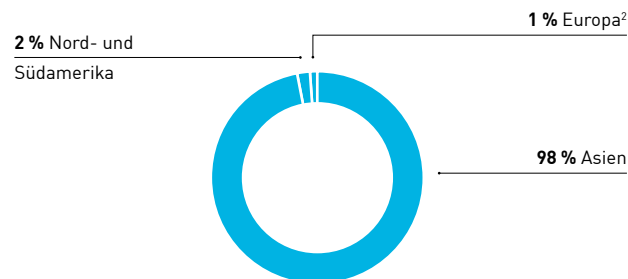
Lieferbeziehungen mit wichtigen strategischen Partnern 26

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Zubehör
Anzahl wichtige strategische Partner	45	11	22	12
Durchschnittliche Zugehörigkeit als wichtiger strategischer Partner in Jahren	17,0	16,8	16,2	18,6
Anteil am Gesamtproduktionsvolumen	90 %	92 %	88 %	93 %
Anteil am Gesamtproduktionswert	89 %	90 %	88 %	93 %
Strategische Zusammenarbeit < 10 Jahre	16 %	27 %	14 %	8 %
Strategische Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	49 %	36 %	59 %	42 %
Strategische Zusammenarbeit > 20 Jahre	36 %	36 %	27 %	50 %

VIETNAM BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR SCHUHE

Im Jahr 2019 wurden insgesamt 98 % unserer Schuhe in Asien produziert (2018: 97 %). [SIEHE GRAFIK 27](#) Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 43 % am Gesamtvolumen (2018: 42 %), gefolgt von Indonesien mit 28 % (2018: 28 %) und China mit 16 % (2018: 18 %). Im Jahr 2019 haben unsere unabhängigen Hersteller rund 448 Millionen Paar Schuhe produziert (2018: 409 Millionen Paar). [SIEHE GRAFIK 28](#) Unser größter Zulieferbetrieb für Schuhe in Vietnam hat etwa 8 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen hergestellt (2018: 11 %).

Schuhproduktion nach Regionen¹ 27



¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.
² Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

Schuhproduktion¹ in Millionen Paar 28

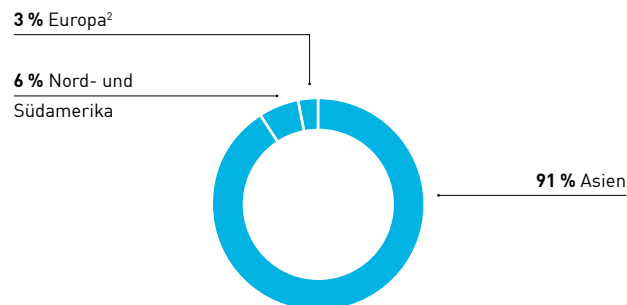
2019	448
2018	409
2017	403
2016	360
2015	301

¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

KAMBODSCHA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

Im Jahr 2019 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2018: 91 %). [SIEHE GRAFIK 29](#) Kambodscha war mit 23 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2018: 24 %), gefolgt von China mit 19 % (2018: 19 %) und Vietnam mit 19 % (2018: 18 %). Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2019 rund 528 Millionen Textilien produziert (2018: 457 Millionen Textilien). [SIEHE GRAFIK 30](#) Der größte Zulieferbetrieb, der sich in China befindet, hat etwa 9 % dieser Bekleidungsstücke hergestellt (2018: 9 %).

Bekleidungsproduktion nach Regionen¹ 29



¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.
² Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

Bekleidungsproduktion¹ in Millionen Stück 30

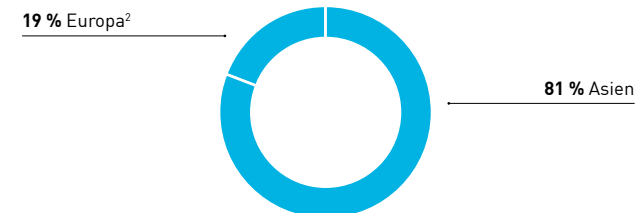
2019	528
2018	457
2017	404
2016	382
2015	364

¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

CHINA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR ZUBEHÖR

Mit 81 % wurde im Jahr 2019 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2018: 79 %). [SIEHE GRAFIK 31](#) China blieb mit 37 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Zulieferland (2018: 38 %), gefolgt von Pakistan mit 22 % und der Türkei mit 18 % (2018: je 18 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen für Zubehör belief sich auf rund 127 Millionen Stück (2018: 113 Millionen Stück), wovon 16 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2018: 18 %), der sich in der Türkei befindet. [SIEHE GRAFIK 32](#)

Produktion von Zubehör nach Regionen¹ 31



¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.
² Beinhaltet den Nahen Osten und Afrika.

Produktion von Zubehör¹ in Millionen Stück 32

2019	127
2018	113
2017	110
2016	109
2015	113

¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

OPTIMIERUNG VON LOGISTIKZENTREN- NETZWERK UND LIEFERKETTE

Indem wir unsere Distributionszentren stärker spezialisieren und auf die Besonderheiten unserer Produkte über die verschiedenen Vertriebskanäle hinweg fokussieren, können wir eine höhere Flexibilität an jedem Konsumentenkontaktpunkt gewährleisten. Dies ermöglicht es, dass am Point of Sale eine breitere Produktpalette verfügbar ist und Konsumenten z. B. Online-Bestellungen in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften abholen können. ■ [SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 65](#)

Ein Fokus von Global Operations lag im Jahr 2019 darauf, das Netzwerk an Logistikzentren weiter zu optimieren und es auf die zukünftige Konsumentennachfrage vorzubereiten. In diesem Zusammenhang haben wir uns hauptsächlich auf unsere Distributionszentren in den USA konzentriert: In Pennsylvania haben wir ein neues Logistikzentrum gebaut und unser bestehendes von einem externen Dienstleister betriebenes Zentrum an der Westküste erweitert – beides mit dem Ziel, unsere Wachstumserwartungen in Nordamerika, insbesondere in den Bereichen E-Commerce und eigener Einzelhandel, zu unterstützen. Unser neues Logistikzentrum in Suzhou sowie die Erweiterung unseres Logistikzentrums in Rieste wurden erfolgreich in unser Netzwerk integriert. In Großbritannien haben wir eine neue Einrichtung für den Bereich E-Commerce geschaffen, um das Konsumentenerlebnis auf diesem Markt zu verbessern und uns auf Brexit-Szenarien vorzubereiten.

Im Rahmen unserer fortwährenden Bemühungen um eine erstklassige Lieferkette, die auf die Konsumentenbedürfnisse von heute und morgen reagieren kann, haben wir unsere globalen Planungs- und Handelsteams an einem Standort konsolidiert und zentralisiert. Mit dieser Maßnahme wollen wir den höchsten Grad an Abstimmung und operativer Effizienz sicherstellen.

INNOVATION

Wir entwickeln innovative Produkte, die den Ansprüchen von Sportlern und Konsumenten gerecht werden. So stärken wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in nachhaltige Lösungen und prüfen die Möglichkeiten der Digitalisierung entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. Unser Ansatz für Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt kreative Zusammenarbeit steht.

ANSPRÜCHE UND BEDÜRFNISSE UNSERER KONSUMENTEN ERFÜLLEN

Die heutige Innovationslandschaft geht weit über die Betrachtung des Produkts hinaus. Sie erfordert zunehmend, dass in der Entwicklung Konsumentenerlebnisse und Dienstleistungen berücksichtigt werden. Diesbezüglich sind mehr Transparenz sowie die direkte Einbindung unserer Konsumenten in die entsprechenden Prozesse gefordert.

Gemeinsam mit unseren Trend & Cultural Insights Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu dokumentieren. Damit schaffen wir die Grundlage für die Entwicklung relevanter Konzepte.

Aufgabe des adidas FUTURE Teams ist es, ein überzeugendes Portfolio zu erarbeiten, das die Innovationspotenziale in verschiedenen Bereichen aufzeigt. Dazu zählen beispielsweise neue Materialien, Produktionsprozesse sowie konsumenten-fokussierte wissenschaftliche Untersuchungen. So schaffen wir eine Plattform für bedeutende Konzeptentwicklungen. Die

zugehörigen Projekte werden im Unternehmen initiiert und auf die Bereiche Beschaffung, Marketing sowie die kreativen und strategischen Bereiche innerhalb der Organisation abgestimmt. Dies gewährleistet eine stabile und leistungsstarke Innovations-Pipeline.

OPEN-SOURCE-GEDANKE ALS GRUNDLAGE DER INNOVATION

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

- **BASF:** Mit BASF entwickeln und optimieren wir BOOST, eine Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern höchsten Komfort bietet.
- **Carbon:** Mit Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, revolutionieren wir die Produktentwicklung durch Hardware, Software und Molekularwissenschaft. Gemeinsam haben wir die Massenproduktion additiv gefertigter Komponenten realisiert, wie sie bei adidas 4D bereits zur Anwendung kommt.
- **Fashion for Good:** Mit Fashion for Good, einer globalen, markenübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiative für die Modebranche, beschleunigen wir nachhaltige Innovationen in der Bekleidungsindustrie, beispielsweise als Mentoren und Kooperationspartner für kreislaufwirtschaftliche Start-ups.
- **Oechsler:** Mit Oechsler, einem Spezialisten für die automatisierte Fertigung technischer Komponenten und Baugruppen, haben wir unsere Speedfactorys in Ansbach und Atlanta, USA, betrieben. Im Jahr 2019 haben wir jedoch beschlossen, die Speedfactory-Technologie bei Zuliefer-

betrieben in Asien einzusetzen. Wir werden die Zusammenarbeit mit Oechsler in anderen Fertigungsbereichen fortsetzen.

- **Parley for the Oceans:** Mit Parley for the Oceans arbeiten wir an Produkten, die teilweise aus ‚upgecyclten‘ Plastikabfällen hergestellt werden, die an Stränden und Küsten aufgesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen.
- **„Plattform A“ bei Station F:** Im Januar 2019 haben wir unser globales Sport-Accelerator-Programm „Plattform A“ bei Station F, dem weltweit größten Start-up-Campus in unserer „Key City“ Paris, vorgestellt. Ziel des Accelerator-Programms ist es, die Innovationskraft der globalen Start-up-Szene zu nutzen, um die besten digitalen Innovationen im Sport auf den Markt zu bringen. Die Start-ups der ersten Generation begannen im Januar mit dem Programm und präsentierten im September 2019 ihre digitalen Pilotprojekte. Inzwischen hat adidas eine zweite Generation in das Programm aufgenommen. Der Fokus besteht darin, neue Konzepte und Möglichkeiten zu ermitteln, wie die Rolle der Frau, das Thema Nachhaltigkeit, der Einzelhandel und der Bereich E-Commerce gestärkt werden können.

FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

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

Innovationen für Sportler

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

Innovationen in der Fertigung

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

Innovationen im Bereich digitaler Anwendungen und Erlebnisse

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

Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung, das Unternehmen verantwortungsvoll zu führen, gehört bereits seit Langem zu unseren Grundsätzen. Zur Sicherung der Vorreiterrolle im Bereich nachhaltiger Innovationen verfolgt adidas einen proaktiven Ansatz, um international anerkannte Best Practices zu etablieren und skalierbare Verbesserungen zu erzielen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeits-Roadmap haben wir uns bis 2020 das Ziel gesetzt, in Materialien, Prozesse und innovative Maschinen zu investieren, um aus alten Materialien neue Produkte zu machen und so Abfälle zu reduzieren. Darüber hinaus haben wir 2019 unsere Anstrengungen intensiviert, Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus unserer Produkte zu übernehmen. Vor diesem Hintergrund verfolgen wir eine klare Strategie, kreislaufwirtschaftliche Modelle einzuführen.

■ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86

Innovationen für die weibliche Zielgruppe

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

VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Die Entwicklung branchenführender Technologien und Konsumentenerlebnisse verstehen wir als nur einen Aspekt davon, führend im Bereich Innovation zu sein. Genauso wichtig ist es, diese innovativen Konzepte erfolgreich zu vermarkten:

- **Parley Ocean Plastic:** Produkte aus *Parley Ocean Plastic* ■ SIEHE GLOSSAR versprechen höchste Performance und erfüllen damit die Bedürfnisse unserer Athleten. Sie tragen außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren. Damit haben wir den Faktor Nachhaltigkeit auf die Produktebene gebracht und werden das Konzept in unserem Produktportfolio weiter vorantreiben. Wir haben 2019 mehr als elf Millionen Paar Schuhe mit Parley Ocean Plastic für diverse Produktfamilien in den Bereichen Sport Performance und Sport Inspired produziert. Weiterhin kam Parley Ocean Plastic 2019 in nahezu drei Millionen Bekleidungsartikeln zum Einsatz, darunter in den Trikots von prominenten Fußball-

mannschaften wie Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Manchester United.

- **Futurecraft Loop:** Futurecraft Loop ist unser erster zu 100 % recyclingfähiger Laufschuh, der aus nur einer Materialart (TPU) gefertigt wird und völlig ohne Klebstoff und Lösungsmittel auskommt. Die erste Generation des Schuhs wurde im April 2019 im Rahmen eines globalen Betaprogramms mit Konsumenten aus den wichtigsten Städten der Welt eingeführt. Die Testpersonen wurden gebeten, die Schuhe nach dem Tragen zurückzugeben, um den Recyclingprozess in Gang zu setzen. Im November 2019 haben wir dann die zweite Generation des Futurecraft Loop präsentiert. Wir werden die Erkenntnisse aus dem Recyclingprozess in die Weiterentwicklung des Konzepts einfließen lassen und planen die Markteinführung des Schuhs für das Jahr 2021. Futurecraft Loop wurde vom Time Magazine als eine der ‚Best Inventions 2019‘ gewürdigt.
- **adidas 4D:** High-Performance-Schuhe, die im Rahmen des adidas 4D-Konzepts hergestellt werden, besitzen eine Zwischensohle, die durch digitale Lichtsynthese aus Licht und Sauerstoff gefertigt wird. Digitale Lichtsynthese (‚Digital Light Synthesis‘) ist eine einzigartige, von Carbon entwickelte Technologie. Die Zwischensohle wird mithilfe eines Prozesses entwickelt, der die traditionelle Erstellung von Prototypen und Gussformen überflüssig macht. Mit dem Einsatz der Digital Light Synthesis hebt adidas die additive Fertigung in der Sportartikelbranche auf eine ganz neue Ebene. Nachdem wir 2018 mehr als 100.000 Paar dieser High-Performance-Schuhe hergestellt hatten, haben wir die Volumina 2019 noch gesteigert und wollen die Produktion zukünftig weiter ausbauen. In den vergangenen beiden Jahren hat sich adidas 4D von einer innovativen Konzeptreihe zu einem ausgereiften Laufschuh entwickelt, der in großen Stückzahlen und verschiedenen Modellvarianten erhältlich ist.

- **Creators Club:** Dieses neue digitale Mitgliedschaftsprogramm belohnt treue Konsumenten mit Einladungen zu exklusiven Veranstaltungen oder Zugang zu Produkten in limitierter Auflage. Außerdem optimieren wir damit das Einkaufserlebnis der Mitglieder im E-Commerce, da sie noch schneller durch den Bezahlvorgang geführt werden und neue Optionen für die Bestellverfolgung erhalten. Mit Hilfe des Programms können wir die Beziehung zu unseren Konsumenten weiter vertiefen und wertvolle Einblicke in ihre Erwartungen und Bedürfnisse gewinnen. Der *Creators Club* ■ [SIEHE GLOSSAR](#) wurde Ende des Jahres 2018 in den USA eingeführt und ist mittlerweile in Frankreich, Deutschland, Japan, Großbritannien und Singapur live.
- **adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie und Biofabric Tenniskleid:** Mit dem adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie haben wir das erste kommerziell hergestellte Performance-Textilprodukt vorgestellt, das zu 100 % recyclingfähig ist. Der Hoodie besteht zu 60 % aus NuCycl Lyocell und zu 40 % aus Bio-Baumwolle. Beide Fasern sind vollständig wiederverwertbar. Weiterhin sondieren wir bereits potenzielle Lösungen, um Produkte im völligen Einklang mit der Natur zu entwickeln. Damit meinen wir Produkte, die am Ende ihres Lebenszyklus gefahrlos in den natürlichen Stoffkreislauf zurückgeführt werden können. Das adidas by Stella McCartney Biofabric Tenniskleid ist ein konzeptioneller Prototyp, der aus einem Zellulosemischgarn und zertifiziertem Microsilk gefertigt ist. Dieses Material auf Proteinbasis besteht zu 100 % aus erneuerbaren Stoffen und ist am Ende der Lebensdauer vollständig biologisch abbaubar. ■ [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#), ■ [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#)
- **Forever Floatride Grow:** Ende des Jahres 2019 hat Reebok mit dem Forever Floatride Grow seinen ersten Performance-Laufschuh auf Pflanzenbasis angekündigt – die neueste Innovation der Marke im Bereich Nachhaltigkeit. Der Schuh wird aus Rizinussamen, Algen, Eukalyptus-

bäumen und Naturkautschuk gefertigt und baut auf der erfolgreichen Cotton + Corn Lifestyleschuhkollektion auf.

- **Infinite Play:** Nachdem wir in Brasilien, Kanada und in einigen unserer wichtigen europäischen und US-amerikanischen Städten Rücknahmeprogramme getestet haben, erörtert adidas zusammen mit Partnerunternehmen, Regierungsvertretern und Aufsichtsbehörden infrastrukturelle Möglichkeiten für Produktrückgabe und Recycling. In Großbritannien haben wir im Jahr 2019 ‚Infinite Play‘ eingeführt. Im Rahmen dieses Programms können Konsumenten getragene Produkte zurückgeben, die dann an andere Nutzer weitergereicht werden. Dadurch wird die Nutzungsdauer der Produkte verlängert und Abfall vermieden. Für ihre zurückgegebenen Produkte erhalten die Konsumenten Geschenkkarten oder Creators Club Treuepunkte.
- **AM4 Serie:** Die Produkte der Reihe ‚adidas made for‘ (AM4) entstanden in den Speedfactorys in Ansbach und Atlanta. Auch im Jahr 2019 haben wir zusammen mit verschiedenen ‚Creators‘ Produkte hervorgebracht, die an ganz besondere Ereignisse anknüpfen. Zu nennen sind hier unter anderem Modelle in limitierter Auflage für Bayern München und das Marvel-Universum. Das Konzept floss in das adidas Produktangebot bei Footlocker und in exklusive Produkteinführungen mit unserem Creators Club ein. adidas wird die Speedfactory-Technologien zukünftig bei zwei Zulieferbetrieben in Asien einsetzen, wodurch fortan mehr Varianten der Speedfactory-Schuhmodelle möglich sein werden.

NEUE PRODUKTEINFÜHRUNGEN MACHEN GROSSTEIL DES UMSATZES AUS

Wie in den Vorjahren hat das Unternehmen auch 2019 den Großteil des Umsatzes mit Produkten erzielt, die im Laufe des Jahres auf den Markt gekommen sind. Neue Produkte haben in der Regel eine höhere Bruttomarge als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind.

Der Großteil des Umsatzes der Marken adidas und Reebok im Jahr 2019 entfiel erneut auf Produkte, die im selben Jahr eingeführt wurden. Im Laufe des Jahres neu eingeführte Produkte machten 77 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2018: 74 %). Lediglich 3 % des Umsatzes haben wir mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2018: 3 %). Bei Reebok waren 67 % der verkauften Schuhe Produkte, die wir 2019 eingeführt haben (2018: 67 %), während 11 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2018: 11 %).

KOSTEN FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG 1 % UNTER VORJAHRESNIVEAU

Unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beinhalten u.a. Personal- und Verwaltungskosten. Sonstige Aufwendungen, wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung oder der Großteil der Ausgaben in Verbindung mit den unternehmensweiten Open-Source-Initiativen, sind darin jedoch nicht enthalten. Wie in den Vorjahren wur-

Aufwendungen für
Forschung und Entwicklung

152 Mio. €

den auch 2019 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung lagen 2019 mit 152 Mio. € um 1 % unter dem Vorjahresniveau von 153 Mio. €.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung beliefen sich im Jahr 2019 im Verhältnis zum Umsatz auf 0,6 % (2018: 0,7 %). Zum 31. Dezember 2019 waren 1.007 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt (2018: 1.041).

■ SIEHE TABELLE 33

Wichtige Kennzahlen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung^{1,2}

33

	2019	2018	2017	2016	2015
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	152	153	187	149	139
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,6	0,7	0,9	0,8	0,8
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.007	1.041	1.062	1.021	993

¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2019, 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

Wir sind davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, Zufriedenheit und Wissen beeinflussen maßgeblich die Attraktivität unserer Marken, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und unsere Finanzergebnisse. Unsere Mitarbeiterstrategie richtet den Fokus auf vier Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, vorbildhafte Führung, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.

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

Als wichtiger Bestandteil von ‚Creating the New‘ unterstreicht die Mitarbeiterstrategie unsere Überzeugung, dass der strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn wir unsere Mitarbeiter für uns und unsere Geschäftsstrategie gewinnen können. Die Mitarbeiterstrategie basiert auf vier Säulen. Diese sind das Fundament für eine Unternehmenskultur und ein Umfeld, in dem wir ‚Creating the New‘ erfolgreich umsetzen können. **SIEHE GRAFIK 34** Sie helfen uns dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und unsere Aktivitäten und Initiativen im Personalbereich konstruktiv zu hinterfragen und zu bewerten. Die Umsetzung der Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den vier Säulen stehen. Im Jahr 2019 haben wir innerhalb jeder Säule gute Fortschritte erzielt. **■**

TALENTREKRUTIERUNG UND -BINDUNG

Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung. Wir sind davon überzeugt, dass uns dieser Status dabei unterstützt, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so Erfolg und Wachstum des Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2019 haben unsere Standorte weltweit unsere Attraktivität als Arbeitgeber für Rekrutierungs-, Bindungs- und Motivationsmaßnahmen genutzt. In Fachkreisen hat uns dies weltweit mehrere Spitzenplatzierungen eingebracht, unter anderem im ‚Best Places to Work‘-Ranking von Glassdoor für das Jahr 2019, im Ranking der besten Arbeitgeber von LinkedIn sowie in verschiedenen ‚World’s most attractive employers‘ Rankings von Universum bei Wirtschafts- und IT-Studenten weltweit. Standorte in Europa, Asien und den Emerging Markets wurden vom Top Employer Institute für ihre Bemühungen

zertifiziert, ein herausragendes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter zu schaffen. Diese Zertifizierung würdigt unter anderem die unternehmensweiten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernangeboten sowie das Modell zum Karrieremanagement.

Um sicherzustellen, dass zukünftige Mitarbeiter einen bestmöglichen Start in unserem Unternehmen haben, bieten wir ihnen schon frühzeitig verschiedene Programme an. So können sie aus breit gefächerten Weiterbildungsmöglichkeiten wählen, ihre Stärken weiter ausbauen und ihre beruflichen Fähigkeiten verbessern.

— **Ausbildungsangebote und duale Studienprogramme:** Das adidas Apprenticeship Program gibt jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss eine zwei- bis dreijährige Ausbildung mit Stationen in verschiedenen

Die vier Säulen unserer Mitarbeiterstrategie

34

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

Abteilungen zu machen und praktische Berufserfahrung zu sammeln. Unser Angebot umfasst Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Schuhtechnikern, Fachinformatikern und anderen Berufen. Im Rahmen eines dualen Studienprogramms können Abiturienten – in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen – theoretische Wissensvermittlung mit praktischen Erfahrungen bei adidas vereinen. Duale Studienprogramme werden in den Bereichen digitaler Handel, Finanzen oder IT angeboten und umfassen mindestens einen drei- bis sechsmonatigen Aufenthalt im Ausland. Ende 2019 haben wir in Deutschland 50 Auszubildende (2018: 55) und 49 duale Studenten (2018: 45) beschäftigt.

- **Globales Trainee-Programm:** Das ‚Functional, Digital and Design Trainee Program‘ bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei adidas im Rahmen eines 18- bis 24-monatigen Programms zu starten. Es umfasst Stationen in verschiedenen Fach- und funktionsübergreifenden Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen findet im Ausland statt. Zum Jahresende 2019 betrug die Teilnehmerzahl am globalen Trainee-Programm 67 (2018: 61).
- **Praktika:** Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Dabei möchten wir den Praktikanten optimale Erfahrungen in unserem Unternehmen bieten. Vor diesem Hintergrund haben wir den gesamten Rekrutierungsprozess verbessert und um gemeinschaftliche, interaktive Praxisübungen erweitert. Dazu gehören unter anderem Hackathons, mit denen wir unternehmensübergreifend bereichernde Erfahrungen bieten wollen. So haben wir im Jahr 2019 weniger, aber dafür gezieltere Praktika angeboten und 216 Praktikanten in Deutschland beschäftigt (2018: 447). ▬

VORBILDHAFTE FÜHRUNG

Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Nachwuchs- und Führungskräfte ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Wir wollen vorbildhafte Führung anregen und fördern. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Unternehmensebenen Talente mit Führungs- und Entscheiderpotenzial zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere zukünftige Aufgaben erhalten sie individuelle Weiterentwicklungspläne und nehmen an gezielten Weiterbildungsprogrammen teil. Im Jahr 2019 haben wir weitere Fortschritte bei dieser Säule unserer Mitarbeiterstrategie erzielt.

Führungsgruppen

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

- Die **Core Leadership Group** (CLG) ist die höchstrangige Gruppe und besteht aus rund 20 Führungskräften aus der oberen Führungsebene. Die Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren gemeinsam wesentliche Managementpositionen und -rollen innerhalb des Unternehmens weltweit. Diese Gruppe arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung von ‚Creating the New‘ zu leiten und funktionsübergreifend zu beschleunigen, sowie um Führungskräfte der nächsten Generation zu entwickeln und zu inspirieren. Die CLG dient außerdem als Nachfolgepool für den Vorstand.
- Die **Extended Leadership Group** (ELG) umfasst rund 120 Mitglieder. Diese Gruppe arbeitet markt- und funktionsübergreifend daran, die Umsetzung der strategischen Initiativen von ‚Creating the New‘ voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der Organisation verantwortlich. Die Mitglieder der ELG fungieren auch als Mentoren und Förderer für die Global High Potential Group. Zudem dient die ELG als Nachfolgepool für die CLG.
- Die **Global High Potential Group** (GHIPO) wurde 2018 gebildet. Sie hat rund 50 Mitglieder mit einem ausgewo-

genen Verhältnis von Frauen und Männern. Hier können wir Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben sowie Verantwortung auf der oberen, globalen Führungsebene zu übernehmen. Die Mitglieder der ersten GHIPO-Generation haben 2019 ein 18-monatiges Weiterentwicklungsprogramm abgeschlossen. Etwa drei Viertel dieser Teilnehmer konnten positive Karriereschritte verzeichnen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene (mehr als 50 %) oder durch Versetzung bzw. Wechsel in einen anderen Kulturkreis bzw. einen anderen Funktionsbereich. Im Jahr 2019 haben wir die zweite GHIPO-Generation in das Programm aufgenommen. Sie besteht aus rund 40 Mitgliedern mit einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern. Zum Ende des Jahres haben bereits mehr als 40 % von ihnen neue Aufgabenbereiche übernommen.

- 2019 wurde die **Local High Potential Group** (LHIPO) mit dem Ziel gebildet, begabte Talente zu identifizieren und zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf der oberen, lokalen Führungsebene in unseren Regionen zu übernehmen. Das Programm ist auf den Beziehungsaufbau unter gleichrangigen Mitarbeitern ausgelegt und soll den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, Erfahrungen in anderen Funktionsbereichen, Kulturkreisen oder Ländern zu sammeln. Diese Gruppe besteht aus etwa 130 Führungskräften mit unterschiedlichen Qualifikationen und 32 Nationalitäten. Sie weist ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern auf.

Gemeinsam mit dem Vorstand organisieren wir zwei Präsenzveranstaltungen von CLG und ELG pro Jahr. So wollen wir sicherstellen, dass diese Gruppen sich bei der Umsetzung von ‚Creating the New‘ und unserer Mitarbeiterstrategie umfassend austauschen und abstimmen. Die GHIPO kommt bis zu dreimal pro Jahr zusammen, um direkt vor Ort in unseren wichtigen Märkten praktische Erfahrungen zu sammeln. Die

LHIPO trifft sich einmal pro Jahr auf regionaler Ebene. Des Weiteren stehen alle Gruppen im Jahresverlauf über virtuelle Erlebnisse, Meetings, Telefonkonferenzen und kulturübergreifende Angebote miteinander in Kontakt. ■ **SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 52**

Leadership Framework und Entwicklungsprogramme für Führungskräfte

Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten zu sorgen, sind unsere Führungskräfte dazu aufgefordert, unser globales Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte *Leadership Framework* ■ **SIEHE GLOSSAR**, auch 2019 voranzubringen. Dieses basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (Creativity, Collaboration, Confidence: die ‚3Cs‘ ■ **SIEHE GLOSSAR**) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern weltweit erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir über einen globalen, umfassenden und universalen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können. Das Rahmenwerk wurde erstmals durch die CLG und die ELG aktiviert und global an die Mitarbeiter kaskadiert.

Wir bieten eine Vielzahl an Weiterentwicklungsprogrammen für Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedener Stufen und Ebenen an unseren Bürostandorten an:

- **Executive Development Experience:** In Kooperation mit der Harvard Business School haben wir für die oberste Führungsebene ein individuell abgestimmtes Fortbildungsprogramm entwickelt. Im Jahr 2019 nahmen sowohl die CLG als auch die ELG an der Präsenzveranstaltung

„Executive Development Experience“ an der Harvard Business School teil.

- **Director Development Experience (DDE):** 2019 haben wir die „Director Development Experience“ eingeführt. Sie basiert auf den Grundsätzen des Leadership Framework und ermöglicht den Mitarbeitern des mittleren Managements eine individualisierbare Lernerfahrung. DDE wird gegenwärtig an 16 unserer Standorte angeboten. Zukünftig wollen wir das Angebot auf weitere Standorte ausdehnen. Seit Einführung des Programms wurden nahezu alle angebotenen Plätze in Anspruch genommen.
- **Manager Development Experience (MDE):** Die Initiative „Manager Development Experience“ unterstützt Mitarbeiter der unteren Managementebene dabei, Führungsfähigkeiten und -kompetenzen herauszubilden. Wie auch die DDE bietet die MDE eine individualisierbare Lernerfahrung auf Grundlage des Leadership Framework mit dem Ziel, die Entwicklung von persönlichen Potenzialen und Teamführungs-kompetenzen zu unterstützen. Gegenwärtig bieten wir MDE an fast 40 Standorten weltweit an und verzeichnen auch bei diesem Programm eine fast vollständige Inanspruchnahme der Plätze.
- **Talent Carousel:** Unser internes Karriereentwicklungsprogramm „Talent Carousel“ hat 2019, in seinem fünften und letzten Jahr, die dritte Generation von Absolventen hervor-gebracht. Mitarbeiter weltweit waren eingeladen, sich für das Programm zu bewerben und auf dem nächsten funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt in eine neue Funktion an einen anderen Standort zu wechseln. Die Erkenntnisse, die wir mit „Talent Carousel“ gewinnen konnten, haben uns bei der Konzeption und Einführung von LHIPO geholfen. Nun sind wir in der Lage, dieses Programm auf eine größere Zielgruppe auszuweiten.

Nachfolgeplanung

Im Bereich der Nachfolgeplanung ist es unser Ziel, durch den Aufbau starker interner Talentpools für wichtige Führungspositionen einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, bei dem wir diese wichtigen Führungspositionen innerhalb der Organisation ermitteln und ihnen die besten Talente gezielt als Nachfolger zuordnen. Wir stellen zudem sicher, dass die Nachfolgeplanung in realisierbare Entwicklungspläne mündet, um Nachfolger auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Die Führungsgruppen, die wir etabliert haben, dienen als Nachfolgepools für die obersten Ebenen des Unternehmens. ■

VIelfalt und Inklusion

■ Wir sind davon überzeugt, dass Beschäftigte mit vielfältigen Ideen, Stärken, Interessen und Hintergründen für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Wir sehen in der Vielfalt unserer Belegschaft einen großen Wettbewerbsvorteil. Sie hilft uns nicht nur, die vielfältigen Wünsche und Anforderungen unserer Konsumenten rund um den Globus besser zu erfüllen, sondern stärkt auch die Leistung am Arbeitsplatz. Wir sind fest entschlossen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem allen Beschäftigten dieselbe hohe Wertschätzung entgegengebracht wird – unabhängig von Geschlecht, Staatsangehörigkeit, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Fähigkeiten, Alter, sexueller Orientierung oder Identität.

Im Zuge unseres globalen Engagements in diesem Bereich beteiligen wir uns an mehreren internen und externen Initiativen, die darauf ausgerichtet sind, Vielfalt und Inklusion zu fördern. Überall im Unternehmen unterstützen wir den weiteren Ausbau unserer „Employee Resource Groups“ (ERG) – spezifische Netzwerke, in denen Mitarbeitern aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird. Dazu gehören Netzwerke für Frauen, LGBTQ+, erfahrenere Mitarbeiter und

das Netzwerk ‚North American People of Color‘. Unsere globale Women Networking Group in Deutschland umfasst mittlerweile fast 900 aktive Teilnehmerinnen. Unterstützt werden sie von 14 Mentoringkreisen zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung jüngerer Kolleginnen. In Nordamerika haben wir die Anzahl der ERG-Netzwerke verdoppelt. Wir möchten, dass sich die Vielfalt unserer Mitarbeiter und Konsumenten in unseren Teams widerspiegelt. Einer der Schwerpunkte im Jahr 2019 lag auf Aufklärungsprogrammen über verschiedene Kulturen und Traditionen. In diesem Zusammenhang haben wir unter anderem den ‚Black History Month‘, Mond-Neujahr, den Internationalen Frauentag, Pride, den ‚Hispanic Heritage Month‘ sowie Diwali an unseren Standorten in Nordamerika gefeiert. In Europa haben wir an unseren wichtigsten Standorten zu speziellen Anlässen Initiativen durchgeführt, um das Bewusstsein für weibliche Führungskräfte, die LGBTQ+ Community und psychische Gesundheit zu schärfen.

Auf globaler Ebene haben wir uns darum bemüht, dass bei der Teilnahme an unseren Weiterentwicklungsprogrammen für Führungskräfte eine angemessene Vertretung hinsichtlich Geschlecht, Herkunft und Nationalität gewährleistet wird.

Außerhalb unseres Unternehmens fördern wir durch die aktiven Mitgliedschaften bei der Charta der Vielfalt sowie dem ‚Diversity and Inclusion in Asia Network‘ (DIAN) die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices.

Schulungen zum Thema Vielfalt und Inklusion

Unsere Schulungen zum Thema Gender Intelligence verfolgen ein ganzheitliches Konzept für den Themenbereich Vielfalt und Inklusion. Sie sind darauf ausgerichtet, unseren Mitarbeitern die Bedeutung von Vielfalt und den Wert von Inklusion bewusst zu machen. Zum Ende des Jahres 2019 haben insgesamt mehr als 4.300 Mitarbeiter in allen unseren Märkten an einer solchen Schulung teilgenommen. Dabei sollten sie sich kritisch mit ihren Gedanken und Überzeugun-

gen zu den Themen Vielfalt, Stereotype, Voreingenommenheit am Arbeitsplatz, Inklusion und Zugehörigkeitsgefühl auseinandersetzen. In Europa haben Führungsteams des oberen Managements im Jahr 2019 begonnen, an der Schulung teilzunehmen und sich vorgenommen, dieses Training in ihren jeweiligen Kompetenzbereichen einzuführen. Die Ausweitung des Trainingsprogramms beruht einerseits auf dem Engagement unserer Führungsteams, ein von Vielfalt und Inklusion geprägtes Arbeitsumfeld zu schaffen, und andererseits auf unserem Bestreben, die Anzahl interner Ausbilder zu erhöhen. Wir haben zusätzlich eine virtuelle Version für Mitarbeiter in den Einzelhandelsgeschäften, Logistikzentren und an Standorten ohne Möglichkeiten für Präsenzveranstaltungen entwickelt. Die virtuelle Version wurde 2019 in Nordamerika eingeführt und wird 2020 auf alle anderen Regionen ausgedehnt.

Gemischte Führungsteams

Wir sind davon überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist es, Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen generell und weltweit zu fördern. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt. Vorstandsmitglieder übernehmen z.B. eine Mentoringrolle für weibliche Talente, und bei unseren Global- und Local-High-Potential-Programmen achten wir auf Geschlechterbalance, um eine ausgewogene Nachfolge sicherzustellen. adidas hat sich bereits 2011 proaktiv zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen weltweit zu steigern. Zum Ende des Jahres 2019 belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit auf 34 % (2018: 33 %). Damit haben wir das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 bereits übertroffen. ➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITER](https://adidas-group.com/s/mitarbeiter) Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privat-

Frauen in
Führungspositionen
34%

Das Jahr 2020 bereits übertroffen. ➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITER](https://adidas-group.com/s/mitarbeiter) Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privat-

wirtschaft und im öffentlichen Dienst hat der Aufsichtsrat der adidas AG Ziele für den Anteil von Frauen im Vorstand sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung beschlossen. Der Vorstand hat zudem Ziele für die adidas AG hinsichtlich des Anteils von Frauen auf den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung festgelegt. ➔ [SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 26](#)

KULTUR

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

Wie wir unsere Kernüberzeugung mit Leben füllen

Unsere Mitarbeiter, Konsumenten und Partner wollen sich zunehmend direkt an der Aktivierung unserer Kernüberzeugung ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ beteiligen. Um es ihnen zu ermöglichen, durch ihren Beitrag einen Unterschied zu machen, konzentrieren wir die Aktivierung auf drei Initiativen: Im Rahmen von ‚She Breaks Barriers‘ wollen wir Mädchen und junge Frauen im Sport fördern und unterstützen. Die Initiative ‚One Starting Line‘ zielt darauf ab, dass niemand von Sport und Sportkultur ausgeschlossen wird, und bei ‚End Plastic Waste‘ engagieren wir uns dafür, dass die Weltmeere künftigen Generationen möglichst unversehrte erhalten bleiben. ➔ [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#) Wir nutzen ‚Brand Moments‘, um das Bewusstsein für diese Themen zu schärfen und Möglichkeiten zur Beteiligung zu schaffen, und wollen damit eine größtmögliche Wirkung erzielen. So hatten unsere Mitarbeiter 2019 unter anderem Gelegenheit, sich freiwillig in entsprechenden Projekten zu engagieren. Weiterhin haben wir im Rahmen von verschiedenen Sport-Events

wie der Frauenfußball-Weltmeisterschaft und dem Super Bowl oder auch bei kulturellen Ereignissen wie dem Tag der Erde (.Earth Day'), dem Internationalen Mädchentag, dem Black History Month oder Pride mit unseren Markenbotschaftern zusammengearbeitet, um die Themen stärker in den Fokus zu rücken.

Anlässlich der Frauenfußball-Weltmeisterschaft haben wir zusammen mit der NGO Equal Playing Field verschiedene Fußballcamps in allen Teilen der Welt organisiert. Außerdem haben wir mehr als 3.500 Frauen und Mädchen aus der ganzen Welt beim Festival of Football in Lyon zusammengebracht, wo sie Fußball spielen, Kompetenzen teilen und Verbindungen knüpfen konnten. In Partnerschaft mit Amazon haben wir von .Girls on the Run' veranstaltete Rennen über fünf Kilometer finanziell unterstützt, sodass 600 Mädchen, die sonst keine derartige Möglichkeit haben, an den Rennen teilnehmen konnten. Durch weitere Spendengelder sollen Trainer das Programm so anpassen können, dass Mädchen mit Behinderung noch besser davon profitieren. Außerdem haben wir @3stripelive gestartet. Dabei wurden erstmals Highschool-Volleyball- und -Fußballspiele von Mädchenteams live auf Twitter übertragen – mit mehr als 14,5 Millionen Livestream-Views. Bei diesem Projekt haben wir mit der US Soccer Foundation und der Organisation .United for Girls' zusammengearbeitet. Das Ziel bestand darin, doppelt so vielen Mädchen wie bisher Zugang zum Fußball zu ermöglichen. Weiterhin haben wir gemeinsam mit Up2Us Sports die digitale Trainerausbildung .Keep Girls in Sport' entwickelt. Mit dieser Initiative wollen wir Trainer über die spezifischen Trainingsbedürfnisse junger Sportlerinnen aufklären, um potenzielle Barrieren, mit denen sie zu kämpfen haben, aus dem Weg zu räumen. In Deutschland veranstaltet adidas zusammen mit dem Netzwerk .Impact Hub' verschiedene Initiativen, um die nächste Generation von weiblichen Athleten, Kreativen und Führungskräften zu unterstützen. Beispielsweise hatten zwölf Teams über einen Zeitraum von drei Monaten die Möglichkeit, sich

auszutauschen, mit Mentoren von adidas zu arbeiten und an praktischen Workshops mit adidas Experten zu unternehmerischen Themen wie Geschäftsstrategie, Finanzen und digitales Marketing teilzunehmen. Aus dem Kreis der zwölf ausgewählten Teams werden drei Sieger gekürt, die jeweils finanzielle Unterstützung für die Umsetzung ihrer Ideen erhalten.

Work-Life-Integration

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

- **Kinderbetreuung:** Neben flexiblen Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung wie Homeoffice und Sabbaticals sorgen wir für ein familienfreundliches Umfeld mit entsprechender Infrastruktur. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach haben wir die Anzahl von Eltern-Kind-Büros von zwei auf vier erhöht. Darüber hinaus haben wir die .World of Kids', die unternehmenseigene Kindertagesstätte, erweitert, so dass nun 270 Kinder in zwei Gebäuden betreut werden können. Im Jahr 2019 haben wir zudem einen Ad-hoc-Betreuungsdienst eingeführt, bei dem Eltern ihre Kinder in Notfallsituationen oder bei kurzfristigen Einsätzen temporär betreuen lassen können. An einigen Standorten weltweit bietet adidas unterschiedliche Feriencamps für Kinder an, die im Jahr 2019 von mehr als 450 Teilnehmern besucht wurden. An anderen Standorten weltweit bieten wir ebenfalls verschiedene Leistungen und Services für eine sichere und hochwertige Kinderbetreuung an. Indem wir Infrastruktur und Angebote für die Betreuung kontinuierlich ausbauen, unterstreichen wir unser Bestreben, für ein familienfreundliches Umfeld zu sorgen, in dem sich

beruflicher Erfolg und Privatleben gut miteinander vereinbaren lassen.

- **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, in deren Rahmen wir die Mitarbeiter frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir den Mitarbeitern, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA ergänzt das Unternehmen die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70% Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit (.Parental Bonding Leave') von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen. In Lateinamerika hat es entscheidende Änderungen gegeben, um die Work-Life-Integration an allen Standorten zu verbessern. Unter anderem haben Mütter nun die Möglichkeit, insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Väter/Partner erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren.
- **Flexibles Arbeiten:** Auch 2019 hatte jeder bei der adidas AG angestellte Mitarbeiter in Deutschland, dessen Aufgaben unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen vor Ort ausgeübt werden können, das Recht, 20 % seiner Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte (.Off-Campus') zu verbringen. Diese Richtlinie und Vereinbarung basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für Qualität und Umfang der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Nach vielen positiven Rückmeldungen haben wir beschlossen, das Konzept auf globaler Ebene einzuführen – den Anfang machte 2018

Nordamerika, im Jahr 2019 folgten Lateinamerika und weitere Teile Europas. Die flächendeckende Einführung soll 2020 fortgesetzt werden.

- **Ausbau der Arbeitsplätze:** Im Zuge unserer Bestrebungen, die gesamte Belegschaft in Herzogenaurach auf dem Campus der World of Sports zusammenzuführen, haben wir 2019 das neue Bürogebäude ‚Arena‘ eröffnet. Darin finden rund 2.000 Mitarbeiter Platz. Das tätigkeitsbasierte Konzept des neuen Gebäudes sieht vor, dass die Mitarbeiter keinen festen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen wählen können. Um für Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben so einfach wie möglich zu gestalten, bieten wir neben zwei Kindertagesstätten weitere Dienstleistungen an, darunter einen Reinigungsservice, einen Lieferservice für Lebensmittel oder die Möglichkeit, private Paketsendungen zu erhalten. In Asien haben wir unsere neue Zentrale für Asien-Pazifik und China in den IFC-Tower im Zentrum von Schanghai umgesiedelt. Damit haben die Mitarbeiter leichten Zugang zu kommerziellen Einrichtungen. Die neue Zentrale vereint eine praktische und grüne Arbeitsumgebung mit einem agilen und angenehmen Arbeitserlebnis. Sie umfasst ein Mitarbeiterrestaurant, Fitness-Studio und Showrooms sowie kollaborationsfördernde offene Flächen. Zudem sind wir bestrebt, den Großteil unserer Belegschaft am Standort Portland zusammenzuführen. Im Zuge der anhaltenden Expansion von adidas werden dort zwei Bürogebäude inklusive Parkhaus für 2.800 Mitarbeiter ausgebaut, das Mitarbeiterrestaurant vor Ort erweitert und zusätzliche Mitarbeiterservices angeboten. In diesem Zusammenhang führen wir gleichzeitig das tätigkeitsbasierte Arbeitskonzept ein, das weltweit an den meisten Hauptstandorten bereits etabliert wurde.

Gesundheitsmanagement

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter, indem wir danach streben, ihnen bestmögliche Bedingungen dafür zu bieten, sich wohlfühlen und gesund zu bleiben. Unser ganzheitlicher Ansatz berücksichtigt das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden der Mitarbeiter und gründet auf den vier Säulen Einstellung („Mindset“), Ernährung, Bewegung und medizinische Dienstleistungen. Beispielsweise haben wir 2019 am Welttag der psychischen Gesundheit im Oktober verschiedene globale Aktionen durchgeführt. Neben Informationskampagnen gaben prominente Redner persönliche Einblicke in ihre Erfahrungen mit dem Thema. Außerdem fand ein offener Dialog mit leitenden Führungskräften statt und es wurden Übungen zur Stressbewältigung angeboten. Weiterhin haben wir große Fortschritte dabei erzielt, unseren Mitarbeitern Zugang zu Sporteinrichtungen zu verschaffen. So stehen den Mitarbeitern in Herzogenaurach, Portland, Boston, Moskau, Gurgaon und Manchester sowie an anderen Standorten weltweit firmeneigene Fitness-Studios zur Verfügung. Im Jahr 2019 haben wir damit begonnen, unser Fitness-Studio in der Zentrale in Herzogenaurach zu erweitern. Nach Fertigstellung der Arbeiten im Jahr 2020 werden die Räumlichkeiten deutlich mehr Platz und Trainingsmöglichkeiten für mehr als 3.000 Mitglieder bieten. Gleichzeitig wird Physiotherapie mit umfassendem Angebot in den Komplex integriert. Dank der Bereitstellung von Spinden und Duschen in Bürogebäuden können unsere Mitarbeiter auch mit dem Rad zur Arbeit fahren oder joggen. adidas UK wurde 2019 mit dem ‚Britain’s Healthiest Company Award‘ in der Kategorie mittelständische Unternehmen ausgezeichnet.

Weiterbildung

Wir sind davon überzeugt, dass die kontinuierliche Fort- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter ein entscheidender Wegbereiter für eine ausgeprägte Leistungskultur ist. Vor diesem Hintergrund bieten wir unserer Belegschaft eine Vielzahl von Präsenz- und Online-Schulungen an. Unser Learning-

Management-System steht mittlerweile fast der Hälfte aller Mitarbeiter weltweit zur Verfügung. Davon haben 75 % auf die verschiedensten Weiterbildungsmöglichkeiten zugegriffen und ihre aktuellen Leistungen und zukünftigen Karriereziele vorangetrieben. Im Jahr 2019 hat sich die Anzahl der Teilnehmer an einer Präsenzschiulung verglichen mit 2018 um mehr als 20 % erhöht. Über unsere Online-Plattform können unsere Mitarbeiter auf zwei unterschiedliche digitale Weiterbildungsangebote zugreifen: LinkedIn Learning und Leadership Library. Bei Leadership Library handelt es sich um einen Service, der auf Basis der individuellen Bedürfnisse von Unternehmen oder Lernenden verschiedene Fachartikel, Medienangebote und Hochschulkurse vorstellt und zusammenfasst. Dadurch können die Mitarbeiter auf verschiedene Inhalte der Bereiche Wirtschaft, Kreatives und Technologie zugreifen. Im Jahr 2019 wurden pro Monat durchschnittlich mehr als 1.900 Medienangebote über die Leadership Library abgerufen. Weiterhin hat sich die Anzahl der Mitarbeiter, die sich für LinkedIn Learning registriert haben, mehr als verdoppelt.

Wir haben unsere globalen grundlegenden Lernprogramme („Core Learning“) im Jahr 2019 weiter ausgebaut, um sicherzustellen, dass wir strategische Geschäftsinitiativen unterstützen, Kompetenzen in Verbindung mit unseren 3Cs aufbauen und die Entwicklung zukünftiger funktionsübergreifender organisatorischer Fähigkeiten fördern. Anhand einer HR-unterstützten Bedarfsanalyse wird entschieden, welche Themen in das Programmangebot einfließen.

Leistungsmanagement

Mit #MYBEST hat adidas ein weltweites Konzept zur Förderung der Mitarbeiterleistung eingeführt, um Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranzubringen. Das Konzept beruht auf vier Elementen und vereint regelmäßige konstruktive Gespräche („Touch Base“) zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback für Kollegen und Vorgesetzte sowie vierteljährliche Zielsetzung und -beurteilung. Zweimal pro Jahr¹ finden formale Leistungsbewertungen statt, wobei die Weiterentwicklung bei den monatlichen Gesprächen im Mittelpunkt steht. Für die Weiterentwicklung von #MYBEST ist die Meinung der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Deshalb findet jährlich eine weltweite Befragung zu #MYBEST statt. Auf Basis der Antworten werden Verbesserungen an dem Konzept erarbeitet. Im Jahr 2019 haben wir einige Änderungen vorgenommen, unter anderem eine Vereinfachung des Feedbacks von und für Kollegen und Vorgesetzte. Gleichzeitig haben wir die Anzahl der Leistungsbewertungen von vier auf zwei¹ reduziert, um den gesamten Prozess einfacher und effizienter zu gestalten. Durch die klarere Abgrenzung verschiedener Leistungsstufen können die Mitarbeiter zudem leichter ihre Stärken und Entwicklungsbereiche identifizieren. So stellen wir sicher, dass die Mitarbeiterleistung innerhalb des gesamten Unternehmens einheitlich bewertet wird.

Gehälter, Zusatzleistungen und Anreizprogramme

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

Zu den verschiedenen variablen Vergütungskomponenten und Zusatzleistungen für unsere Mitarbeiter gehören:

- Bonusprogramm – kurzfristiges Anreizprogramm (Short-Term Incentive, STI)
- Gewinnbeteiligungsprogramm – „Champions-Bonus“ (Deutschland)
- Langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan, LTIP) für das leitende Management
- 401(k) Pensionspläne (USA) und adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland)
- adidas Mitarbeiteraktienprogramm

Wir wollen unseren Vergütungsansatz kontinuierlich verbessern. Deshalb investieren wir in mehrere Projekte und Initiativen, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen möchten. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir angemessen und in die richtigen Mitarbeiter investieren. In den letzten drei Jahren haben wir beispielsweise unseren Ansatz in Bezug auf Vergütungsleistungen in Deutschland und den USA überarbeitet. Damit sollen Gehaltsunterschiede minimiert werden, und wir wollen vor allem einer Ungleichbehandlung von Mitarbeitern mit gleichen Positionen bzw. in gleichen Positionsgruppen entgegenwirken. Grundlage für den neuen Ansatz bilden detaillierte externe Marktdaten. Zudem adressiert dieser Ansatz interne Vergütungsunterschiede und stellt sicher, dass wir weibliche und männliche Mitarbeiter in gleichen Positionen fair bezahlen. Außerdem haben wir ein Monitoring-Konzept erarbeitet, um etwaige Vergütungsunterschiede zu identifizieren, und wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Unterschiede in den einzelnen Ländern auszugleichen. Um unsere Anstrengungen und die Transparenz in diesem Bereich zu erhöhen, unterstützen wir Initiativen wie „Lean In“ und werden auch 2020 einen starken Fokus darauf legen, etwaige Lücken kontinuierlich zu schließen. Der letzte intern erstellte Bericht zu geschlechtsbedingten Entgeltunterschieden zeichnet in der

Gesamtbetrachtung, in Form einer gewichteten Durchschnittsberechnung zwischen den Gehaltsbändern, ein ausgewogenes Bild bei der Bezahlung von Frauen und Männern.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebene weiter erhöht und unter anderem größere Transparenz hinsichtlich der Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen geschaffen. Ziel war es, sicherzustellen, dass bei der Vergütung dieser Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden. Außerdem wollen wir unsere Vergütungsstrukturen weiter vereinheitlichen. Wir haben weltweit ein langfristiges Anreizprogramm für die obere Führungsebene eingeführt. Im Rahmen dieses Programms werden den teilnehmenden Mitarbeitern Restricted Stock Units (RSU) zugeteilt, die an unsere Ziele für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an die Entwicklung des Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele der oberen Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft und eine Teilhabermentalität im Unternehmen gefördert. Im Jahr 2019 konnten wir die Einführung des langfristigen Anreizprogramms auf der mittleren Führungsebene weltweit abschließen. ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 28, S.194](#)

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

Mitarbeiteraktienprogramm

Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Mitarbeitern in Deutschland, den USA, den Niederlanden sowie der Region China (China, Taiwan und Hongkong) offen, sodass fast die Hälfte aller weltweiten Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2019 haben

¹ Auf Grundlage der aktuellen Betriebsvereinbarung finden bei Mitarbeitern in Deutschland weiterhin vier Bewertungen statt.

durchschnittlich etwa 5.000 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2018: 4.800). ▬

ERFOLGSMESSUNG UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

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

Mitarbeiterengagement

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dafür müssen wir uns voll auf den Konsumenten fokussieren und unsere Mitarbeiter in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken. Konsumenten und Mitarbeiter sind daher auch die besten Datenquellen, wenn es darum geht, die Zielerreichung in diesem Zusammenhang zu bewerten. Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiter uns entscheidend dabei hilft, ein attraktives Mitarbeitererlebnis zu schaffen und die besten Talente zu rekrutieren und an uns binden zu können. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Mitarbeiter befragen und ihnen die Möglichkeit anbieten, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, haben wir für alle Büromitarbeiter mit E-Mail-Konto ‚People Pulse‘ eingeführt. Mit diesem System erfassen wir, wie zufrieden die Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber sind.

People Pulse ermöglicht die Erfassung des sogenannten ‚employee Net Promoter Score‘ (eNPS). ▬ [SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 101](#) Die Berechnung des eNPS ist identisch mit der Berechnung des markenspezifischen NPS: Ausgehend von der Frage ‚Bitte geben Sie anhand einer Skala von 0 bis 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie adidas als Arbeit-

geber empfehlen würden‘ wird die Gesamtzahl der negativen Antworten (Bewertungen schlechter als 7) von der Gesamtzahl der positiven Antworten (Bewertungen 9 und 10) subtrahiert, was den eNPS ergibt. Durch diesen Ansatz in Verbindung mit der regelmäßigen Erfassung von offenem Mitarbeiterfeedback konnte der Umfang der Mitarbeiterbefragung auf maximal sieben Fragen reduziert werden, wobei die eNPS-Frage im Mittelpunkt steht. Die People-Pulse-Abfrage besteht aus zwei Komponenten:

- der eNPS-Frage, die immer gleich gestellt wird, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitablauf sicherzustellen
- zusätzlich wechselnden thematischen Fragen, die direkt von der strategischen Agenda des Unternehmens sowie dem neuen Leadership Framework und den 3Cs abgeleitet sind

Das Jahr 2019 hat gezeigt, dass die vierteljährlich stattfindende People-Pulse-Abfrage von den Büromitarbeitern weiterhin als wichtiger Feedback-Kanal zum Unternehmen genutzt wird. Bei der Abfrage im März verzeichneten wir mit 67 % aller Mitarbeiter eine Antwortquote auf einem ähnlich hohen Niveau wie bei der bislang höchsten Quote aus dem Vorjahr. Im Durchschnitt blieb der eNPS Wert im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr stabil. Berichte mit detaillierten Ergebnissen werden sowohl dem Vorstand als auch den Führungskräften bis hin zu vier Ebenen unterhalb des Vorstands zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter können über das globale Intranet die Gesamtergebnisse des Unternehmens abfragen. Die Empfänger der Ergebnisse haben diese kontinuierlich evaluiert, kaskadiert und offen diskutiert und Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorangetrieben. 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, z. B. zum konsumentenorientierten Ansatz. ▬

GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

▬ Im Jahr 2019 haben wir die Einführung einer neuen cloud-basierten Systemplattform im Personalbereich fortgesetzt. Sie soll die HR-Systeme des Unternehmens stärken, indem potenziell zeitintensive HR-Prozesse zunehmend standardisiert, digitalisiert und automatisiert werden. Außerdem sind wir davon überzeugt, dass HR so in der Lage sein wird, die Belegschaft proaktiv zu managen und das Mitarbeitererlebnis zu verbessern. Zudem kann das Unternehmen zunehmend datengestützte Entscheidungen treffen.

Nach der erfolgreichen Zusammenlegung von HR Shared Services in einem globalen funktionsübergreifenden Servicebereich, Global Business Services (GBS), im Jahr 2019 sind derzeit operative Zentren in Porto, Dalian und Portland angesiedelt. Alle Mitarbeiterfragen zu administrativen Themen wie Vergütung, Zusatzleistungen, Zeitmanagement und HR-Systeme werden zentral über GBS abgewickelt. Dadurch können sich die HR-Betreuer auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und Führungskräfte wie Mitarbeiter in strategischen Fragen wie Karrieremanagement, Mitarbeiterführung und Coaching unterstützen. ▬

MITARBEITERZAHL WELTWEIT

■ Zum 31. Dezember 2019 waren bei adidas 59.533 Mitarbeiter beschäftigt (2018: 57.016). ■ **SIEHE TABELLE 35, ■ SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT, S. 242** Davon waren 7.703 bei der adidas AG angestellt. Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum Ende des Jahres 2019 53.218 Mitarbeiter (davon 7.033 adidas AG) beschäftigt (2018: 49.563). ■ **SIEHE TABELLE 36** Die Personalkosten lagen 2019 mit 2,720 Mrd. € über dem Vorjahr (2018: 2,481 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Umsatz (2018: 11 %). ■

■ **SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 216**

Mitarbeiterzahl

59.533

Mitarbeiterstatistik¹ **35**

	2019	2018
Mitarbeiterzahl gesamt ²	59.533	57.016
Mitarbeiter gesamt		
Männlich	48 %	51 %
Weiblich	52 %	49 %
Managementpositionen		
Männlich	66 %	67 %
Weiblich	34 %	33 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	31	31
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	4

¹ Zum Jahresende.

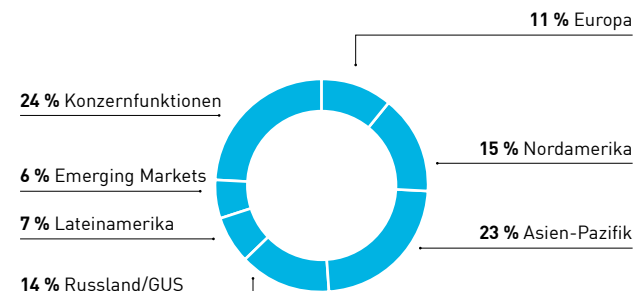
² Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich¹ **36**

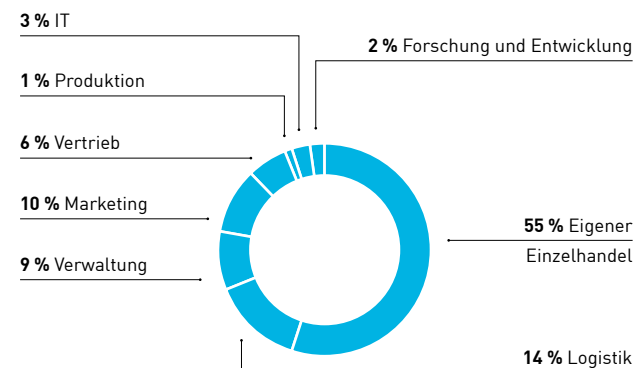
	Mitarbeiter ²		Vollzeitäquivalente	
	2019	2018	2019	2018
Eigener Einzelhandel	32.948	32.297	27.654	25.880
Vertrieb	3.680	3.857	3.586	3.742
Logistik	8.170	6.175	7.874	5.976
Marketing	5.945	5.764	5.737	5.565
Zentraler Verwaltungsbereich	5.624	5.574	5.323	5.251
Produktion	621	888	608	803
Forschung und Entwicklung	1.007	1.041	940	971
IT	1.538	1.420	1.496	1.377
Gesamt	59.533	57.016	53.218	49.563

¹ Zum Jahresende.

² Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Mitarbeiterverteilung¹ **37**

¹ Zum Jahresende.

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen¹ **38**

¹ Zum Jahresende.

NACHHALTIGKEIT

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

UNSER ANSATZ

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

WESENTLICHE THEMEN

Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, pflegen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und berücksichtigen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Außerdem führen wir regelmäßig formelle Wesentlichkeitsanalysen durch, mit denen wir die Auswahl unserer wesentlichen Themen prüfen. Wir nutzen die Erkenntnisse vergangener Bewertungen und die Ergebnisse unserer Stakeholder-Dialoge, um bestehende Themen zu überprüfen, potenzielle neue Themen zu kategorisieren und diese im Anschluss durch intensive Gespräche mit Experten aus dem gesamten Unternehmen zu validieren. Letztendlich wollen wir ein besseres Verständnis darüber gewinnen, welche Bedeutung ein Thema für unsere Geschäftsentwicklung sowie für unsere Stakeholder hat. Gleichzeitig wollen wir aber auch aufzeigen, welche Auswirkungen unsere Geschäftstätigkeit auf die jeweiligen Themen hat. Als Ergebnis dieser Analyse ist die Liste der wesentlichen Themen um Mitarbeiterdiversität ergänzt worden. [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 99](#)

Bei der Bestimmung wesentlicher Themen greifen wir auch auf externe Rahmenwerke zurück. Dazu gehören die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen. Diese rufen zu weltweiten Maßnahmen auf, um den Wohlstand aller zu fördern und unseren Planeten zu schützen. Auch wenn unser aktuelles Programm und die zugrunde liegenden Ziele bereits vor Verabschiedung der SDGs implementiert wurden, sehen wir einen engen Zusammenhang zwischen diesen und unserer eigenen Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung. So konnten wir die SDGs ermitteln, die die größte Korrelation mit unseren eigenen Schwerpunkten haben: einerseits mit den ökologischen Prioritäten im Hinblick auf Materialauswahl, Fertigung,

Nutzung und Entsorgung unserer Produkte sowie andererseits mit den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen in unserer Wertschöpfungskette. [↗](#)

KORRELATION ZWISCHEN DEN SDGS DER UN UND UNSEREM NACHHALTIGKEITSPROGRAMM



STAKEHOLDER-DIALOG UND TRANSPARENZ

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Zu diesen Stakeholdern zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer mit ihren Beschäftigten, Kunden, Investoren, die Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere ‚Richtlinie zum Umgang mit Stakeholdern‘ beschreiben grundlegende Prinzipien für die Pflege der Beziehungen und enthalten weiterführende Informationen zu den verschiedenen Formen der Interaktion mit Stakeholdern. Wir stehen – u.a. durch die Better Cotton Initiative (BCI), die ZDHC-Arbeitsgruppe (ZDHC = Zero Discharge of Hazardous Chemicals), die Sustainable Apparel Coalition (SAC), die Leather Working Group (LWG) und die AFIRM-Arbeitsgruppe

(AFIRM = Apparel and Footwear International RSL Management) – in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler Ebene zu diskutieren. Dabei hilft uns auch unsere aktive Mitgliedschaft in Organisationen wie dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC), der Fair Labor Association (FLA), dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety und dem Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“) sowie unsere Unterstützung für das neu gegründete RMG Sustainable Council (RSC). Durch Partnerschaften mit führenden Initiativen wie dem Better-Factories-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) in Kambodscha setzen wir uns dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten auszubauen. Wir haben am Bali Process Government and Business Forum mitgewirkt und uns formal zur Einhaltung der AAA-Empfehlungen („Acknowledge, Act, Advance“) verpflichtet. Darin werden Maßnahmen beschrieben, um die Transparenz innerhalb der Beschaffungskette sowie den Umgang mit Beschäftigten zu verbessern und eine an ethischen Grundsätzen orientierte Anstellung von Beschäftigten langfristig zu gewährleisten. [➔ ADIDAS-GROUP.COM/S/PARTNERSCHAFTEN](https://adidas-group.com/s/partnerschaften)

Über diese Kooperationen hinaus haben wir im Jahr 2018 gemeinsam mit unserem Partner Zalando eine „Hackathon“-Reihe eingeführt. Dadurch möchten wir die Erwartungen der Stakeholder im Hinblick auf die Transparenz in der Beschaffungskette besser verstehen und auf Basis digitaler Technologien geeignete Lösungen hervorbringen. Den teilnehmenden Start-ups stellen wir unsere Expertise und unser Know-how zur Verfügung. Auf dieser Basis können sie dann neue Ideen entwickeln und diese auf ihre Skalierbarkeit hin testen. Allein im Jahr 2019 haben wir drei Hackathons veran-

staltet und dabei mehr als 30 zukunftssträchtige Unternehmen unterstützt.

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

GOVERNANCE-STRUKTUR

■ Eine starke Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung von Programmen, die zur Verwirklichung unserer freiwillig auferlegten Zielvorgaben für 2020 und darüber hinaus beitragen. Die Führungskraft verantwortlich für Nachhaltigkeit ist zuständig für die Entwicklung, Koordination und Ausführung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und dem für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt. Er wird auch das „Sponsor Board“ für Nachhaltigkeit leiten. Diesem Sondergremium gehören leitende Vertreter der Funktionsbereiche Global Operations (GOPS), Soziales und Umwelt (Social and Environmental Affairs, SEA), Global Brands sowie weiterer relevanter Unternehmensbereiche an. Gemeinsam sorgen die Mitglieder des „Sponsor Board“ für eine funktionsübergreifende Abstimmung sowie das transparente, umfassende Management und die Umsetzung vereinbarter Nachhaltigkeitsziele in ihren

jeweiligen Funktionsbereichen. Dies umfasst auch die Überprüfung und Freigabe von Richtlinien nach Bedarf. [➔](#)

EXTERNE ANERKENNUNG

■ Die Nachhaltigkeitsinitiativen von adidas erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2019 war das Unternehmen erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen umfassend beurteilt. [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 48](#)

So wurde adidas z.B. 2019 zum 20. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Dafür wurde adidas in Bezug auf die wirtschaftliche, ökologische und soziale Leistung bewertet und in seiner Industrie unter den weltweit besten 10 % der betrachteten Unternehmen eingestuft. Bei der jährlichen Bewertung des Carbon Disclosure Project (CDP) wurde adidas weiterhin mit einem „B“-Score im Bereich Klimaschutz (2018: B) ausgezeichnet und hat sich zu einem „B“-Score für Wassermanagement verbessert (2018: B-). Das Unternehmen konnte seine Bewertung im jährlich veröffentlichten Green Supply Chain Corporate Information Transparency Index (CITI) deutlich verbessern und kletterte 2019 vom zehnten auf den zweiten Rang in der Textilbranche. Beim Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) konnte adidas seine führende Position 2019 bestätigen und die Spitzenposition in der Gesamtwertung aller untersuchten Unternehmen verschiedener Branchen verteidigen. Darüber hinaus wurde adidas beim ersten Children’s Rights Benchmark, der vom Global Child Forum in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group veröffentlicht wird, als „Leader“ eingestuft. [➔ ADIDAS-GROUP.COM/S/AUSZEICHNUNGEN](https://adidas-group.com/s/auszeichnungen)

UNSERE FORTSCHRITTE

adidas bemüht sich um Transparenz gegenüber Stakeholdern und berichtet seit vielen Jahren regelmäßig über die Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit anhand der Fortschritte, die das Unternehmen bei den jeweiligen Zielen erreicht hat. Nachfolgend legen wir die wesentlichen Themen unserer Programme mit näheren Angaben zu den 2019 erzielten Fortschritten dar und gehen auf Herausforderungen ein.

PRODUKTSICHERHEIT UND TRANSPARENZ

■ Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung physischer und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten. ➔ [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTSICHERHEIT](https://www.adidas-group.com/s/produksicherheit)

Zu diesen Richtlinien gehört das erste, im Jahr 1998 von uns eingeführte Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01). Diese Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen, haben wir einen speziellen Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance‘ in unserem globalen Intranet eingerichtet. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen und Anleitung zur Verfügung, mit denen wir bei

der Entwicklung, der Fertigung und dem Vertrieb unserer Produkte die Einhaltung internationaler Bestimmungen und Best Practices gewährleisten. Externe Einrichtungen sowie unsere eigenen Qualitätslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sie unsere Anforderungen erfüllen. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Infolge unserer anhaltenden Bemühungen hatten wir im Jahr 2019 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.

In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List‘ der AFIRM Group beigetragen, die eine branchenweite Harmonisierung ermöglicht. Im Jahr 2019 wurde die Liste um eine entsprechende Testmatrix erweitert, die dazu beitragen soll, dass sich die Liste als weltweit anerkannter Standard in unserer Branche etabliert. Wir haben auch weiter an verschiedenen bedeutenden öffentlichen Konsultationsverfahren mit Stakeholdern teilgenommen, die auf Initiative der Europäischen Kommission (z.B. Europäische Chemikalienagentur) stattfanden. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert. ▴

UMWELTAUSWIRKUNGEN

■ Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie

entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir haben eine Strategie zum Thema Wassereffizienz und -qualität entwickelt und uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Gleichzeitig arbeiten wir an kreislaufwirtschaftlichen Modellen und sind fest entschlossen, unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO₂-Emissionen zu reduzieren, auf saubere Energie umzusteigen und neue Energiegewinnungsmöglichkeiten zu erforschen.

Basierend auf den Ergebnissen einer Pilotstudie zu unseren Umweltauswirkungen entlang der Wertschöpfungskette richten wir den Fokus unserer Arbeit nunmehr auf die Entwicklung eines internen Tools, mit dem wir auf regelmäßiger Basis den ökologischen Fußabdruck unseres organisatorischen Handelns entlang der gesamten Wertschöpfungskette bewerten und Möglichkeiten zu dessen Reduzierung simulieren können. Dazu wollen wir so viele Primärdaten wie möglich verwenden, die Ergebnisse entsprechend aufschlüsseln und dafür nutzen, um Geschäftsentscheidungen daraus abzuleiten, unsere Leistung über Jahre hinweg zu erfassen und nachhaltige Prozesse weiter in unsere Geschäftstätigkeit zu integrieren.

Wir begegnen dem Klimawandel dadurch, dass wir die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie

30%
Senkung der
CO₂-Emissionen
bis 2030

Eindämmung des Klimawandels: leistungsstarke Ziele für 2020 und darüber hinaus

39

2020	Eigene Betriebe	Reduktion der absoluten jährlichen CO ₂ -Emissionen um 3 %	[Basisjahr 2015]
	Strategische Zuliefererbetriebe	Reduktion des Energieverbrauchs um 20 %	[Basisjahr 2014]
2030	Wertschöpfungskette (von der Rohstoffproduktion bis zu eigenen Betrieben)	Reduktion der CO ₂ -Emissionen um 30 %	[Basisjahr 2017]
2050		Klimaneutral	

innerhalb unserer Beschaffungskette messen und bestmöglich überwachen. Darüber hinaus gehen wir die Auswirkungen des Klimawandels proaktiv an, indem wir globale Initiativen für einen positiven Wandel in unserer Branche unterstützen. Mit Unterzeichnung des ‚Fashion Pact‘, der im Rahmen des G7-Gipfels 2019 vorgestellt wurde, hat adidas erneut seine Verpflichtung zum Kampf gegen den Klimawandel bekräftigt. Ein Jahr zuvor war das Unternehmen der ‚UN Fashion Industry Charter for Climate Action‘ beigetreten und hatte sich dazu verpflichtet, bis 2030 die Emissionen in seiner Wertschöpfungskette um 30 % zu reduzieren (Basisjahr 2017) und so den Weg zu Klimaneutralität bis 2050 zu ebnen. **■ SIEHE TABELLE 39** Bereits seit 2015 ist adidas Mitglied der ‚UN Climate Neutral Now Initiative‘ und hat sich damit verpflichtet, seine Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren.

Eigene Standorte

Bereits 2008 hat adidas mit ‚Green Company‘ ein Programm eingeführt, um an den eigenen Standorten weltweit kontinuierlich Verbesserungen und Einsparungen bei Wasserverbrauch, Abfallaufkommen und Energieverbrauch zu erzielen. Das Programm deckt Verwaltungs- und Produktionsstandorte sowie Logistikzentren ab, was im Jahr 2019 mehr als 90 % unserer Mitarbeiter weltweit (eigener Einzelhandel ausgenommen) entsprach. Im Jahr 2015 haben wir Ziele für 2020 vorgestellt – darunter Ziele zur Reduzierung der CO₂-Emissionen die anhand einer auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Methodik errechnet wurden – sowie kontextbezogene Ziele zur Reduktion des Wasserverbrauchs.

Ein wesentlicher Faktor für das Erreichen dieser Ziele ist die Einführung von Umweltstandards an unseren Standorten mit den höchsten Verbrauchswerten. adidas hat mit Erfolg ein integriertes Managementsystem (IMS) aufgesetzt, das uns dabei unterstützt, dass die Managementsysteme für Umwelt (ISO 14001), Energie (ISO 50001) sowie Gesundheit und Sicherheit (ISO 45001) wichtiger Standorte zertifiziert werden.

Eigene Standorte: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

40

Ziele 2020		2019	2018	2017	2016
Emissionen	Reduzierung der jährlichen absoluten CO ₂ -Nettoemissionen ¹ um 3 % bei Scope 1 und Scope 2 (Basisjahr 2015)	– 52 %	– 24 %	– 29 %	– 11 %
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	– 37 %	– 31 %	– 27 %	– 23 %

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

Auf Grundlage einer unternehmensweiten IMS-Richtlinie will adidas durch externe und interne Audits jedes Jahr weitere wichtige Standorte zertifizieren lassen. Zum Jahresende 2019 verfügten damit insgesamt 37 Standorte weltweit über eine ISO-14001-Zertifizierung sowie 30 Standorte über eine ISO-45001-Zertifizierung. Nach der Implementierung von IMS an wichtigen Unternehmensstandorten in Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik und Lateinamerika richten wir den Fokus 2020 auf Russland/GUS und Emerging Markets.

Im Jahr 2019 konnten wir die kombinierten Netto-Emissionen kumuliert um mehr als die Hälfte (52 %) verglichen mit 2015 reduzieren. **■ SIEHE TABELLE 40** Neben unseren Initiativen zur Energieeinsparung, dem Einsatz von Carbon-Offsets an zentralen Standorten und der unternehmensweiten Einführung eines Systems zur Energieüberwachung haben wir an verschiedenen Standorten Fotovoltaikanlagen installiert, u. a. an unserem größten Logistikzentrum in Rieste sowie dem neuen Bürogebäude unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. Durch diese Maßnahmen können wir Ökostrom erzeugen, der aktuell rund 5 % des Strombedarfs des Logistikzentrums sowie etwa 13 % des Bedarfs unserer Unternehmenszentrale deckt. In den kommenden Jahren werden wir weitere Projekte zur Förderung erneuerbarer Energien an wichtigen Standorten umsetzen. Zudem streben wir an, kontinuierlich mehr Einzelhandelsgeschäfte in das ‚Green Company‘-Programm aufzu-

nehmen. In enger Zusammenarbeit mit unseren Standorten haben wir Programme zur Steigerung der Wassereffizienz fortgesetzt, um so die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, welche wichtige Rolle sie beim Erreichen unserer Ziele spielen. Infolgedessen konnten wir im Zeitraum 2008 bis 2019 den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter kumuliert um 37 % reduzieren.

■ SIEHE TABELLE 40

Die Fortschritte hinsichtlich aller ‚Green Company‘-Ziele verfolgen wir anhand eines Berichtssystems für Umweltdaten und veröffentlichen diese im Detail in unserer ‚Green-Company‘-Leistungsanalyse, die ab April 2020 auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung steht. **➔ [ADIDAS-GROUP.COM/5/0EKOLOGISCHER-ANSATZ](https://adidas-group.com/5/0EKOLOGISCHER-ANSATZ)**

Beschaffungskette

Da wir nahezu unsere gesamte Produktion ausgelagert haben, tritt ein erheblicher Teil unserer Auswirkungen auf die Umwelt – in unterschiedlicher Intensität – in unserer Beschaffungskette auf. Deshalb kommt es für uns bei der Beschaffung neben hoher Produktqualität und fristgerechter Lieferung auch darauf an, gemeinsam mit unseren Zulieferern Wege zu finden, wie sie ihre negativen Umweltauswirkungen kontinuierlich reduzieren können. Dazu stellen wir ihnen Richtlinien und Empfehlungen zu Best Practices in Sachen Umweltmanagement zur Verfügung, bieten auf ihre

individuellen Bedürfnisse abgestimmte Schulungsprogramme an und erfassen ihre Fortschritte in Bezug auf die für 2020 aufgestellten Reduktionsziele für Energie, Wasser und Abfall.

Im Jahr 2019 hat adidas das auf die Beschaffungskette ausgerichtete Umweltprogramm weiter verbessert. Unter anderem sollen die Zulieferer dabei unterstützt werden, Ressourcen effizienter zu nutzen. Nach Veröffentlichung des ‚Environmental Good Practice Guideline and Toolkit‘ 2018 haben wir unsere Umweltrichtlinien im Jahr 2019 aktualisiert und allen strategischen Zulieferern zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig haben wir ihnen ein Berechnungstool an die Hand gegeben, mit dem sie ihre Umweltauswirkungen genauer ermitteln können. Wir haben die Unterstützung für das Projekt ‚Energy and Water Investment Plan‘ fortgesetzt: Bis Ende 2019 haben wir über 40 strategische Zulieferer in fünf unserer wichtigsten Beschaffungsländer (Kambodscha, China, Indonesien, Vietnam und Taiwan) für das Projekt mobilisiert, die mehr als 400 umsetzbare Einsparmöglichkeiten mit prognostizierten jährlichen Einsparungen von mehr als 350 Millionen MJ Energie pro Jahr sowie mehr als vier Millionen m³ Wasser ermitteln konnten.

Wir unterstützen unsere Zulieferer zudem dabei, die Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien in unserer

Beschaffungskette sukzessive zu steigern. Dazu stellen wir unter anderem Kontakt zwischen unseren Zulieferern und etablierten Solarunternehmen her, damit sie gemeinsam Projekte entwickeln und umsetzen können. Stand 2019 setzen bereits mehr als 20 % unserer strategischen Zulieferer beim Bezug von Energie auch auf erneuerbare Energien, darunter Biomasse und Fotovoltaik-Dachanlagen. In Vietnam haben beispielsweise zwei unserer wichtigsten Zulieferer Projekte zur Installation derartiger Anlagen initiiert, die potenziell enorme Einsparungen von nahezu einer Million kg CO₂e pro Jahr ermöglichen.

Zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der Vietnam Textile and Apparel Association (VITAS) haben wir in Vietnam für mehr als 180 Teilnehmer, darunter auch Zulieferer, eine spezielle Schulung durchgeführt. Mithilfe dieser Workshops wollen wir die Zulieferer auf unser Ziel einstimmen, die CO₂-Emissionen gemäß Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UN FCCC) bis 2030 um 30 % zu senken. Gleichzeitig möchten wir sie über die Relevanz dieses Ziels für ihre Produktionsstätten sowie über umweltfreundliche Energie, Förderangebote und Finanzierungsmöglichkeiten in Vietnam aufklären.

Durch unsere gemeinsamen Anstrengungen konnten unsere Zulieferer in allen Kategorien (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) die meisten Ziele bereits vorzeitig erreichen. [SIEHE TABELLE 41](#) Mit ‚E-KPI‘ messen wir die Umweltleistung der Zulieferer und bewerten ihre Fortschritte bezüglich der Zielvorgaben bis 2020. Wir werden die Zulieferer weiterhin dabei unterstützen, Maßnahmen zum optimalen Ressourceneinsatz zu ermitteln und in unserer Beschaffungskette umzusetzen.

Wir unterstützen unsere Zulieferer zudem bei der Einrichtung tragfähiger Umweltmanagementsysteme in ihren Produktionsstätten, um Umweltauswirkungen zu minimieren. Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen, 98 % (2018: 98 %), wird in Betrieben produziert, die nach ISO 14001 und/oder OHSAS 18001 zertifiziert sind.

In unseren Herstellungsprozessen eingesetzte Lösungsmittel können üblicherweise flüchtige organische Verbindungen (VOCs) enthalten. Diese können in hoher Konzentration Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme bei Beschäftigten in der Produktion verursachen. Durch innovative und umweltverträgliche Klebe- und Vorbehandlungsverfahren sowie die Einhaltung der adidas Richtlinien zum Einsatz von Chemikalien gelang es unseren Schuh-Zulieferern, die VOC-Menge von mehr als 100 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 1999 deutlich auf rund elf Gramm im Jahr 2019 zu reduzieren und damit über die letzten drei Jahre auf einem sehr geringen Niveau stabil zu halten.

Chemikalienmanagement

Das Management von Chemikalien in einer mehrstufigen Beschaffungskette ist eine komplexe Aufgabe, an der sich alle Akteure beteiligen müssen, um effektive und nachhaltige Lösungen zu erreichen. adidas führt seit Jahren wegweisende Chemikalienmanagement-Programme durch, die sich mit dem Thema im direkten Einflussbereich des Unternehmens beschäftigen. Im Austausch mit externen Stakeholdern, darunter Chemieexperten, Umweltorganisationen und Industrie-

Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

41

Ziele 2020 ¹		2019	2018	2017	2016
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben	- 29 %	- 24 %	- 15 %	- 11 %
	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 35 % bei strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	- 34 %	- 27 %	- 24 %	- 7 %
Energie	Reduzierung des Energieverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	- 22 %	- 15 %	- 7 %	- 9 %
	Reduzierung des Abfallaufkommens um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	- 30 %	- 22 %	- 10 %	- 4 %

¹ Tabelle zeigt aggregierte Reduzierungen über alle Kategorien (Bekleidung, Schuhe und Zubehör). Basisjahr 2014. Ergebnisse sind extern geprüfte Daten für das Vorjahr.

verbände, hat adidas einen umfassenden Ansatz entwickelt, der sich vom Management des Chemikalieneinsatzes über die Verfolgung des Fortschritts bei Zulieferern und die Veröffentlichung von Zuliefererdaten bis hin zur Kontrolle des fertigen Endprodukts erstreckt. [ADIDAS-GROUP.COM/S/CHEMIKALIEN-MANAGEMENT](https://www.adidas-group.com/s/chemikalien-management)

Wir haben weitere Fortschritte beim Management des Chemikalieneinsatzes erzielt: Im Jahr 2019 waren bereits 81 % der Hilfsstoffe und 91 % der Färbemittel unserer strategischen Zulieferbetriebe für Bekleidung ‚bluesign-approved‘. Für die Saison Herbst/Winter 2020 haben wir zudem erneut unser Ziel erreicht, in 99 % unserer Produkte keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen. Wir haben an der Erarbeitung der neuesten Version der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (MRSL) der Initiative ZDHC mitgewirkt und sie zu einem festen Bestandteil der einführenden Richtlinien für unsere Zulieferer gemacht. Wir sind davon überzeugt, dass wir einen Beitrag dazu leisten können, gefährliche Chemikalien weiter aus den Produktionsprozessen zu eliminieren, indem wir das Monitoring in unserer Beschaffungskette verstärken. Deshalb haben wir zur Erstellung der neuesten Version der ZDHC Wastewater Guidelines beigetragen, eines internationalen Abwasserstandards für unsere Branche. Gemäß diesen Richtlinien haben unsere strategischen Zulieferer, bei denen mehr als 80 % der Nassprozesse stattfinden, ihre Ergebnisse bezüglich Abwasser überprüft und seit 2018 zweimal pro Jahr öffentlich gemeldet. Nach den jüngsten Ergebnissen erfüllt die Mehrzahl unserer Standorte die vor Ort geltenden Gesetze bzw. die Vorschriften der lokalen Abwasseraufbereitungsanlagen.

Transport

Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Insgesamt erfolgt die überwiegende Mehrheit unserer Transporte per Schiff. Im Jahr 2019 haben wir aufgrund der Minderung der Engpässe bei den Produktionskapazitäten einen leichten Anstieg der Lufttransporte verzeichnet. [SIEHE GRAFIK 42](#)

Transportmethoden für den Versand von adidas und Reebok Produkten¹ in % der ausgelieferten Produkte 42

	2019	2018
Bekleidung		
Lkw	8	7
Schiffstransport	84	87
Lufttransport	8	6
Schuhe		
Lkw	1	1
Schiffstransport	92	97
Lufttransport	6	2
Zubehör		
Lkw	18	19
Schiffstransport	80	78
Lufttransport	2	3

■ 2019 ■ 2018

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

NACHHALTIGE MATERIALIEN UND PROZESSE

Wir haben uns dazu verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen, setzen auf nachhaltige Innovationen und bemühen uns weiterhin um geschlossene Recyclingkreisläufe.

In unserer Branche sind synthetische Fasern aufgrund ihrer einzigartigen Eigenschaften – z.B. Elastizität, geringes Gewicht und Langlebigkeit – weit verbreitet. Uns ist bewusst, dass sich Produkte aus synthetischen Fasern während ihrer Nutzungsphase negativ auf die Umwelt auswirken können. Wir wissen, dass Mikrofaserverschmutzung eine komplexe Herausforderung für unsere Industrie ist, und gehen dieses Problem proaktiv an. Wir haben eine funktionsübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet und arbeiten eng mit unseren Zulieferern sowie mit Forschungsinstituten zusammen, um das Bewusstsein für das Thema zu schärfen. Weiterhin wollen wir gemeinsame Lösungen für einen globalen Testing-Standard entwickeln. adidas unterstützt als Gründungsmitglied das Microfibre Consortium (TMC), das seit 2019 operativ tätig ist und entwickelt unter anderem Tools, um die Freisetzung von Mikrofasern in die Umwelt zu minimieren. So arbeiten wir an einem Prüfverfahren, das uns Daten zum Freisetzungsverhalten unserer Materialien liefert. [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKT-MATERIALIEN](https://www.adidas-group.com/s/produkt-materialien)

Nachhaltige Baumwolle

adidas hat das Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach den Kriterien der Better Cotton Initiative (BCI) angebaut wurde, in den letzten Jahren stetig erhöht. Das Ziel, zu 100 % auf nachhaltige Baumwolle [SIEHE GLOSSAR](#) umzusteigen, wurde bereits Ende 2018 erreicht.

Auch 2019 haben wir die gesamte Baumwolle als nachhaltige Baumwolle beschafft. Die BCI hat sich zum Ziel gesetzt, den

Einsatz von Pestiziden zu verringern. Die Initiative engagiert sich zudem für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwechsel und faire Arbeitsbedingungen. Außerdem möchte die Initiative die weltweite Baumwollproduktion umgestalten, indem sie Better Cotton als nachhaltiges Massenprodukt etabliert.

Recycelter Polyester

Der verstärkte Einsatz von recyceltem Polyester bietet uns ebenfalls die Möglichkeit, Sportlern weiterhin Hochleistungsprodukte anzubieten, gleichzeitig jedoch unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren. Polyester ist das Material, das am häufigsten in adidas Produkten eingesetzt wird. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2024 in allen Produkten neu hergestellten Polyester vollständig durch recycelten Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare Meilensteine gesetzt und konnten über die vergangenen Saisons hinweg beachtliche Fortschritte erzielen. Im Jahr 2019 bestanden bereits 50 % des für unsere Bekleidungs- und Schuhkollektionen verwendeten Polyesters aus recyceltem Polyester. Weiterhin waren fast zwei Drittel des für Bekleidung eingesetzten Polyesters in der Frühjahr-/Sommer-Kollektion 2020 recycelter Polyester.

Anteil recycelter
Polyester

50%

Parley Ocean Plastic

Seit 2015 arbeitet adidas mit *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#) zusammen und setzt *Parley Ocean Plastic* [SIEHE GLOSSAR](#) als ökoinnovativen Ersatz für neuen Kunststoff ein. Wir haben den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut. Unser Ziel für 2019 haben wir mit der Herstellung von mehr als elf Millionen Paar Schuhen und fast drei Millionen Stück Bekleidung, die Parley Ocean Plastic enthalten, mehr als erreicht. Um der steigenden Nachfrage nach Parley Ocean Plastic und anderen nachhalti-

Schuhe mit
Parley Ocean Plastic

> 11 Mio.

gen Materialien nachkommen zu können, haben wir operative Strukturen für deren gezielte Beschaffung aufgebaut, wodurch wir eine stabile und transparente Beschaffungskette gewährleisten. Wir haben unsere Bezugsländer für Meeresplastik ausgeweitet und einen Verhaltenskodex speziell für die Sammel- und Verarbeitungsprozesse von Kunststoffen erarbeitet, der jetzt von unseren Partnern angewendet wird. Unser Fokus lag 2019 darauf, den Prüfungsumfang auf vorgelagerte Stufen der Plastik-Beschaffungskette auszudehnen. Darüber hinaus haben wir Parley for the Oceans mit unserem Know-how dabei unterstützt, die eigenen Richtlinien und Verfahren zu optimieren. [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#), [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68](#), [SIEHE INNOVATION, S. 73](#), [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT-INNOVATION](#)

Abfall und Verpackung

Wir sind fest entschlossen, unser Plastikaufkommen weltweit zu reduzieren, und blicken in diesem Zusammenhang mit Stolz auf einige Erfolge zurück: Bereits seit 2016 werden in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften weltweit keine Plastiktüten mehr ausgegeben. Zudem verzichtet der Großteil aller adidas Standorte weltweit seit 2018 auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik. Dort, wo die Verwendung von Plastik unvermeidbar ist, beispielsweise bei Transportverpackungen, setzt adidas auf ausgleichende Maßnahmen und fördert nachhaltige Alternativen. So hat das Unternehmen z. B. die globale Innovationsplattform Fashion for Good im Jahr 2018 mit einer Spende in Höhe von 1,5 Mio. € unterstützt. So testen wir innovative Recyclingprozesse für Polybeutel sowie die Entwicklung einer Infrastruktur für gebrauchte Polybeutel. Außerdem hat sich adidas vorgenommen, den Anteil von neuem Kunststoff zu reduzieren und bis 2021 zu 100 % auf *Polybeutel aus recyceltem LDPE* [SIEHE GLOSSAR](#) umzusteigen.

Kreislaufwirtschaftliche Modelle

adidas übernimmt Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte und verfolgt eine klare Strategie für den Übergang zu einem kreislaufwirtschaftlichen Modell. Im Lauf des Jahres 2019 haben wir erfolgreich erste Produktprototypen präsentiert, die in kreislaufwirtschaftlichen und erneuerbaren Prozessen hergestellt wurden. In diesem Zusammenhang haben wir unsere ersten vollständig wiederverwertbaren und biologisch abbaubaren Produkte vorgestellt. Futurecraft Loop ist unser erster zu 100 % recyclingfähiger Performance-Schuh, der aus nur einer Materialart (TPU) gefertigt wird und völlig ohne Klebstoff und Lösemittel auskommt. Zu den weiteren Prototypkonzepten gehören der adidas by Stella McCartney Infinite Hoodie und das adidas by Stella McCartney Biofabric Tenniskleid. Zudem erörtern wir zusammen mit Partnerunternehmen und Regierungsbehörden infrastrukturelle Möglichkeiten für Produktrückgabe und Recycling. [SIEHE ADIDAS MARKENSTRATEGIE, S. 57](#), [SIEHE INNOVATION, S. 73](#), [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTRÜCKNAHME-ENTSORGUNG](#)

MENSCHENRECHTE

adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und weiß, wie wichtig die angemessene Sorgfaltsprüfung („Due Diligence“) bei der Erfüllung dieser gesellschaftlichen Verpflichtung ist. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und machen unseren Einfluss geltend, um überall dort Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind. Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren

Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht.

Auch 2019 standen wir mit einer Vielzahl verschiedener Arbeits- und Menschenrechtsgruppen im Dialog. So haben wir gemeinsam mit der FLA die Regierung Kambodschas dazu aufgerufen, sich mit aktuellen Menschenrechtsfragen zu befassen, was dazu führte, dass die EU-Handelspräferenzen für das Land überprüft wurden. Gemeinsam mit anderen Stakeholdern haben wir weiterhin einen Sitz im unabhängigen Beratungsausschuss der FIFA für Menschenrechte inne, der unter anderem Empfehlungen in Bezug auf die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar ausgesprochen hat. Ferner haben wir eine Untersuchung eingeleitet, um Anschuldigungen im Hinblick auf Zwangsarbeit in der Baumwollbeschaffungskette in Xinjiang im Nordwesten Chinas nachzugehen. Gemeinsam mit anderen Marken und der Better Cotton Initiative (BCI) haben wir konsequent darauf hingearbeitet, die Leistungsanforderungen der BCI zum Thema Zwangsarbeit zu stärken. Darüber hinaus haben wir die UNICEF weiter dabei unterstützt, ein praktisches Instrument für die Einbindung von Kinderrechten in ein Rahmenwerk zur verantwortungsvollen Beschaffung zu entwickeln. In diesem Zusammenhang haben wir einen eigenen Ansatz veröffentlicht, wie wir Kinderrechte in unsere eigene Geschäftstätigkeit integrieren können. [ADIDAS-GROUP.COM/S/MENSCHENRECHTE](https://www.adidas-group.com/s/menschenrechte)

Im Rahmen des Engagements für Menschenrechte hat adidas bereits im Jahr 2016 ein Programm zum Thema moderne Sklaverei ins Leben gerufen, um mehr Einblick in die Beschaffungskette besonders jenseits der strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe zu bekommen. Dabei wenden wir verschiedene Richtlinien an, einschließlich zu moderner Sklaverei, zu verantwortungsvoller Rekrutierung und Beschaffung. Im Jahr 2019 haben wir unsere Anstrengungen zur Bekämpfung von Risiken moderner Sklaverei bei Zulieferern außerhalb unserer regulären Audit-Aktivitäten fortgesetzt und erfassen

bei unseren Audits nun auch Tier-2-Zulieferbetriebe in Großbritannien, einem Land, in dem das Risiko früher als gering eingeschätzt wurde. Außerdem haben wir unsere Unterstützung für Multi-Stakeholder-Programme fortgesetzt, die das Ziel haben, potenzielle Gefahren bei der Beschaffung von Rohstoffen, wie beispielsweise Baumwolle in der Türkei oder Kautschuk in Vietnam, aufzudecken. adidas hat die Erklärung der American Apparel Footwear Association und der FLA zur verantwortungsvollen Rekrutierung unterzeichnet und testet aktuelle Praktiken in Migrationskorridoren mit hohem Risiko. Dabei arbeitet das Unternehmen eng mit Zulieferern in den Aufnahmeländern sowie mit Personaldienstleistern in den Entsendeländern zusammen. adidas verkündete 2019 gegenüber allen weltweiten Geschäftspartnern die Direktive, keine Vermittlungsgebühren mehr zu zahlen. Schließlich haben wir unsere Due-Diligence-Maßnahmen um Schulungsprogramme zu Risikoanalysen für unsere Lizenznehmer erweitert. ■

ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

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

adidas bewertet regelmäßig, inwieweit Zulieferbetriebe faire, gesunde und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führt adidas angekündigte und unangekündigte Audits mit eigenen geschulten Mitarbeitern oder anerkannten externen Prüfern durch. Über ein Ratingsystem für die Einhaltung sozialer Standards (C-KPI) weisen wir der Leistung ein Rating von 1 (schlechtester Wert) bis 5 (bestmöglicher Wert) zu. Anhand der Ergebnisse entscheiden unsere Beschaffungs- und SEA-Teams gemeinsam, ob eventuell Maßnahmen ergriffen werden müssen. Diese können von der Verpflichtung zu Schulungen oder anderen Verbesserungen in den Zulieferbetrieben über Durchsetzungsmaßnahmen wie Verwarnungen bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung reichen.

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

Zum Ende des Jahres 2019 hat adidas mit 631 unabhängigen Zulieferbetrieben zusammengearbeitet¹ (2018: 684), die Produkte für unser Unternehmen in 52 Ländern hergestellt haben (2018: 51). Dieser Rückgang ist auf unser übergeordnetes Ziel der weiteren Konsolidierung unserer Beschaffungskette (im Jahr 2019 vor allem in Japan) zurückzuführen. Künftig wollen wir so mit weniger Zulieferbetrieben zusammenarbeiten, an diese jedoch mehr Aufträge vergeben. 69 % der Produktionsstätten unserer Zulieferer befinden sich in der Region Asien-Pazifik.

Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir 2019 zusammengearbeitet haben, ist im Vergleich zu 2018 relativ stabil geblieben: Insgesamt haben 62 Lizenznehmer mit 372 Produktionsstätten in 38 Ländern Produkte für uns gefertigt.

Onboarding

Im Jahr 2019 haben wir in 189 Fabriken Erstbewertungen – die erste Genehmigungsphase für die Aufnahme in unsere Beschaffungskette – durchgeführt (2018: 221). Die Gesamtzahl ging verglichen mit 2018 um 14 % zurück. Diese Entwicklung ist vor allem auf unsere Entscheidung zurückzuführen, verstärkt auf bestehende Produktionsstätten zurückzugreifen, anstatt neue Zulieferbetriebe in unser Portfolio aufzunehmen. 49 Produktionsstätten (2018: 55) wurden entweder nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status „abgelehnt mit zweiter Prüfung“. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. [SIEHE TABELLE 43](#) Die überwiegende Mehrheit (84 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2018: 90 %). 38 % davon fanden in China statt (2018: 41 %).

Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung aus Compliance-Gründen 43

	2019	2018
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ¹	49	55
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	34 %	30 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen ²	6	5
Anteil der endgültigen Ablehnungen	4 %	3 %

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

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

Ende 2019 lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, bei 34 % und damit leicht über dem Wert des Vorjahres (2018: 30 %).

Die Rate der endgültigen Ablehnungen erhöhte sich 2019 auf 4 %, was auf die konsequente Durchführung der Erstbewertungen zurückzuführen ist. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsbetrieben hilft den Beschäftigten insofern, als dass sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Leistungen, Reduzierung der Arbeitszeiten und rechtlicher Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Zulieferer, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit zur endgültigen Abnahme zu beheben.

Betriebsbegehungen und Schulungen

Im Verlauf des Jahres 2019 wurden 426 Betriebsbegehungen durchgeführt (2018: 546 Begehungen). Dieser Rückgang um 22 % steht zum Teil mit der verringerten Anzahl von Fabriken in Zusammenhang, die neu in unsere Beschaffungskette aufgenommen wurden, was wiederum zu einem Rückgang der erforderlichen Grundlagen- und Einführungsschulungen geführt hat. Weiterhin ging die Anzahl an Beratungsbesuchen in einzelnen Herstellerbetrieben zurück, da wir den Fokus verstärkt auf Gruppenunterricht im Rahmen der von adidas veranstalteten Workshops richten wollen. Insgesamt haben wir 123 Schulungsmaßnahmen und Workshops für Zulieferer, deren Beschäftigte, Lizenznehmer sowie adidas Mitarbeiter durchgeführt (2018: 143), an denen insgesamt 1.697 Personen teilnahmen (2018: 1.282). [SIEHE TABELLE 44](#)

¹ Unabhängige Zulieferbetriebe umfassen einzelne Tier-1-Betriebe von unseren Partnern der direkten Beschaffungskette, einschließlich deren Tier-1-Subunternehmen, ausschließlich eigener Produktionsstätten und solcher von Lizenznehmern. Zulieferbetriebe, die mit unseren Lizenznehmern zusammenarbeiten, werden separat berichtet. Einige dieser Produktionsstätten können gleichzeitig sowohl direkt für adidas als auch für Lizenznehmer produzieren.

Anzahl der Schulungen nach Regionen und Art¹

44

Region	Art und Anzahl der Trainings							
	Grundlagen ²		Performance ³		Nachhaltigkeit ⁴		Gesamt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Asien	33	31	16	13	17	15	66	59
Amerika	37	55	3	2	7	10	47	67
EMEA	9	12	0	4	1	1	10	17
Gesamt	79	98	19	19	25	26	123	143
In %	64	69	15	13	20	18	100	100

¹ Schulungen für das Fabrikmanagement, Arbeiter, Lizenznehmer, Agenten und adidas Mitarbeiter.² Grundlagenschulungen umfassen die Workplace Standards und eine SEA-Einführung, FFC-Training sowie Training zu SEA-Richtlinien und Standardverfahrensanweisungen.³ Performance-Schulungen umfassen spezifische Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltthemen.⁴ Nachhaltigkeitsschulungen umfassen Managementsysteme und KPI-Verbesserungen sowie interne Monitoringprogramme der Zulieferer.

Befähigung der Beschäftigten

Parallel zu bestehenden Beschwerdesystemen (wie anonymen Arbeitnehmer-Hotlines in den jeweiligen Landessprachen) haben wir zusätzliche digitale Tools implementiert, mit denen die Beschäftigten Fragen oder Bedenken direkt an ihren Arbeitgeber richten können. Nach der erfolgreichen probeweisen Einführung einer ‚SMS-Worker-Hotline‘ im Jahr 2012 haben wir diese schrittweise bei unseren Zulieferbetrieben verbessert und zu einer appbasierten ‚Workers Voice‘-Plattform weiterentwickelt. Dieser Dienst stand Ende 2019 98 % unserer strategischen Zulieferbetriebe in elf Ländern zur Verfügung.  [SIEHE TABELLE 45](#)

Etablierung von Beschwerdemechanismen

45

Ziel 2020	2019	2018	2017
‚Workers Voice‘-Plattform bei 100 % der strategischen Zulieferbetriebe implementiert	98 %	97 %	63 %

Im Jahr 2019 handelte es sich bei den drei meistgenannten Beschwerden um die Themen Zusatzleistungen, allgemeine Betriebseinrichtungen und Kommunikation. Die über diesen Service eingehenden Antworten werden sorgfältig erfasst und helfen uns dabei, die wichtigsten Herausforderungen und arbeitsrechtlichen Belange in den Zulieferbetrieben zu verstehen. Letztendlich können wir so verfolgen, wie die jeweilige Fabrikleitung Lösungen findet und diese an die Beschäftigten kommuniziert.

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdeplattformen erfassen wir die Zufriedenheit der Beschäftigten durch jährliche Umfragen in den Fabriken. Die Umfrageergebnisse, die mit den Audit-Teams und der Fabrikleitung geteilt werden, geben Einblicke in die Anliegen der Beschäftigten und zeigen Bereiche mit Verbesserungspotenzial auf. Im Laufe des Jahres 2019 haben wir den Umfang dieser Maßnahme erweitert. Beispielsweise haben wir Anschlussbefragungen durchgeführt und neue Zulieferbetriebe mit in die Umfrage aufgenommen. Nach Durchführung der Umfrage müssen die Produktionsstätten Verbesserungspläne für die ‚Top-Drei‘-

Themen erstellen und deren Fortschritt regelmäßig verfolgen. Seit Einführung der Umfragen im Jahr 2016 haben wir Feedback von rund 35.000 Beschäftigten erhalten. Im Jahr 2019 nahmen mehr als 8.500 Beschäftigte in mehr als 50 Fabriken verteilt auf zwölf Länder an diesen Umfragen teil.

Neben den von den Betrieben durchgeführten Schulungen bietet adidas seit 2016 Fachschulungen für Aufsichtspersonen an. Bis Ende 2019 haben mehr als 2.200 Aufsichtspersonen solche Schulungen abgeschlossen, im Jahr 2019 alleine waren es 1.300 Aufsichtspersonen in nahezu 70 Fabriken in sechs Ländern. Im Laufe des Jahres 2019 haben wir die Aktivitäten ausgeweitet, um auch weibliche Aufsichtspersonen darin zu bestärken, ihre Kenntnisse in speziellen Sitzungen an ihre Kollegen weiterzugeben. Beispielsweise haben wir das ‚Women Supervisor Forum‘ eingeführt, das weiblichen Aufsichtspersonen die Möglichkeit geben soll, ihr Wissen zu erweitern, Best Practices kennenzulernen oder inspirierende Gastreferenten zu hören. Außerdem erhalten sie über diese Plattform Informationen und Hilfe zu verschiedenen Themen, mit denen sie sich beruflich in ihrer Funktion als weibliche Aufsichtsperson weiterentwickeln können. Das Forum fand bereits in Indonesien und Vietnam statt und wird ab 2020 in weiteren Ländern eingeführt. Im Rahmen unserer allgemeinen Bemühungen zur gezielten Unterstützung von weiblichen Beschäftigten haben wir in Pakistan ein ‚Women’s Empowerment Program‘ eingeführt. Seit Beginn des Programms im Jahr 2015 wurden mehr als 420 Frauen darin geschult, wie sie bessere Chancen am Arbeitsplatz wahrnehmen können. Darunter waren sowohl in Zulieferbetrieben angestellte Frauen als auch Frauen, die ihre Arbeit in der Fußballfertigung verloren haben. Die Ergebnisse des Programms waren äußerst positiv. So wurde deutlich, dass es arbeitslosen Frauen dabei geholfen hat, eine neue Beschäftigung aufzunehmen. Außerdem wurden angestellte Frauen dabei unterstützt, durch die Verbesserung ihrer beruflichen Leistung eine Beförderung am Arbeitsplatz zu erhalten.

Kontrollen

Wir kontrollieren unsere Zulieferer regelmäßig in Bezug auf unsere Arbeitsplatzstandards. Im Jahr 2019 wurden 1.191 Audits durchgeführt, um zu überprüfen, ob und wie soziale und Umweltstandards eingehalten werden (2018: 1.207). Diese Zahl beinhaltet 234 Testbewertungen gemäß den ZDHC Wastewater Guidelines (2018: 233) im Rahmen unserer Umweltbewertungen. [SIEHE TABELLE 46](#) Im Jahr 2019 wurden 102 Audits in Eigenverantwortung und in Kooperation durchgeführt (2018: 102). Erreicht ein Herstellerbetrieb eine Compliance-Bewertung von 4C oder höher, ist er berechtigt, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Missständen zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung). Diese überprüfen wir regelmäßig. Audits in Zusammenarbeit werden mit anderen Marken oder im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen zur Behebung von Missständen durchgeführt. Die Anzahl der Audits in Produktionsbetrieben, die Produkte für Lizenznehmer fertigen, sank 2019 im Vergleich zu 2018 leicht von 323 auf 317 – im Einklang mit der insgesamt reduzierten Anzahl der Zulieferbetriebe von Lizenznehmern.

Die Anzahl der Audits durch eigene geschulte Mitarbeiter ging auf 299 zurück (2018: 354). Die Anzahl der Audits, für die Zulieferer und adidas Geschäftseinheiten Dritte beauftragt haben, stieg zum Ende des Jahres 2019 auf 658 (2018: 620). Der Rückgang bei internen Audits verdeutlicht den zunehmenden Fokus auf zusätzliche Beratungs- und Befähigungsprojekte, die über unsere regulären Audit-Routinen hinausgehen.

— **Audit-Abdeckung:** Insgesamt wurden im Jahr 2019 49 % (2018: 47 %) aller aktiven Zulieferbetriebe und Lizenznehmerfabriken auditiert. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien², der wichtigsten Beschaffungsregion von adidas, wurden auch 2019 umfassend überwacht. Dort belief sich

Anzahl der Audits nach Regionen und Art

46

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltbewertung ³		Gesamt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Asien	159	198	511	479	384	379	1.054	1.056
Amerika	20	14	38	64	19	16	77	94
EMEA	10	9	35	43	15	5	60	57
Gesamt⁴	189	221	584	586	418	400	1.191	1.207

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

² Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben.

³ Umfasst Umweltbewertungen, SAC-HIGG-Datenverifizierungen und Abwasserbewertungen gemäß den ZDHC-Wastewater-Guidelines.

⁴ Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

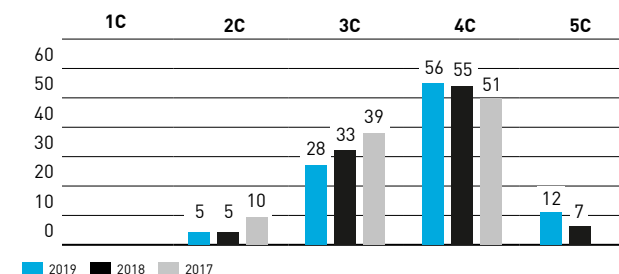
dieser Wert auf annähernd 75 % (2018: 65 %). Grundsätzlich werden Zulieferbetriebe in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie entweder einmal pro Jahr oder alle zwei Jahre überprüft werden. Betriebe in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Regierungsseite und starken Aufsichtssystemen) werden bei unseren Audits hingegen nicht miteingefasst.

— **Audit-Ergebnisse:** Im Jahr 2019 erreichten 68 % unserer strategischen Produktionsstätten ein 4C-Rating oder besser. Bei den direkten Produktionsstätten belief sich die Zahl auf 37 %. Dies zeigt, dass die strategischen Produktionsstätten weitaus höhere Compliance-Stufen erreicht haben. Trotz dieser erneuten beträchtlichen Verbesserung gegenüber 2018 bleiben wir damit weiter hinter unserem Ziel zurück, bis zum Jahr 2020 bei 80 % unserer strategischen Zulieferer ein 4C-Rating oder besser zu erreichen. Erstmals wurden 12 % unserer strategischen Produktionsstätten mit 5C bewertet. Dies zeigt, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben. [SIEHE GRAFIK 47](#) Von unseren strategischen Lizenznehmerfabriken haben 86 %

erfolgreich Governance-Systeme und Beschaffungskettenmanagement sowie Einkaufspraktiken und Produktsicherheitsanforderungen in ihre Geschäftspraktiken integriert. 14 % haben die Bewertung ‚Sustainability Leadership‘ erreicht, was signalisiert, dass sie neben hohen Bewertungen in anderen Bereichen auch über 80 % im Nachhaltigkeitsteil der ‚Report Card‘ erreicht haben. Diese misst das Vorhandensein und die Implementierung von Richtlinien, Stakeholder-Engagement sowie öffentliche Berichterstattung und Kommunikation. [SIEHE TABELLE 48](#)

Social-Compliance-Leistung strategischer Zulieferbetriebe nach C-KPI-Rating

47



² Zu den Standorten mit hohem Risiko in Asien zählen China, Hongkong, Macao, Vietnam, Bangladesch, Kambodscha, Indien, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Pakistan, die Philippinen, Singapur, Sri Lanka und Thailand.

Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

48

Ziele 2020

		2019	2018	2017
Strategische Tier-1-Zulieferbetriebe¹	80 % erreichen mindestens 4C-Rating	68 %	62 %	50 %
	10 % erreichen 5C-Rating	12 %	7 %	0 %
Strategische Lizenznehmer	80 % erreichen 80 % oder mehr in Score-Card-Reports	86 %	80 %	55 %
	10 % erreichen führende Stellung in Bezug auf Nachhaltigkeit	14 %	20 %	0 %

¹ Strategische Fabriken sind für etwa 90 % unseres globalen Produktionsvolumens verantwortlich.

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

Festgestellte Mängel in aktiven Zulieferbetrieben

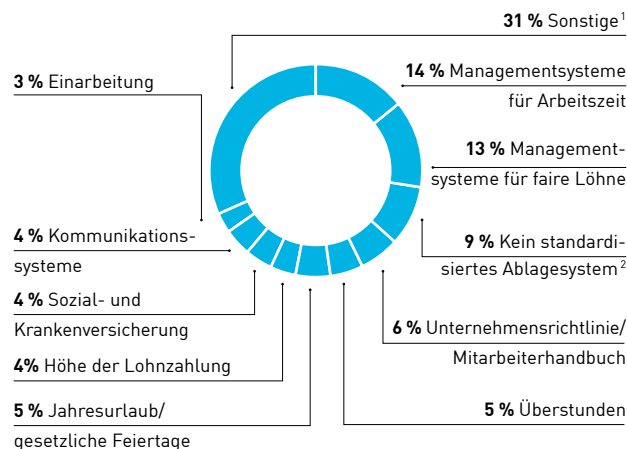
Die Betriebe unserer Zulieferer werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Wir berichten Verstöße, die wir im Jahr 2019 bei Leistungsaudits, Audits in Eigenverantwortung und in Kooperation festgestellt haben. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und bemühen uns, diese innerhalb festgelegter Fristen zu beheben. Wie nachstehend erläutert, entsprechen die im Jahr 2019 ermittelten Verstöße weitestgehend denen aus dem Jahr 2018.

— **Mängel im Bereich Arbeitsrecht:** Das adidas Compliance-Team deckt nicht nur Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit Einsatz und Effektivität der HR-Management-Systeme unserer

Zulieferbetriebe. Dabei analysiert das Team Lücken in Richtlinien und Verfahren in Bezug auf spezielle Risikobereiche wie z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Koalitionsfreiheit oder Diskriminierung. Aus diesem Grund weisen die dargestellten Prozentzahlen auf systemische Mängel

Top 10 arbeitsrechtliche Mängel,
die 2019 bei Audits festgestellt wurden

49



¹ „Sonstige“ umfasst beispielsweise Koalitionsfreiheit und Managementsystem für Disziplinarmaßnahmen.

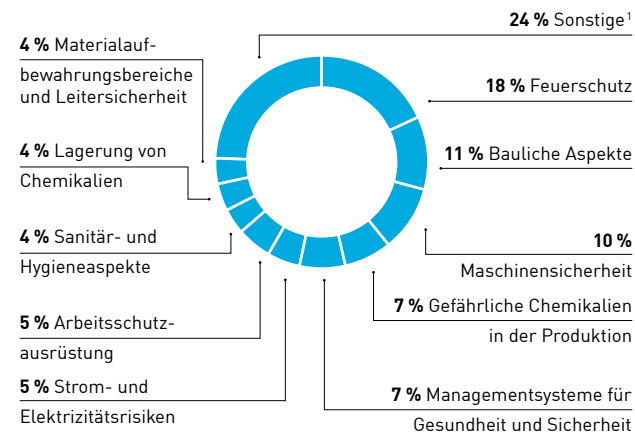
² „Kein standardisiertes Ablagesystem“ bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen/Dokumente und Unterlagen aufbewahrt, durch die sich eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen nachvollziehen lässt.

aktiver Zulieferbetriebe hin und weniger auf bestätigte, konkrete Verstöße. [SIEHE GRAFIK 49](#)

— **Mängel im Bereich Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Zulieferbetriebe und machten 33 % der im Jahr 2019 festgestellten Verstöße aus. Außerdem entfielen 11 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch verbotene Chemikalien. Weitere 7 % entfielen auf Managementsysteme und -richtlinien. Dabei handelt es sich vor allem um die Nichteinhaltung unserer Arbeitsplatzstandards sowie um die Nichterfüllung unserer Erwartungen hinsichtlich wirksamer Arbeitsschutzsysteme. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielen dabei eine Rolle. [SIEHE GRAFIK 50](#)

Top 10 Mängel im Bereich Gesundheit
und Sicherheit, die 2019 bei Audits
festgestellt wurden

50



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

Unabhängige FLA-Audits

Im Jahr 2019 stufte die FLA die Priorität von Zulieferbewertungen bzw. Verifizierung von Abhilfemaßnahmen im Rahmen ihrer Sustainable Compliance Initiative (SCI) zurück und richtete den Fokus auf andere Bereiche wie z. B. angemessene Löhne und Schulungen in den Betrieben³. Demzufolge erhielt adidas nur eine SCI-Verifizierung, verglichen mit drei im Jahr 2018.

Durchsetzung der Standards

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

— **Verwarnungen:** Im Jahr 2019 haben wir insgesamt 41 aktive Verwarnungen (2018: 39) in 14 Ländern registriert. Die meisten Verwarnungen werden nach wie vor in Asien ausgestellt. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der erstmaligen aktiven Verwarnungen leicht zurückgegangen; die Zahl der Zweitverwarnungen ist von einer im Jahr 2018 auf sechs im Jahr 2019 gestiegen. Zulieferbetriebe, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden vom SEA-Team noch genauer überwacht. Die Anzahl der Drittverwarnungen an Geschäftspartner (die mit der Beendigung der Geschäftsbeziehung einhergehen) ist 2019 mit einer Verwarnung stabil geblieben (2018: 1).

■ **SIEHE TABELLE 51** Die Gründe für eine Verwarnung lassen

Anzahl von Warnungen nach Regionen¹

51

Region	Erste Warnung		Zweite Warnung		Dritte und letzte Warnung		Gesamtzahl der Warnungen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Asien	27	30	5	1	1	1	33	32
Amerika	4	5	0	0	0	0	4	5
EMEA	3	2	1	0	0	0	4	2
Gesamt	34	37	6	1	1	1	41	39

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

sich schwer verallgemeinern. Verwarnungen können aufgrund eines einzelnen, nicht behobenen Missstandes oder aber aufgrund mehrerer Verstöße gegen unsere Standards ausgestellt werden. Die Gründe für Verwarnungen im Jahr 2019 waren die gleichen wie im Vorjahr: Verstöße in den Bereichen Brandschutz, Lohnzahlungen, Sozial- und Krankenversicherung, gefährliches Chemikalienmanagement, Überstunden, Abzüge, Transparenz sowie Sicherheitsmaßnahmen in Bereichen mit hohem Risiko.

— **Beendigung von Geschäftsbeziehungen:** Im Jahr 2019 haben wir Verträge mit zwei Zulieferern aus Compliance-Gründen beendet (2018: 1). In einem Fall waren die Fortschritte bei der Behebung von schwerwiegenden Problemen in Verbindung mit Wanderarbeitskräften unzureichend. Im anderen Fall verweigerte der Zulieferbetrieb dem SEA-Team Zutritt zur Fabrik, sodass kein Audit durchgeführt werden konnte. ■ **SIEHE TABELLE 52** Wir prüfen alle neuen Produktionsstätten vor Auftragsvergabe sorgfältig. Sollten wir bei unseren Erstbewertungen Nulltoleranzverstöße oder Grenzfälle feststellen, werden die Zulieferbetriebe abgelehnt. Nichtsdestotrotz kann es bis-

weilen auch zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen mit Zulieferbetrieben kommen, mit denen wir bereits zusammenarbeiten. ■

Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen

52

Region	2019	2018
Asien	2	1
Amerika	0	0
EMEA	0	0
Weltweit	2	1

³ Die FLA richtete den Schwerpunkt 2019 auf folgende Aspekte: [1] Verbesserung ihrer Maßnahmen zur schrittweisen Realisierung angemessener Löhne einschließlich eines neuen Online-Dashboards für angeschlossene Unternehmen zur besseren Vergleichbarkeit der Vergütung und Abbildung der Lohnentwicklung über bestimmte Zeiträume hinweg; [2] Verbesserung des Akkreditierungsprozesses durch die weitere Angleichung des FLA-Programms an internationale Standards; [3] Offenlegungspraxis der angeschlossenen Unternehmen; [4] Entwicklung verantwortungsvoller Lizenzierungsgrundsätze; [5] verantwortungsvolle Einstellungspolitik, Schulungen zum Thema Zwangsarbeit und Entwicklung eines zugehörigen Toolkits; [6] Audit-Abdeckung und Programme zur Kompetenzbildung in Zusammenarbeit mit Marken und Regierungen.

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Als Bestandteil dieses zusammengefassten Lageberichts veröffentlicht adidas gemäß §§ 315b, 315c HGB in Verbindung mit §§ 289b bis 289e HGB eine für die adidas AG und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung sind im gesamten Lagebericht zu finden und mit diesen Symbolen gekennzeichnet: . Diese Inhalte waren nicht Teil der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts, da sie einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlagen.  [SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS, S. 239](#) Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden nicht geprüft.

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

Beschreibung des Geschäftsmodells

 [SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 65](#)

 [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68](#)

Umweltbelange

— Nachhaltige Materialien und Prozesse

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

— Wasserverbrauch (Beschaffungskette)

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

— CO₂-Bilanz (Beschaffungskette)

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

— Abfallvolumen (Beschaffungskette)

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

Produktverantwortung

— Produktsicherheit und Transparenz

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

Mitarbeiter und Unternehmenskultur

— Gehälter und Sozialleistungen

 [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

— Training und Weiterbildung

 [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

— Mitarbeiterengagement

 [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

 [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 101](#)

 [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143](#)

— Diversität

 [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 77](#)

Verbraucherbelange

— Kundenzufriedenheit

 [SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM, S. 101](#)

 [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT, S. 143](#)

Achtung der Menschenrechte

— Faire Arbeitsbedingungen

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

— Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 86](#)

— Zuliefererbeziehungen

 [SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 68](#)

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

— Ethische Geschäftspraktiken

 [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 131](#)