

3

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

INTERNES MANagementsYSTEM _____	132
GESCHÄFTSENTWICKLUNG _____	137
GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG _____	139
BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG _____	147
TREASURY _____	154
JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG _____	159
GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN _____	169
AUSBLICK _____	176
RISIKO- UND CHANCENBERICHT _____	180
BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS-ENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT _____	200

INTERNES MANAGEMENTSYSTEM

Wir verfolgen das Ziel, Shareholder Value zu generieren. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir Umsatz und Gewinn steigern und in einen starken operativen Cashflow umwandeln und gleichzeitig unsere Vermögenswerte proaktiv steuern. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Unternehmens ist daher darauf ausgelegt, die aktuelle Geschäftsentwicklung mit einer Vielzahl von Instrumenten zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Potenziale im Interesse unserer Aktionäre. Während dieser Fokus auf das Schaffen von Mehrwert für die Aktionäre bestehen bleibt, wird die Einführung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ jedoch Auswirkungen auf unser internes Managementsystem haben, das wir im Verlauf des Jahres 2021 entsprechend anpassen werden. ► SIEHE STRATEGIE

Auswirkung der Covid-19-Pandemie

Im Jahr 2020 musste sich adidas erheblichen Herausforderungen stellen, die sich aus dem globalen Ausbruch der Coronavirus-Pandemie ergeben haben. Während des ganzen Jahres wurden Sportveranstaltungen abgesagt, eine beträchtliche Anzahl an Geschäften war geschlossen und viele unserer Angestellten waren auf die Arbeit von zu Hause aus beschränkt. Wir sahen einen wesentlichen Rückgang der Umsätze unserer physischen Vertriebskanäle und eine damit einhergehende Reduktion der flüssigen Mittel. Diese beispiellose Situation führte dazu, dass wir unser internes Managementsystem zeitweise anpassen mussten, und verlangte einen starken Fokus auf die wichtigsten Prioritäten:

- die Gesundheit und Sicherheit unserer Angestellten, Konsumenten, Großhandelskunden und Partner sicherstellen,
- die Liquidität unseres Unternehmens durch einen strikten Fokus auf unseren Cashflow und die Finanzierungsaktivitäten absichern,
- uns voll auf unser E-Commerce-Geschäft konzentrieren, um dort in Zeiten von geschlossenen Stores und reduziertem Kundenaufkommen Umsätze und Cashflow zu generieren.

Internes Managementsystem auf Steigerung des Shareholder Values ausgerichtet

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

► SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT

Operative Marge als bedeutsamster KPI des operativen Fortschritts

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

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um Umsatz und Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns im Wesentlichen folgender Maßnahmen:
 - Planung von Preis- und Lagerräumungsaktivitäten entsprechend den Marktgegebenheiten,
 - Optimierung des Produkt- und Vertriebskanalmix,
 - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf unser Direct-to-Consumer-Geschäft.
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen eine zentrale Rolle in unserem Bestreben ein, neben dem Umsatz auch den Gewinn entsprechend zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens. Diese Flexibilität hat uns sehr geholfen, durch die Covid-19-Pandemie des Jahres 2020 zu steuern. Wir haben einen sehr disziplinierten Ansatz für die Marketingaufwendungen, aber auch für die Betriebsgemeinkosten gewählt. Generell stellen die Marketingaufwendungen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, wenn es darum geht, die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir die Effizienz unserer Marketinginvestitionen verbessern. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athleten oder Künstlern. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die Betriebsgemeinkosten strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Harmonisierung unserer Geschäftsprozesse, die Standardisierung unserer Systeme, die Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Skaleneffekten wichtige Maßnahmen.

Striktes Management des Cashflows und des operativen kurzfristigen Betriebskapitals

Bei einem zeitweise hohen Anteil an geschlossenen Stores – eigenen, aber auch Geschäfte unserer Großhandelskunden – und einem reduzierten Kundenaufkommen während des ganzen Jahres 2020 war der klare Fokus auf Liquidität, Cashflow und operatives kurzfristiges Betriebskapital noch wichtiger als in einem normalen Geschäftsumfeld. Dies erforderte eine strenge Überwachung der flüssigen Mittel und auch des Betriebskapitals sowie eine disziplinierte Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen, die dazu dienten, das Unternehmen durch die Krise zu führen. Generell, da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das operative kurzfristige Betriebskapital ergibt sich aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zuzüglich der Vorräte, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. ► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

Wir sind bestrebt, unsere Lagerbestände proaktiv zu managen, sodass wir die Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Wertminderung des Bestands vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager wird daher in regelmäßigen

Abständen kontrolliert und bewertet („Inventory Days Lasting“ – IDL). Wir messen damit, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Forderungslaufzeit („Days of Sales Outstanding“ – DSO) reduzieren sowie die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

Investitionsausgaben mit dem Ziel der Maximierung zukünftiger Renditen

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

Fokus auf den Gewinn im Interesse unserer Aktionäre

Zusätzlich zu unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung des Unternehmens vorantreiben. Das Management legt ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen sowie des Ergebnisses je Aktie und orientiert sich an diesen beiden KPIs. Unser starker Fokus darauf, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich ebenfalls im Long-Term-Incentive-Plan 2018/2020 wider, in dem die variable Vergütungskomponente unseres Managements direkt an die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen geknüpft ist.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

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

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

Darüber hinaus hatten wir im Rahmen von ‚Creating the New‘ ein NPS-System eingeführt, das es uns ermöglichte, die Markenwahrnehmung von Konsumenten noch sorgfältiger zu analysieren. Der NPS gibt Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Konsumenten unsere Marken weiterempfehlen. Unsere Maßnahmen in Bezug auf den NPS (sowohl unseren eigenen NPS als auch den unserer Hauptwettbewerber) wurden von einer unabhängigen Agentur geleitet und durch unsere internen globalen ‚Consumer Insight Teams‘ regelmäßig überwacht. Darüber hinaus wurde der NPS in vielen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie auf unserer E-Commerce-Plattform gemessen.

Aufgrund der außergewöhnlichen Umstände im Jahr 2020, haben wir den NPS nur bis Ende des ersten Quartals als KPI genutzt. Angesichts der globalen Corona-Pandemie und des bevorstehenden Beginns des neuen strategischen Zyklus hat das Unternehmen entschieden, die NPS-Datenerhebung durch unseren externen Dienstleister einzustellen. 

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

AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

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

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

OPERATIONS

Mitarbeiterengagement:  Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten.  ► **SIEHE UNSER TEAM**

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest dazu entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir

dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Wir verfolgen daher eine umfassende Roadmap mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar.

► SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT ► SIEHE NACHHALTIGKEIT ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSBERICHTE](https://www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsberichte)

Strukturiertes System zur Messung der Geschäftsentwicklung

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

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

Angesichts der Covid-19-Pandemie erforderte es die Situation, dem erhöhten Informationsbedürfnis des Senior Managements in diesen Zeiten der Unsicherheit gerecht zu werden – z.B. durch häufiger erstellte Prognosen, um die Qualität der Entscheidungen hoch zu halten. Generell hat das Jahr 2020 aber gezeigt, dass unser System zur Messung der Geschäftsentwicklung effektiv ist.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2020 hat adidas starke operative Verbesserungen erzielt. Das außerordentliche Wachstum im E-Commerce-Geschäft konnte die negativen Effekte der vorübergehenden Schließung von Stores jedoch nur zum Teil kompensieren. Der Umsatz verringerte sich auf währungsbereinigter Basis um 14 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Rückgänge bei den Marken adidas und Reebok. In Russland/GUS blieb der Umsatz stabil. Gleichzeitig ging der währungsbereinigte Umsatz in allen anderen wichtigen Marktsegmenten zurück. Die Bruttomarge verringerte sich um 2,3 Prozentpunkte auf 49,7 %. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen hauptsächlich aufgrund höherer Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz um 4,9 Prozentpunkte auf 46,5 %. Die operative Marge des Unternehmens ging um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 % zurück. Darin spiegelt sich der Rückgang der Bruttomarge sowie der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz wider. Das Finanzergebnis wurde durch die negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie erheblich beeinträchtigt. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 78 % auf 429 Mio. € zurück. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 2,15 € und stellt damit einen Rückgang um 78 % im Vergleich zum Vorjahreswert dar.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

Weltwirtschaft bricht im Jahr 2020 aufgrund der Coronavirus-Pandemie ein¹⁷

Die Weltwirtschaft ist im Jahr 2020 in eine Rezession gerutscht und das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 4,3 % geschrumpft. Trotz der jüngsten Fortschritte bei der Entwicklung wirksamer Impfstoffe waren Politik und Gesundheitssysteme weiterhin enorm von der Ausbreitung des Coronavirus belastet. Weitreichende Lockdown-Maßnahmen und andere Einschränkungen zur Verlangsamung der Ausbreitung des Virus haben zu einem Rückgang der Produktion, des Verbrauchs und des Handels geführt. Die Industrieländer verzeichneten im Jahr 2020 einen Rückgang um 5,4 %. Dies ist hauptsächlich auf einen starken Rückgang bei Angebot und Nachfrage von Dienstleistungen zurückzuführen – trotz einer bislang beispiellos lockeren Geld- und Fiskalpolitik. In den Schwellenländern wurde aufgrund eines Einbruchs des Privatkonsums und der Einzelhandelsumsätze insgesamt ein Rückgang um 2,6 % verzeichnet. Angesichts sinkender Arbeitseinkommen und steigender Arbeitslosenquoten brach zudem das Konsumentenvertrauen ein. Weltweit bleiben Risiken erneuter eskalierender Handelsspannungen sowie einer Verzögerung der konjunkturellen Erholung aufgrund der Coronavirus-Pandemie bestehen.

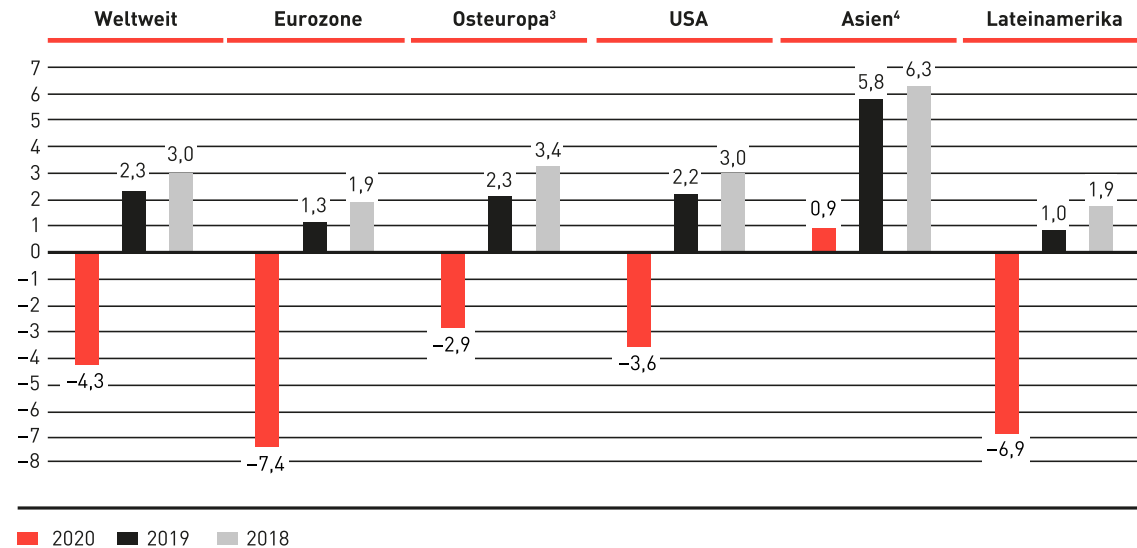
Negative Auswirkungen auf die Sportartikelbranche im Jahr 2020

Die Lockdown- und Quarantänemaßnahmen für den Großteil des Jahres 2020 in vielen Teilen der Welt haben sich negativ auf die globale Sportartikelbranche ausgewirkt. Das zurückhaltende Kaufverhalten der Konsumenten hat zu einem Rückgang der Nachfrage nach Sportartikeln geführt. Gründe dafür waren der Rückgang der Wirtschaftstätigkeit, die Absage wichtiger Sportveranstaltungen sowie die teilweise Schließung physischer Stores. Selbst nach Wiedereröffnung der Stores blieb das Kundenaufkommen aufgrund erforderlicher Hygiene- und Sicherheitsmaßnahmen unter dem Vorjahresniveau. Diese negativen Auswirkungen wurden zum Teil durch die Beschleunigung bestehender Trends weltweit wie etwa die zunehmende Beliebtheit von Sportswear ([Athleisure](#)) sowie durch das steigende Bewusstsein für Gesundheit und Wellness kompensiert. Zudem verlagerte sich das Kaufverhalten der Konsumenten weiter in Richtung Online-Shopping. Das Thema Nachhaltigkeit spielte ebenfalls weiterhin eine wichtige Rolle. Letztendlich hat die Entwicklung digitaler Plattformen wie ‚Social Fitness‘ oder von Mitgliedschaftsprogrammen, die ein nahtloses personalisiertes Erlebnis bieten, in Zeiten von Social

¹⁷ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Distancing weiterhin den Kontakt zum Konsumenten ermöglicht und die Marken weiter gestärkt. Auch für die Sportartikelbranche bleiben die Risiken erneut eskalierender Handelsspannungen sowie einer verzögerten konjunkturellen Erholung aufgrund der Coronavirus-Pandemie bestehen.

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



1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr; Zahlen für 2019 und 2018 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

2 Quelle: Weltbank.

3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.

4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Coronavirus-Pandemie wirkt sich negativ auf adidas Ergebnisse im Jahr 2020 aus

Im Geschäftsjahr 2020 verringerte sich der Umsatz währungsbereinigt um 14 %. In Euro ging der Umsatz um 16 % auf 19,844 Mrd. € zurück (2019: 23,640 Mrd. €). Nach Märkten betrachtet verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz in allen Segmenten, mit Ausnahme von Russland/GUS, wo er stabil blieb. In Europa, Asien-Pazifik, Lateinamerika und Emerging Markets ging der währungsbereinigte Umsatz im zweistelligen Bereich und in Nordamerika im hohen einstelligen Bereich zurück. ► SIEHE

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

Umsatz

-14 % (währungsbereinigt)

19,844 Mrd. €

Zweistelliger Umsatzrückgang bei der Marke adidas

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas verringerte sich um 13 %. Verantwortlich dafür waren Umsatzrückgänge im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired und bei Sport Performance. In Euro sank der Umsatz der Marke adidas um 16 % auf 18,095 Mrd. € (2019: 21,505 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok verringerte sich aufgrund von zweistelligen Umsatzrückgängen bei Sport und bei Classics im Vergleich zum Vorjahr um 16 %. In Euro ging der Umsatz von Reebok um 19 % auf 1,409 Mrd. € zurück (2019: 1,748 Mrd. €).

Umsatz Marke adidas

-13 % (währungsbereinigt)

18,095 Mrd. €

Umsatz Marke Reebok

-16 % (währungsbereinigt)

1,409 Mrd. €

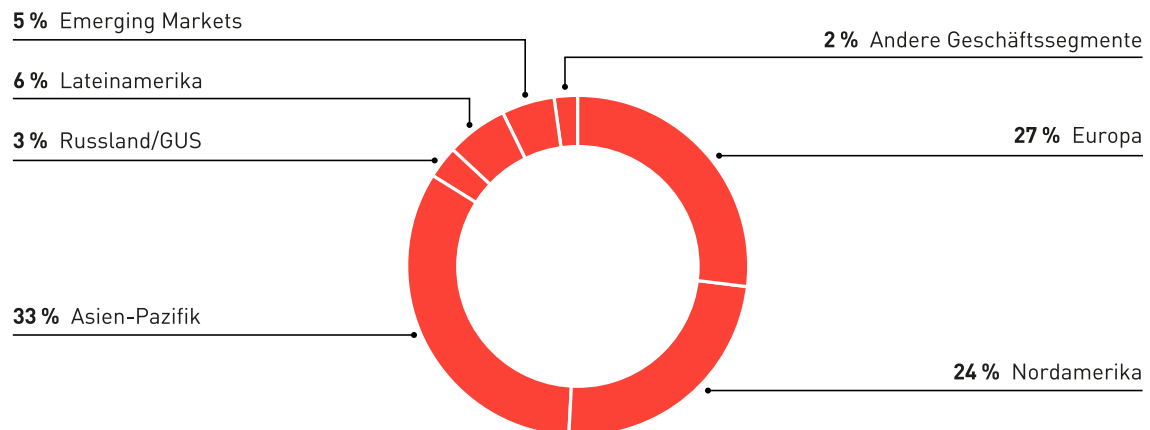
Umsatzerlöse in Mio. €



Umsatzerlöse nach Segmenten in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Europa	5.320	6.071	-12 %	-12 %
Nordamerika	4.762	5.313	-10 %	-9 %
Asien-Pazifik	6.546	8.032	-18 %	-17 %
Russland/GUS	584	658	-11 %	0 %
Lateinamerika	1.158	1.660	-30 %	-16 %
Emerging Markets	998	1.302	-23 %	-18 %
Andere Geschäftssegmente	476	605	-21 %	-20 %
Gesamt	19.844	23.640	-16 %	-14 %

Umsatzerlöse nach Segmenten in % der Umsatzerlöse



Umsatzrückgänge bei Schuhen und Bekleidung

Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe verringerte sich im Geschäftsjahr 2020 um 15 %. Diese Entwicklung war Rückgängen im zweistelligen Bereich, sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance, zuzuschreiben. Der Umsatz im Bereich Bekleidung ging währungsbereinigt um 12 % zurück. Verantwortlich dafür waren Umsatzrückgänge im zweistelligen Bereich bei Sport Inspired und bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Zubehör sank um 8 %.

Umsatzerlöse nach Produktbereichen in Mio. €

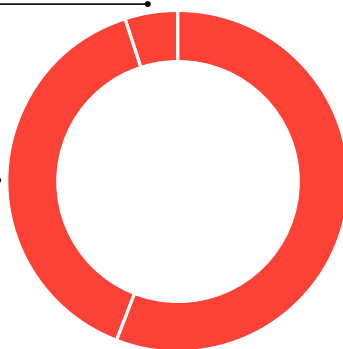
	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Schuhe	11.128	13.521	-18 %	-15 %
Bekleidung	7.687	8.963	-14 %	-12 %
Accessoires und Zubehör	1.028	1.156	-11 %	-8 %
Gesamt	19.844	23.640	-16 %	-14 %

Umsatzerlöse nach Produktbereichen in % der Umsatzerlöse

5 % Accessoires und Zubehör

39 % Bekleidung

56 % Schuhe



Umsatzkosten sinken analog zu Umsatzerlösen

Umsatzkosten werden als der Betrag definiert, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2020 lagen die Umsatzkosten mit 9,990 Mrd. € um 12 % unter dem Vorjahresniveau (2019: 11,347 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen coronavirus-bedingten Umsatzrückgang zurückzuführen.

Bruttomarge sinkt um 2,3 Prozentpunkte

Im Geschäftsjahr 2020 ging das Bruttoergebnis um 20 % auf 9,855 Mrd. € zurück (2019: 12,293 Mrd. €). Dies entspricht einer Verschlechterung der Bruttomarge um 2,3 Prozentpunkte auf 49,7 % (2019: 52,0 %). Ein günstigerer Vertriebskanalmix infolge des außerordentlichen Wachstums des E-Commerce-Geschäfts sowie niedrigere Beschaffungskosten wirkten sich positiv auf die Entwicklung der Bruttomarge aus. Dem standen ein weniger günstiger Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und negative Währungsentwicklungen gegenüber. Zudem belasteten höhere Wertberichtigungen auf Vorräte sowie Kosten im Zusammenhang mit coronavirusbedingten Stornierungen von Bestellungen die Entwicklung der Bruttomarge.

Bruttomarge¹ in %

2020		49,7
2019		52,0
2018		51,8
2017		50,4
2016		49,2

¹ Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

Lizenz- und Provisionserträge sowie sonstige betriebliche Erträge sinken

Im Geschäftsjahr 2020 gingen die Lizenz- und Provisionserträge um 46 % auf 83 Mio. € zurück (2019: 154 Mio. €). Die sonstigen betrieblichen Erträge verringerten sich um 25 % auf 42 Mio. € (2019: 56 Mio. €).

Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz steigen um 4,9 Prozentpunkte

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2020 gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 6 % auf 9,229 Mrd. € zurück (2019: 9,843 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4,9 Prozentpunkte auf 46,5 % (2019: 41,6 %). Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2020 auf 2,573 Mrd. € (2019: 3,042 Mrd. €). Dies entspricht einem Rückgang um 15 % im Vergleich zum Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,1 Prozentpunkte auf 13,0 % (2019: 12,9 %). Die Vertriebsaufwendungen verringerten sich im Geschäftsjahr 2020 um 1 % auf 4,962 Mrd. € (2019: 4,997 Mrd. €). Dieser Rückgang ist auf niedrigere Personalkosten aufgrund der vorübergehenden Store-Schließungen sowie auf niedrigere Reise- und Bewirtungskosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Vertriebsaufwendungen um 3,9 Prozentpunkte auf 25,0 % (2019: 21,1 %). Die Verwaltungsaufwendungen verringerten sich aufgrund niedrigerer Personalkosten und niedrigerer Software-Lizenzgebühren um 12 % auf 1,461 Mrd. € (2019: 1,652 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Verwaltungsaufwendungen um 0,4 Prozentpunkte auf 7,4 % (2019: 7,0 %). ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 32

Sonstige betriebliche Aufwendungen¹ in % der Umsatzerlöse



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

Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen¹ in % der Umsatzerlöse



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

EBITDA sinkt um 46%

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) sank im Geschäftsjahr 2020 um 45,9 % auf 2,079 Mrd. € (2019: 3,845 Mrd. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte stiegen 2020 um 15,9 % auf 1,364 Mrd. € (2019: 1,177 Mrd. €).

EBITDA^{1,2} in Mio. €



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

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

Rückgang der operativen Marge auf 3,8 %

Das Betriebsergebnis ging im Geschäftsjahr 2020 um 72 % auf 751 Mio. € zurück (2019: 2,660 Mrd. €). Die operative Marge verschlechterte sich um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 11,3 %. Verantwortlich dafür waren die Verschlechterung der Bruttomarge und der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

Operative Margin

3,8 %

-7,5 PP

Betriebsergebnis¹ in Mio. €

2020		751
2019		2.660
2018		2.368
2017		2.070
2016		1.582

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

Operative Margin^{1,2} in %

2020		3,8
2019		11,3
2018		10,8
2017		9,8
2016		8,6

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

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

Finanzergebnis geht zurück

Die Finanzerträge verringerten sich im Geschäftsjahr 2020 um 55 % auf 29 Mio. € (2019: 64 Mio. €), die Finanzaufwendungen stiegen hingegen um 23 % auf 204 Mio. € (2019: 166 Mio. €). Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf -176 Mio. € im Vergleich zu -102 Mio. € im Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

Finanzergebnis¹ in Mio. €

2020		-176
2019		-102
2018		10
2017		-47
2016		-46

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

Steuerquote steigt um 0,3 Prozentpunkte auf 25,4 %

Die Steuerquote des Unternehmens stieg im Jahr 2020 um 0,3 Prozentpunkte auf 25,4 % (2019: 25,0 %).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 36

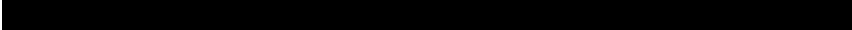
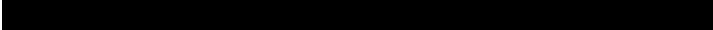
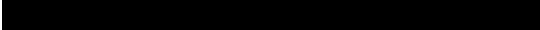
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen verringert sich um 78 % auf 429 Mio. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging im Vergleich zum Vorjahr um 78 % auf 429 Mio. € zurück (2019: 1,918 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen sank um 78 % auf 2,15 € (2019: 9,70 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen verringerte sich im Jahr 2020 um 78 % auf 2,15 € (2019: 9,70 €).

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen

-78 %
429 Mio. €

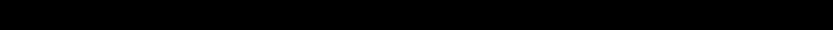
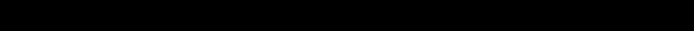
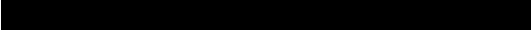
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen^{1,2}

2020		429
2019		1.918
2018		1.709
2017		1.430
2016		1.082

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

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

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

2020		2,15
2019		9,70
2018		8,46
2017		7,05
2016		5,39

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

2 Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 903.327 Aktien auf 195.066.060 zurück. Diese Entwicklung resultierte aus dem Rückkauf von Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms des Unternehmens. Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 195.155.924 (2019: 197.606.107).

Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen beträgt 13 Mio. €

Im Geschäftsjahr 2020 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 13 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit der Neubewertung ausstehender Earn-out-Komponenten in Verbindung mit der Veräußerung des TaylorMade Geschäfts aus dem Jahr 2017 stand (2019: Gewinn in Höhe von 59 Mio. €).

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn sinkt um 78 % auf 432 Mio. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, ging um 78 % auf 432 Mio. € zurück (2019: 1,976 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen verringerte sich somit um 78 % auf 2,21 € (2019: 10,00 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen verringerte sich um 78 % auf 2,21 € (2019: 10,00 €).

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

Aktiva

Zum 31. Dezember 2020 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 2 % auf 21,053 Mrd. € (2019: 20,680 Mrd. €). Verantwortlich dafür war ein Anstieg der flüssigen Mittel, der den Rückgang der Nutzungsrechte aus Leasingverträgen aufgrund planmäßiger Abschreibungen mehr als kompensierte.

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme

	2020	2019
Aktiva (in Mio. €)	21.053	20.680
Flüssige Mittel	19,0 %	10,7 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9,3 %	12,7 %
Vorräte	20,9 %	19,8 %
Anlagevermögen ²	34,0 %	39,2 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ³	33,8 %	36,2 %
Sonstige Vermögenswerte	16,9 %	17,7 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

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

3 In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 11 % auf 12,154 Mrd. € zu (2019: 10,934 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 80 % auf 3,994 Mrd. € (2019: 2,220 Mrd. €). Ein wesentlicher Grund hierfür ist der Mittelzufluss aus der Platzierung von Anleihen in Höhe 1,500 Mrd. €. Währungseffekte in Höhe von 75 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 mit 4,397 Mrd. € um 8 % über dem Vorjahresniveau (2019: 4,085 Mrd. €). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 09**

Vorräte in Mio. €

2020		4.397
2019		4.085
2018		3.445
2017		3.692
2016		3.763

Währungsbereinigt erhöhten sich die Vorräte um 14 %. Dieser Anstieg ist auf den Produktdurchverkauf, der aufgrund der temporären umfangreichen Store-Schließungen zwangsläufig niedriger war als erwartet, sowie auf das unter dem Vorjahresniveau liegende Kundenaufkommen nach zeitweiliger Wiedereröffnung der Stores zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich zum 31. Dezember 2020 um 26 % auf 1,952 Mrd. € (2019: 2,625 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf einen Rückgang in der Produktauslieferung, auf den gezielten Fokus des Unternehmens auf den Forderungseinzug während der Coronavirus-Pandemie sowie auf höhere Wertberichtigungen auf Forderungen zurückzuführen. Währungsbereinigt gingen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 21 % zurück. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich auf 702 Mio. € (2019: 544 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg der Zollforderungen sowie höhere

kurzfristige Bankeinlagen zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 7 % auf 999 Mio. € zurück (2019: 1,076 Mrd. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 07 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 08 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 10

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2020		1.952
2019		2.625
2018		2.418
2017		2.315
2016		2.200

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 9 % auf 8,899 Mrd. € zurück (2019: 9,746 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf niedrigere Nutzungsrechte aus Leasingverträgen sowie andere immaterielle Vermögenswerte zurückzuführen. Das Anlagevermögen verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 12 % auf 7,149 Mrd. € (2019: 8,100 Mrd. €). Verantwortlich dafür waren ein Rückgang der Nutzungsrechte um 17 % auf 2,430 Mrd. € (2019: 2,931 Mrd. €) aufgrund von Abschreibungen und negativen Währungseffekten. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen zum 31. Dezember 2020 um 8 % auf 414 Mio. € zurück (2019: 450 Mio. €). Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 13 % auf 1,233 Mrd. € (2019: 1,093 Mrd. €). Diese Entwicklung resultiert aus der Erfassung von latenten Steueransprüchen auf steuerliche Verluste und Bewegungen bei zu versteuernden und abzugsfähigen temporären Differenzen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 36

Passiva

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 1 % auf 8,827 Mrd. € (2019: 8,754 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 auf 686 Mio. € (2019: 43 Mio. €). Hauptgrund dafür war die Umgliederung einer Eurobond-Anleihe (Nominalbetrag von 600 Mio. €) mit einer Fälligkeit im Jahr 2021. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,390 Mrd. € um 12 % unter dem Vorjahresniveau (2019: 2,703 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine effektive Kostenkontrolle zurückzuführen, aufgrund dessen die betrieblichen Aufwendungen gesunken sind. Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 10 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 aufgrund von Währungseffekten und temporären umfangreichen Store-Schließungen um 23 % auf 563 Mio. € (2019: 733 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 90 % auf 446 Mio. € (2019: 235 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2020 um 11 % auf 1,609 Mrd. € (2019: 1,446 Mrd. €). Verantwortlich dafür war hauptsächlich ein Anstieg der Rückstellungen für Rücklieferungen. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden gingen zum 31. Dezember 2020 um 11 % auf 2,172 Mrd. € zurück (2019: 2,437 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren reduzierte Verbindlichkeiten für Personalkosten sowie ausstehende Rechnungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 26 % auf 398 Mio. € zurück (2019: 538 Mio. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 22 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 23

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme

	2020	2019
Passiva (in Mio. €)	21.053	20.680
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3,3 %	0,2 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	11,4 %	13,1 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	11,8 %	7,7 %
Sonstige Verbindlichkeiten	41,8 %	44,9 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ²	30,9 %	33,8 %
Gesamtes Eigenkapital	31,8 %	34,1 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2020		2.390
2019		2.703
2018		2.300
2017		1.975
2016		2.496

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 14 % auf 5,535 Mrd. € (2019: 4,868 Mrd. €). Grund dafür war die Platzierung diverser Anleihen in der zweiten Jahreshälfte. Infolgedessen lagen die langfristigen Finanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2020 mit 2,482 Mrd. € um 56 % über dem Vorjahresniveau (2019: 1,595 Mrd. €). Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 aufgrund von temporären Store-Schließungen und Währungseffekten um 10 % auf 2,159 Mrd. € (2019: 2,399 Mrd. €). Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 24 % auf 115 Mio. € (2019: 92 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen gingen zum 31. Dezember 2020 um 11 % auf 229 Mio. € zurück (2019: 257 Mio. €). Hauptgrund dafür waren niedrigere Rückstellungen für Personalkosten. ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 24

Das auf Anteilseigner entfallende Eigenkapital ging zum 31. Dezember 2020 um 5 % auf 6,454 Mrd. € zurück (2019: 6,796 Mrd. €). Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf den Rückkauf von Aktien zu Beginn des Jahres zurückzuführen. Infolgedessen verringerte sich die Eigenkapitalquote auf 30,7 % (2019: 32,9 %). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 27

Eigenkapitalquote^{1,2} in %

2020		30,7
2019		32,9
2018		40,8
2017		43,0
2016		42,6

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

2 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 verringerte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 1 % auf 3,960 Mrd. € (2019: 4,007 Mrd. €). Währungsbereinigt nahm das operative kurzfristige Betriebskapital um 8 % zu. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz stieg 2020 um 5,4 Prozentpunkte auf 23,5 % an (2019: 18,1 %). Grund hierfür waren die temporären Store-Schließungen die zu einem Umsatzrückgang und entsprechend höheren Vorratsbestand führten.

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital¹ in % der Umsatzerlöse

2020		23,5
2019		18,1
2018		19,0
2017		20,4
2016		21,1

1 Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital = Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals/4. Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

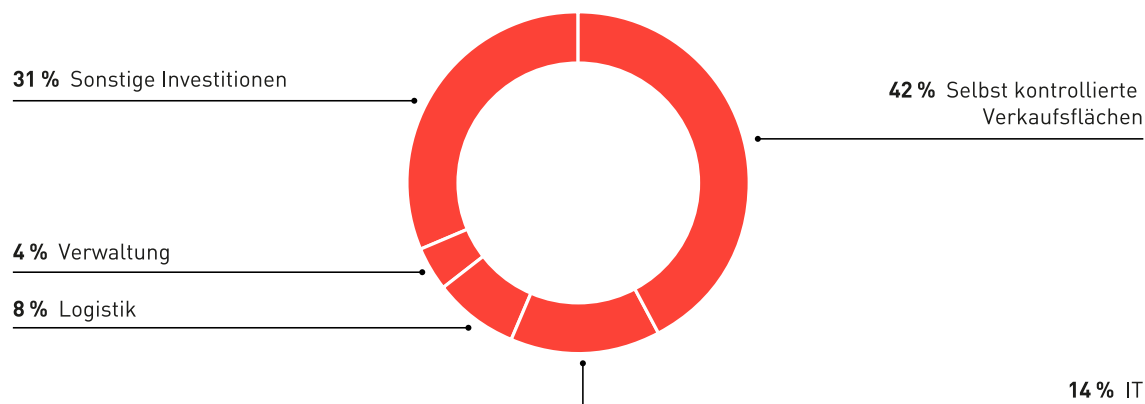
Investitionsanalyse

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen gingen um 38 % auf 442 Mio. € zurück (2019: 711 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen verringerten sich um 37 % auf 378 Mio. € (2019: 599 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 64 Mio. €. Dies entspricht einem Rückgang um 43 % gegenüber dem Vorjahr (2019: 112 Mio. €). Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 um 10 % auf 561 Mio. € (2019: 511 Mio. €).

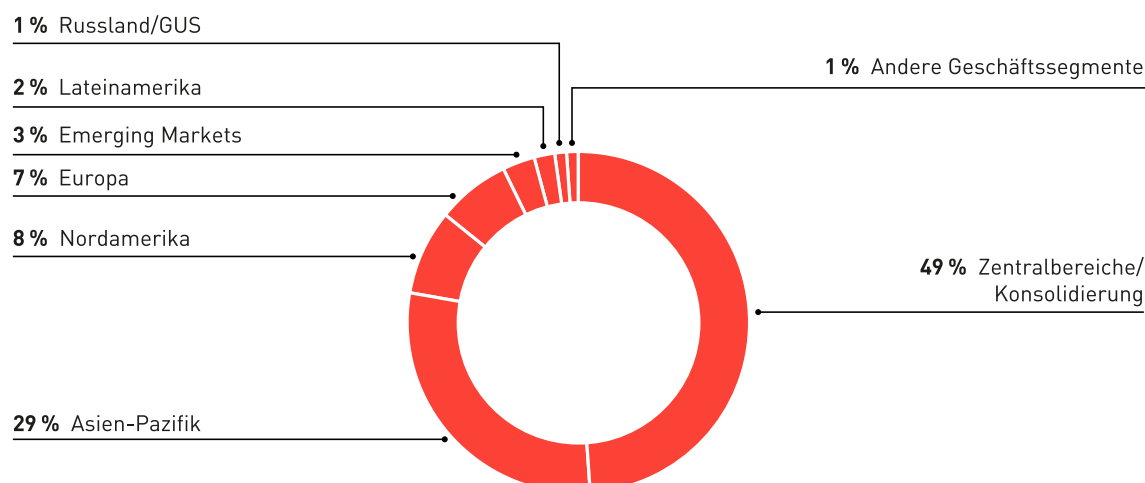
Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 42 % der Gesamt-investitionen aus (2019: 47 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 14 % bzw. 8 % der Gesamt-investitionen (2019: 13 % bzw. 6 %). Weitere 4 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2019: 7 %). Auf sonstige Investitionen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit dem weiteren Ausbau des Standorts in Portland standen, entfielen 31 % der Gesamtinvestitionen (2019: 26 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 49 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2019: 44 %). Auf Asien-Pazifik entfielen 29 % der Gesamtinvestitionen (2019: 24 %), gefolgt von Nordamerika mit 8 % (2019: 9 %), Europa mit 7 % (2019: 12 %), Emerging Markets mit 3 % (2019: 3 %), Lateinamerika mit 2 % (2019: 5 %) und Russland/GUS mit 1 % (2019: 2 %).

Investitionen nach Bereichen in % der Gesamtinvestitionen

z



Investitionen nach Segmenten in % der Gesamtinvestitionen



Liquiditätsanalyse

Im Geschäftsjahr 2020 verringerte sich der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 1,486 Mrd. € (2019: 2,819 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit ging auf 1,489 Mrd. € zurück (2019: 2,828 Mrd. €). Dieser Rückgang ist auf einen deutlich niedrigeren Gewinn vor Steuern aufgrund der Coronavirus-Pandemie zurückzuführen.

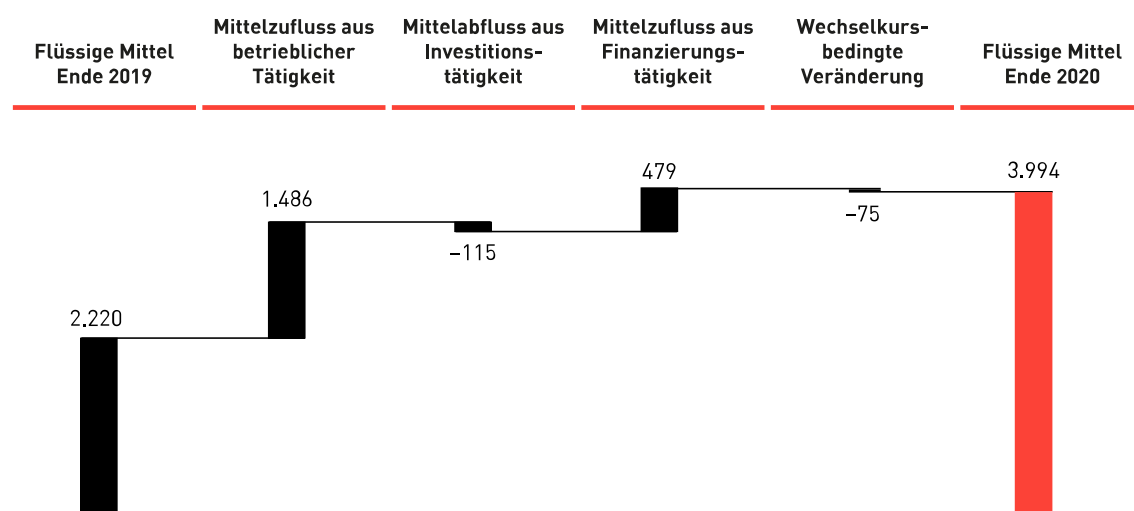
Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit verringerten sich jeweils auf 115 Mio. € (2019: 925 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf niedrigere Investitionen im Jahr 2020 im Zusammenhang mit Sachanlagen, wie Investitionen in Initiativen mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen und IT-Systeme, und Erlösen aus dem Verkauf kurzfristiger Finanzanlagen im Jahr 2020 im Vergleich zu Investitionen im Jahr 2019 zurückzuführen. Der Nettomittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit und der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhten sich jeweils auf 479 Mio. € (2019: Nettomittelabfluss in Höhe von 2,273 Mrd. €). Diese Entwicklung ist vor allem auf die Platzierung von zwei Anleihen in Höhe von jeweils 500 Mio. €, die Platzierung einer Nachhaltigkeitsanleihe in Höhe von ebenfalls 500 Mio. € sowie die Aussetzung von Dividendenzahlungen und des Aktienrückkaufprogramms im Jahr 2020 zurückzuführen.

Währungseffekte in Höhe von 75 Mio. € (2019: 30 Mio. €) wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus.

Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2020 um 1,774 Mrd. € auf 3,994 Mrd. € (2019: 2,220 Mrd. €).

Zum 31. Dezember 2020 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 3,148 Mrd. € (2019: 4,173 Mrd. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 auf 1,5 (2019: 1,1). 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeiten an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und werden daher zukünftig als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten angegeben. Diese ergänzen im Wesentlichen die bisher ausgewiesenen Nettofinanzverbindlichkeiten um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen. ► SIEHE TREASURY

Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €



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



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

2 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit dem Geschäftsjahr 2020 erstmals angewendet. Nur die Zahl für das Geschäftsjahr 2019 angepasst.

Außerbilanzielle Posten

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Diese Verträge beziehen sich auf kurzfristige Leasingverträge sowie Leasingverträge für Büro-räumlichkeiten und Lagerhäuser, die gemäß IFRS 16 noch nicht berücksichtigt sind. Die zukünftigen Mindestzahlungen im Zusammenhang mit sonstigen Verträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2020 auf 323 Mio. € (2019: 318 Mio. €). Dies entspricht einem Anstieg um 2 % gegenüber dem Vorjahr. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen sind zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 13 % auf 5,948 Mrd. € gefallen (2019: 6,808 Mrd. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 39 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 40

TREASURY

Finanzierungsgrundsätze des Unternehmens

Damit unser Unternehmen jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann, ist das Hauptziel unserer Finanzierungsgrundsätze, die Zahlungsfähigkeit von adidas sicherzustellen, Finanzierungsrisiken zu begrenzen und ein Gleichgewicht zwischen Finanzierungskosten und finanzieller Flexibilität herzustellen. Die betriebliche Geschäftstätigkeit unserer Segmente und der daraus resultierende Mittelzufluss stellen die Hauptliquiditätsquelle für das Unternehmen dar. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf fortlaufender vierteljährlicher Basis.

Treasury-Grundsätze und -Verantwortlichkeiten

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

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

Zentralisierte Treasury-Funktion

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochterunternehmen weitergegeben und teilweise durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens sind generell unbesichert und ggf. mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochterunternehmensebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB+ von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. Nur in sehr seltenen Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochterunternehmen überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u. a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende Cash-Pools. Eine weitere Zielsetzung und

wesentliche Aufgabe der Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 02

Marktübliche Kreditvereinbarungen

Bei unseren fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2020 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel dazu ausreichen werden, unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

Neue Konsortialkredite

Im Jahr 2020 hat adidas mehrere Schritte unternommen, um sein Finanzprofil deutlich zu stärken. Am 10. November 2020 schloss das Unternehmen einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1,5 Mrd. € mit zwölf Partnerbanken ab. Die neue Kreditlinie läuft bis November 2025 und hat eine Verlängerungsoption nach dem ersten bzw. zweiten Jahr. Dieser neue Konsortialkredit hat den vorübergehend zur Verfügung gestellten Kredit unter Beteiligung der staatseigenen Förderbank KfW abgelöst. Das Unternehmen hatte im April 2020 seitens der Bundesregierung die Genehmigung zur Teilnahme der KfW an einer syndizierten Kreditlinie in Höhe von 3,0 Mrd. € zur Überbrückung der durch die Coronavirus-Pandemie verursachten, beispiellosen Situation erhalten.

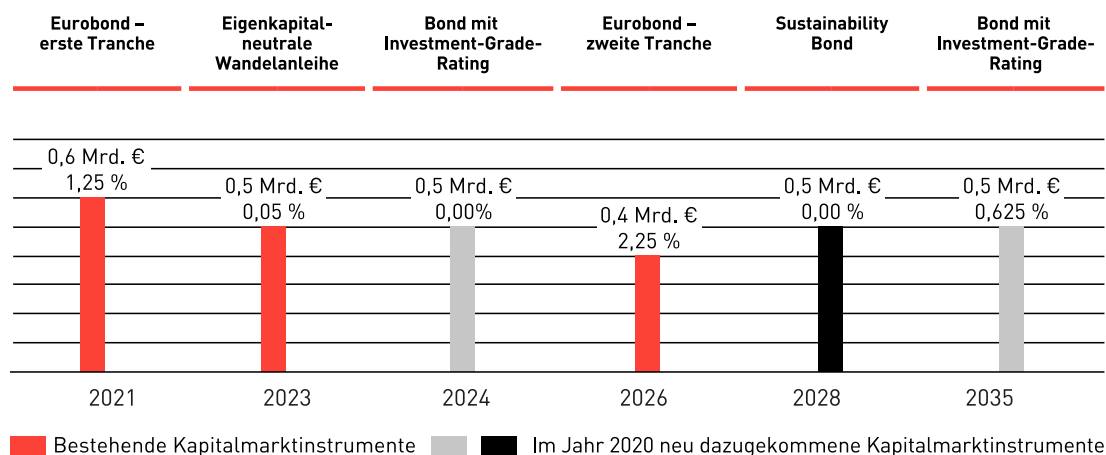
Anleiheplatzierung und Kreditratings

Am 1. September 2020 hat adidas erfolgreich zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 1 Mrd. € platziert. Die vierjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,00 % und wird im September 2024 fällig. Die 15-jährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,625 % und wird im September 2035 fällig. Beide Anleihen werden an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet.

Zudem hat adidas am 29. September 2020 im Rahmen der Umsetzung seiner ehrgeizigen langfristigen Nachhaltigkeits-Roadmap erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert, und optimiert auf diese Weise seine Kapitalstruktur und seine Finanzierungskosten weiter. Diese Anleihe in Höhe von 500 Mio. € hat eine Laufzeit von acht Jahren und einen Kupon von 0,00 %. Sie ist an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von 100.000 € gelistet.

Die Transaktionen wurden getätigt, nachdem adidas im August starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's erhalten hatte. Während Standard & Poor's adidas mit „A+“ bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung „A2“. Der Ausblick für beide Ratings ist „stabil“. Die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens flossen in die positiven Bewertungen beider Ratingagenturen mit ein. Mit diesen Ratings ist adidas eines der am besten bewerteten Unternehmen sowohl in Deutschland als auch in der globalen Sportartikelbranche.

Fälligkeitsprofil von Finanzverbindlichkeiten



Ausstehende Schuldscheindarlehen

Zusätzlich zu den oben erwähnten Platzierungen im Jahr 2020 verfügt das Unternehmen über zwei ausstehende Anleihen, die beide im Jahr 2014 begeben wurden, sowie eine ausstehende eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die im Jahr 2018 begeben wurde. Die Anleihe mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Die Anleihe mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die am 5. September 2018 begebene eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,05 % und wird am 12. September 2023 fällig.

► SIEHE UNSERE AKTIE ► SIEHE ERLÄUTERUNG 18

Emittierte Schuldscheindarlehen auf einen Blick in Mio. €

	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Eurobond	600 €	Fest	2021
Eurobond	500 €	Fest	2024
Eurobond	400 €	Fest	2026
Eurobond	500 €	Fest	2035
Nachhaltigkeitsanleihe	500 €	Fest	2028
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	500 €	Fest	2023

Zusätzliche Kreditlinien

Außer durch die neue Konsortialkreditlinie und den verbesserten Zugang zu den Anleihemärkten nach den starken Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's wird die finanzielle Flexibilität des Unternehmens auch durch die Verfügbarkeit von weiteren Kreditlinien sichergestellt. Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 4,274 Mrd. € (2019: 2,105 Mrd. €). Davon waren 4,085 Mrd. € ungenutzt (2019: 1,940 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 38 % bzw. 62 % der gesamten Kreditlinien aus (2019: 46 % bzw. 54 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2019: 2,0 Mrd. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Anstieg der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie den ausstehenden Anleihen und der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2020 um 93 % auf 3,168 Mrd. € (2019: 1,638 Mrd. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2020 auf 2,978 Mrd. € (2019: 1,473 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2020 auf 189 Mio. € (2019: 165 Mio. €).

Finanzierungsstruktur in Mio. €

	2020	2019
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	3.994	2.511
Bankkredite	189	165
Eurobonds	2.488	986
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	491	487
Bruttofinanzverbindlichkeiten	3.168	1.638
Netto-Cash-Position	826	873

Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten verlängert

Das Fälligkeitsprofil des Unternehmens wurde im Jahresverlauf 2020 durch die Fälligkeit neuer Anleihen bis 2035 und die neue Konsortialkreditlinie mit Fälligkeit im Jahr 2025 erweitert. Im Jahr 2021 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 686 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2020 Finanzinstrumente über einen Betrag von 43 Mio. € aus.

Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

	2020	2019
< 1 Jahr	686	43
1 bis 3 Jahre	528	636
3 bis 5 Jahre	538	525
> 5 Jahre	1.416	434
Gesamt	3.168	1.638

■ 2020 ■ 2019

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 3,148 Mrd. €

Zum 31. Dezember 2020 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 3,148 Mrd. € (2019: 4,173 Mrd. €). 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeiten an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und werden daher zukünftig als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten angegeben. Diese ergänzen im Wesentlichen die bisher ausgewiesenen Nettofinanzverbindlichkeiten um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen.

1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/Netto-Cash-Position^{1,2} in Mio. €

2020		-3,148
2019		-4,173
2018		959
2017		484
2016		-103

1 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten = kurzfristige Finanzverbindlichkeiten + langfristige Finanzverbindlichkeiten sowie zukünftiger Mittelabfluss für Leasing- und Pensionsverpflichtungen – flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen.

2 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit 2020 erstmals angewendet. Es wurde nur die Zahl aus dem Jahr 2019 angepasst.

Zinssatz sinkt

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens sank im Jahr 2020 auf 1,0 % (2019: 1,5 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Begebung der Anleihen in Höhe von 1,5 Mrd. € im Jahr 2020 zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2020 machten festverzinsliche Finanzierungen 98 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2019: 99 %), während 2 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinslich waren (2019: 1 %).

Zinssatzentwicklung in %¹

2020		1,0
2019		1,5
2018		2,1
2017		2,7
2016		2,3

1 Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Effektives Währungsmanagement hat hohe Priorität

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Schwerpunkt der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 2020 betrug der Nettonominalbetrag resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 6,1 Mrd. US-\$ (2019: 7,1 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 4,8 Mrd. US-\$ auf den Euro (2019: 4,7 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2020 war das Hedging für das Jahr 2021 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2022 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungs-optionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. ► SIEHE

GLOBAL OPERATIONS ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

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

Operatives Geschäft und Kapitalstruktur der adidas AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des Gesamtunternehmens. ► **SIEHE AUSBLICK**

► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2020 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 40 % der Bilanzsumme aus (2019: 44 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 21 % der Aktivseite (2019: 32 %) sowie 36 % der Passivseite (2019: 42 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2020 dar.

Abschlusserstellung

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2020 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

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

	2020	2019
Umsatzerlöse	3.991	4.444
Bestandsveränderung	1	-
Gesamtleistung	3.992	4.444
Sonstige betriebliche Erträge	986	590
Materialaufwand	-1.466	-1.611
Personalaufwand	-655	-796
Abschreibungen	-127	-120
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.564	-2.337
Betriebliches Ergebnis	166	170
Finanzergebnis	585	1.938
Steuern	-77	-161
Jahresüberschuss	674	1.947
Gewinnvortrag	828	41
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-336	-750
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	-	-410
Bilanzgewinn	1.166	828

Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. €

	2020	2019
Lizenz- und Provisionserträge	2.010	2.209
adidas Deutschland	1.216	1.275
Ausländische Tochterunternehmen	35	48
Zentrale Vertriebsseinheit	119	191
Sonstige Umsatzerlöse	611	721
Gesamt	3.991	4.444

Umsatzerlöse sinken um 10 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochterunternehmen. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebsseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG gingen im Vergleich zum Vorjahr um 10 % auf 3,991 Mrd. € (2019: 4,444 Mrd. €) zurück. Der Umsatzrückgang ist vor allem auf die Coronavirus-Pandemie und die Lockdown-Maßnahmen zurückzuführen, aufgrund derer sowohl wir als auch unsere Großhandelskunden vorübergehend Läden schließen mussten.

Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge um 67 %

Im Geschäftsjahr 2020 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 67 % auf 986 Mio. € (2019: 590 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.

Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 10 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 um 10 % auf 2,564 Mrd. € (2019: 2,337 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Währungsverluste und gestiegene Aufwendungen für Dienstleistungen zurückzuführen.

Abschreibungen steigen um 6 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 um 6 % auf 127 Mio. € (2019: 120 Mio. €) vor allem infolge gestiegener Abschreibungen für Software.

Betriebliches Ergebnis leicht unter Vorjahresniveau

Im Geschäftsjahr 2020 weist die adidas AG trotz der gesunkenen Umsatzerlöse ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 166 Mio. € aus (2019: 170 Mio. €).

Finanzergebnis geht zurück

Das Finanzergebnis der adidas AG ging im Jahr 2020 um 70 % auf 585 Mio. € zurück (2019: 1,938 Mrd. €). Der Rückgang ist auf niedrigere Dividendenerträge zurückzuführen. Gegenläufig wirkten sich höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen aus.

Jahresüberschuss unter Vorjahresniveau

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 77 Mio. € (2019: 161 Mio. €) beläuft sich der Jahresüberschuss 2020 auf 674 Mio. € und liegt damit um 65 % unter dem Vorjahreswert (2019: 1,947 Mrd. €).

Bilanz

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. €

	31. Dez. 2020	31. Dez. 2019
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	154	188
Sachanlagen	683	706
Finanzanlagen	4.839	4.427
Anlagevermögen	5.676	5.321
Vorräte	40	37
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.698	3.365
Flüssige Mittel, Wertpapiere	3.449	1.197
Umlaufvermögen	6.187	4.599
Rechnungsabgrenzungsposten	96	150
Bilanzsumme	11.959	10.070
Passiva		
Eigenkapital	3.533	3.107
Rückstellungen	686	728
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	7.740	6.235
Bilanzsumme	11.959	10.070

Bilanzsumme über Vorjahresniveau

Im Geschäftsjahr 2020 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 19 % auf 11,959 Mrd. € (2019: 10,070 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf eine Erhöhung bei den flüssigen Mitteln und Wertpapieren zurückzuführen. Einen gegenläufigen Effekt hatte der Rückgang bei den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen.

Eigenkapital 14 % über Vorjahresniveau

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr 2020 um 14 % auf 3,533 Mrd. € (2019: 3,107 Mrd. €). Die Eigenkapitalquote ging auf 29,5 % zurück (2019: 30,9 %).

Rückstellungen sinken um 6 %

Im Geschäftsjahr 2020 gingen die Rückstellungen um 6 % auf 686 Mio. € zurück (2019: 728 Mio. €). Der Rückgang resultierte in erster Linie aus gesunkenen Rückstellungen für Personal.

Verbindlichkeiten und sonstige Posten steigen um 24 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten erhöhten sich im Geschäftsjahr 2020 aufgrund neu ausgegebener Anleihen um 24 % auf 7,740 Mrd. € (2019: 6,235 Mrd. €).

Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit spiegelt Veränderung des Finanzmittelbestands wider

Die adidas AG verfügt über eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 1,5 Mrd. € und weitere bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,3 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. ► **SIEHE TREASURY**

Im Geschäftsjahr 2020 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelabfluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 703 Mio. € (2019: 468 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus dem niedrigeren Jahresüberschuss, der zum Teil durch gesunkene Forderungen gegen verbundene Unternehmen aufgehoben wurde. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 160 Mio. € (2019: 1,776 Mrd. €). Die Reduzierung ist insbesondere auf niedrigere Dividendeneinnahmen und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelzufluss in Höhe von 1,162 Mrd. € (2019: Mittelabfluss 1,546 Mrd. €). Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Ausgabe von Anleihen, einen geringeren Rückkauf von Aktien der adidas AG und auf den Verzicht auf eine Dividendenzahlung zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 1,256 Mrd. € (2019: 636 Mio. €).

Im Jahr 2020 änderte das Unternehmen die Zuteilung erhaltener Dividenden sowie geleisteter und erhaltener Zinszahlungen nach DRS 21 (Deutsche Rechnungslegungs-Standards). Vergleichsinformationen für das Geschäftsjahr 2019 wurden angepasst.

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

ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT**Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals**

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 200.416.186 € (Stand: 31. Dezember 2020), eingeteilt in ebenso viele auf den Namen lautende Stückaktien, die rechnerisch jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind. Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2020 nicht verändert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 9 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär nur, wer als solcher im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2020 besaß die adidas AG insgesamt 5.350.126 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**

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

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

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

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

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

Beteiligungen am Grundkapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

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

Aktien mit Sonderrechten

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

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Arbeitnehmern am Kapital

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

Ernennung und Abberufung des Vorstands

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

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

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

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

Satzungsänderungen

Die Satzung der adidas AG kann gemäß §§ 119 Abs. 1 Nr. 5, 179 Abs. 1 Satz 1 AktG grundsätzlich nur durch einen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden. Gemäß § 21 Abs. 3 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 2 Satz 2 AktG beschließt die Hauptversammlung der adidas AG über Satzungsänderungen grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Soweit das Gesetz zwingend eine größere Stimm- oder Kapitalmehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung der Aufsichtsrat beschließen.

Befugnisse des Vorstands

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

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienausgabe

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

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 14. Juni 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 4.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2016). Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Belegschaftsaktienprogramme verwendet. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen („Berechtigte“) ausgegeben werden.
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen.
- Bis zum 7. Juni 2022 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/III). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen.

Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre ausschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur insoweit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Das Gesamtvolumen der aufgrund dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegebenen Aktien darf – gemeinsam mit Aktien, die gegen Sacheinlagen mit Bezugsrechtsausschluss aus dem genehmigten Kapital 2017/II ausgegeben wurden – insgesamt nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen. Diese Anrechnungsklausel gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge.

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

ERLÄUTERUNG 27

Bedingtes Kapital

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

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 10%-Grenze werden eigene Aktien angerechnet, die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen veräußert werden. Ferner sind auf die vorgenannte 10%-Grenze diejenigen Aktien anzurechnen, die im Zeitraum vom Beginn der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur Ausgabe der betreffenden Schuldverschreibungen im Rahmen einer Barkapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG oder gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden. Schließlich sind auf die vorgenannte 10%-Grenze Aktien anzurechnen, für die aufgrund von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage anderer Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 221 Abs. 4 Satz 2 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG von der Gesellschaft oder deren nachgeordneten Konzernunternehmen ausgegeben worden sind, ein Options- oder Wandlungsrecht, eine Options- oder Wandlungspflicht oder zugunsten der Gesellschaft ein auf Aktien der Gesellschaft gerichtetes Aktienlieferungsrecht besteht. Unbeschadet des Rechts des Aufsichtsrats, weitergehende Zustimmungserfordernisse festzulegen, bedarf der Vorstand für die Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen auf der Grundlage des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre der Zustimmung des Aufsichtsrats.

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

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienrückkauf

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

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

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

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

- Sie können über die Börse oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionäre ist das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen. Die Aktien können ferner auch anderweitig gegen Barzahlung zu

einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet; der auf die Anzahl der unter dieser Ermächtigung veräußerten Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10 %-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die ggf. im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2016 und der Veräußerung der Aktien begeben worden sind.

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

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe zugesagt oder übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat. Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen. Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien in den Geschäftsjahren 2018, 2019 und 2020 durch das Aktienrückkaufprogramm 2018 – 2021 teilweise Gebrauch gemacht. Im Rahmen einer ersten Tranche im Geschäftsjahr 2018 erwarb die adidas AG 5.089.879 eigene Aktien. Im Rahmen einer zweiten Tranche im Geschäftsjahr 2019 wurden 3.223.214 eigene Aktien zurückgekauft. Im Berichtsjahr erwarb die adidas AG schließlich im Rahmen einer dritten Tranche weitere 953.018 eigene Aktien. Der Erwerb erfolgte jeweils über die Börse. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**

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

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

Change of Control/Entschädigungsvereinbarungen

Die wesentlichen Vereinbarungen, die Regelungen für den Fall eines Kontrollwechsels (Change of Control) vorsehen, sind die bedeutenden Finanzierungsvereinbarungen der adidas AG. Im Falle eines Kontrollwechsels enthalten diese Vereinbarungen, wie marktüblich, für den Kreditgeber/Anleihegläubiger ein Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung.

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

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

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

Sämtliche Märkte deutlich von weltweiter Coronavirus-Pandemie betroffen

Die globale Ausbreitung des Coronavirus im Jahr 2020 hat dazu geführt, dass eine erhebliche Anzahl von Stores vorübergehend schließen musste. Dies hatte eine entsprechend negative Auswirkung auf die Umsatzentwicklung von adidas in allen Marktsegmenten. Das außerordentliche Wachstum im E-Commerce-Geschäft konnte den signifikanten Umsatzrückgang im stationären Groß- und Einzelhandel nur zum Teil kompensieren. In nahezu allen Segmenten wirkte sich ein günstigerer Vertriebskanalmix positiv auf die Entwicklung der Bruttomarge aus. Verantwortlich dafür war das außerordentliche Wachstum des E-Commerce-Geschäfts. Diese positive Entwicklung wurde jedoch von einem weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und negativer Währungsentwicklungen in den meisten Segmenten mehr als aufgehoben. Gleichzeitig gingen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit in allen Segmenten zurück. Dieser Rückgang ist auf die Entscheidung des Unternehmens zurückzuführen, Kosten angesichts der Coronavirus-Pandemie proaktiv zu reduzieren.

Europa

In Europa ging der Umsatz im Jahr 2020 sowohl auf währungsbereinigter Basis als auch in Euro um 12 % auf 5,320 Mrd. € zurück (2019: 6,071 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas verringerte sich aufgrund von Rückgängen bei Sport Inspired und Sport Performance um 12 %. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Europa ging aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics um 16% zurück.

Umsatz in Europa

-12 % (währungsbereinigt)
5,320 Mrd. €

Europa im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	5.320	6.071	- 12 %	- 12 %
Marke adidas	4.925	5.599	- 12 %	- 12 %
Marke Reebok	395	471	- 16 %	- 16 %
Bruttomarge	49,3 %	51,5 %	- 2,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	947	1.408	- 33 %	-
Operative Marge des Segments	17,8 %	23,2 %	- 5,4 PP	-

Die Bruttomarge in Europa verringerte sich um 2,2 Prozentpunkte auf 49,3 % (2019: 51,5 %). Ein günstigerer Vertriebskanalmix wurde durch einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen, negativer Währungsentwicklungen und Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 1,681 Mrd. € zurück (2019: 1,722 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 3,2 Prozentpunkte auf 31,6 % (2019: 28,4 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 5,4 Prozentpunkte auf 17,8 % (2019: 23,2 %). Das Betriebsergebnis in Europa lag mit 947 Mio. € um 33 % unter dem Vorjahresniveau (2019: 1,408 Mrd. €).

Nordamerika

In Nordamerika ging der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 9 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz um 10 % auf 4,762 Mrd. € (2019: 5,313 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas sank währungsbereinigt um 8 %. Verantwortlich dafür waren Umsatzrückgänge bei Sport Inspired und Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika verringerte sich um 17 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

Umsatz in Nordamerika

-9 % (währungsbereinigt)
4,762 Mrd. €

Nordamerika im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	4.762	5.313	- 10 %	- 9 %
Marke adidas	4.365	4.828	- 10 %	- 8 %
Marke Reebok	397	485	- 18 %	- 17 %
Bruttomarge	42,5 %	40,0 %	2,5 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	606	715	- 15 %	-
Operative Marge des Segments	12,7 %	13,5 %	- 0,7 PP	-

Die Bruttomarge in Nordamerika nahm um 2,5 Prozentpunkte auf 42,5 % zu (2019: 40,0 %). Verantwortlich dafür waren ein günstigerer Vertriebskanal- und Kategoriemix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die die Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 1,461 Mrd. € zurück (2019: 1,493 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf niedrigere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 2,6 Prozentpunkte auf 30,7 % (2019: 28,1 %). Da die höhere Bruttomarge durch höhere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als aufgehoben wurde, verringerte sich die operative Marge um 0,7 Prozentpunkte auf 12,7 % (2019: 13,5 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika ging um 15 % auf 606 Mio. € zurück (2019: 715 Mio. €).

Asien-Pazifik

Der Umsatz in Asien-Pazifik ging währungsbereinigt um 17 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz in Asien-Pazifik um 18 % auf 6,546 Mrd. € (2019: 8,032 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas ging auf währungsbereinigter Basis um 17 % zurück. Verantwortlich für diese Entwicklung waren Umsatzrückgänge sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Asien-Pazifik verringerte sich aufgrund von Rückgängen bei Sport und bei Classics um 15 %.

Umsatz in Asien-Pazifik

-17 % (währungsbereinigt)
6,546 Mrd. €

Asien-Pazifik im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	6.546	8.032	- 18 %	- 17 %
Marke adidas	6.298	7.736	- 19 %	- 17 %
Marke Reebok	249	296	- 16 %	- 15 %
Bruttomarge	51,8 %	57,0 %	- 5,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.617	2.703	- 40 %	-
Operative Marge des Segments	24,7 %	33,7 %	- 9,0 PP	-

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik ging um 5,2 Prozentpunkte auf 51,8 % zurück (2019: 57,0 %). Ein günstigerer Vertriebskanal- und Kategoriemix sowie niedrigere Beschaffungskosten wurden durch einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit verringerten sich um 5 % auf 1,789 Mrd. € (2019: 1,891 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf niedrigere Marketingaufwendungen zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 3,8 Prozentpunkte auf 27,3 % (2019: 23,5 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 9,0 Prozentpunkte auf 24,7 % (2019: 33,7 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik ging um 40 % auf 1,617 Mrd. € zurück (2019: 2,703 Mrd. €).

Russland/GUS

Der Umsatz in Russland/GUS blieb auf währungsbereinigter Basis stabil. In Euro ging der Umsatz in Russland/GUS um 11 % auf 584 Mio. € zurück (2019: 658 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas stieg auf währungsbereinigter Basis um 3 %. Bei Sport Inspired wuchs der Umsatz im mittleren einstelligen Bereich. Gleichzeitig erhöhte sich der Umsatz bei Sport Performance im niedrigen einstelligen Bereich. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS verringerte sich um 9 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

Umsatz in Russland/GUS

+0 % (währungsbereinigt)

584 Mio. €

Russland/GUS im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	584	658	- 11 %	0 %
Marke adidas	448	490	- 8 %	3 %
Marke Reebok	135	168	- 20 %	- 9 %
Bruttomarge	61,1 %	61,7 %	- 0,6 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	162	167	- 3 %	-
Operative Marge des Segments	27,8 %	25,4 %	2,4 PP	-

Die Bruttomarge in Russland/GUS verringerte sich aufgrund eines ungünstigen Vertriebskanal- und Preismix sowie negativer Währungsentwicklungen um 0,6 Prozentpunkte auf 61,1 % (2019: 61,7 %). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 19 % auf 194 Mio. € zurück (2019: 239 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 3,1 Prozentpunkte auf 33,2 % (2019: 36,3 %). Da die niedrigere Bruttomarge durch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, verbesserte sich die operative Marge um 2,4 Prozentpunkte auf 27,8 % (2019: 25,4 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS ging um 3 % auf 162 Mio. € zurück (2019: 167 Mio. €).

Lateinamerika

Der Umsatz in Lateinamerika ging währungsbereinigt um 16 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz um 30 % auf 1,158 Mrd. € (2019: 1,660 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas sank auf währungsbereinigter Basis um 16 %, mit Umsatzrückgängen sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika verringerte sich um 14 % aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics.

Umsatz in Lateinamerika

-16 % (währungsbereinigt)
1,158 Mrd. €

Lateinamerika im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	1.158	1.660	- 30 %	- 16 %
Marke adidas	1.033	1.490	- 31 %	- 16 %
Marke Reebok	125	170	- 26 %	- 14 %
Bruttomarge	44,3 %	44,5 %	- 0,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	95	295	- 68 %	-
Operative Marge des Segments	8,2 %	17,8 %	- 9,6 PP	-

Die Bruttomarge in Lateinamerika ging um 0,2 Prozentpunkte auf 44,3 % zurück (2019: 44,5 %). Die positiven Effekte eines günstigeren Vertriebskanal- und Preismix wurden durch negative Währungseffekte mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 6 % auf 418 Mio. € zurück (2019: 444 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 9,3 Prozentpunkte auf 36,1 % (2019: 26,7 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 9,6 Prozentpunkte auf 8,2 % (2019: 17,8 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika verringerte sich um 68 % auf 95 Mio. € (2019: 295 Mio. €).

Emerging Markets

Der Umsatz in Emerging Markets ging währungsbereinigt um 18 % zurück. In Euro verringerte sich der Umsatz in Emerging Markets um 23 % auf 998 Mio. € (2019: 1,302 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas sank auf währungsbereinigter Basis um 16 %, mit Umsatzrückgängen sowohl bei Sport Inspired als auch bei Sport Performance. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Emerging Markets verringerte sich aufgrund von Rückgängen sowohl bei Sport als auch bei Classics um 28 %.

Umsatz in Emerging Markets

-18 % (währungsbereinigt)
998 Mio. €

Emerging Markets im Überblick in Mio. €

	2020	2019	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	998	1.302	- 23 %	- 18 %
Marke adidas	892	1.146	- 22 %	- 16 %
Marke Reebok	106	156	- 32 %	- 28 %
Bruttomarge	46,4 %	52,3 %	- 5,9 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	185	367	- 50 %	-
Operative Marge des Segments	18,5 %	28,2 %	- 9,7 PP	-

Die Bruttomarge in Emerging Markets ging um 5,9 Prozentpunkte auf 46,4 % zurück (2019: 52,3 %). Ein günstigerer Vertriebskanalmix wurde durch einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen, negativer Währungsentwicklungen und Kosten in Zusammenhang mit der Stornierung von Bestellungen mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen aufgrund geringerer Betriebsgemeinkosten sowie niedrigerer Marketingaufwendungen um 11 % auf 279 Mio. € zurück (2019: 314 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 3,8 Prozentpunkte auf 27,9 % (2019: 24,2 %). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 9,7 Prozentpunkte auf 18,5 % (2019: 28,2 %). Das Betriebsergebnis in Emerging Markets ging um 50 % auf 185 Mio. € zurück (2019: 367 Mio. €).

AUSBLICK

Im Jahr 2021 ist mit einer robusten Erholung der Weltwirtschaft und des Konsumentenverhaltens zu rechnen. Trotz anhaltend hoher Unsicherheiten aufgrund der negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie, rechnen wir damit, dass sich die globale Sportartikelbranche im Jahr 2021 deutlich erholen wird. Neben den strukturellen Wachstumstreibern der Branche, werden die Umsetzung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ und unsere starke Produkt-Pipeline voraussichtlich zu einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich führen. Die Bruttomarge wird sich unseren Prognosen zufolge fast vollständig auf das vor-Covid-19-Niveau erholen und einen Wert von etwa 52 % erreichen. Wir gehen davon aus, dass sich die operative Marge auf einen Wert zwischen 9 % und 10 % verbessern wird. Infolgedessen wird sich der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen den Erwartungen zufolge auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. € erhöhen. Alle in diesem Ausblick genannten Erwartungen schließen Beiträge der Marke Reebok aus.

NACHTRAG

Geplante Veräußerung von Reebok

Im Rahmen der Entwicklung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ hat adidas die Prüfung von strategischen Alternativen für Reebok abgeschlossen. Als Ergebnis dieser Prüfung beschloss das Unternehmen im Februar 2021, einen formalen Prozess einzuleiten, der auf die Veräußerung von Reebok abzielt. Dementsprechend wird adidas Reebok ab dem ersten Quartal 2021 als aufgegebenen Geschäftsbereich ausweisen. Unmittelbar vor der Umgliederung in die Rubrik aufzugebene Geschäftsbereiche wurde ein Werthaltigkeitstest gemäß IAS 36 durchgeführt und es ergab sich kein Wertminderungs- oder Zuschreibungsbedarf. Bei der erstmaligen Klassifizierung als aufgegebenen Geschäftsbereich führte die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert ebenfalls nicht zu einer Wertminderung. Die Tabelle weiter unten in diesem Kapitel zeigt die wichtigsten Einzelposten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung für das Jahr 2020 unter der Annahme, dass die Geschäftstätigkeit der Marke Reebok am 1. Januar 2020 als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen war.

AUSBLICK

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen. Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren. ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Veränderungen in der Segmentberichterstattung

Zu Beginn des Jahres 2021 haben wir unsere neue Strategie ‚Own the Game‘ bis 2025 vorgestellt. Als Teil dieses Plans konzentrieren wir unsere Wachstumsbemühungen auf drei strategische Märkte: China, Nordamerika und EMEA. In diesen Märkten entwickeln wir spannende Konsumentenerlebnisse anhand eines maßgeschneiderten Ansatzes, der lokale Trends aufgreift. Um diese Strategie erfolgreich umsetzen zu können, hat adidas seine Organisationsstruktur geändert. Seit dem 1. Januar 2021 wird China von adidas als separater Markt geführt. Der verbleibende Markt Asien-Pazifik (APAC) setzt sich nun aus Japan, Südkorea, Südostasien und der Pazifikregion zusammen. Diese Änderung spiegelt Chinas zunehmende Bedeutung als Wachstumsmarkt für das Unternehmen wider. Darüber hinaus wurde der Markt EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) gebildet. Zur besseren Nutzung von Skaleneffekten hat das Unternehmen die bisherigen Märkte Europa, Russland/GUS und Emerging Markets in den neu geformten Markt EMEA integriert. Die Märkte Nordamerika und Lateinamerika bleiben unverändert.

Erholung des weltweiten Wirtschaftswachstums im Jahr 2021¹⁸

Das globale BIP wird im Jahr 2021 voraussichtlich um 4 % wachsen. Angesichts der lang anhaltenden negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie bleiben Unsicherheiten jedoch weiterhin hoch. Die Produktion, der Konsum und der Handel dürften sich angesichts eines effektiven Pandemie-Managements und einer fortgesetzten expansiven Geldpolitik allmählich verbessern. Verzögerungen bei der Entwicklung und Ausgabe von Impfstoffen sowie verlängerte Lockdown-Maßnahmen bleiben jedoch bestehende Risiken für die Konjunkturerholung. Zudem wirkt sich die unterschiedliche Wachstumsdynamik in den Industrieländern und den Schwellenländern auf die globale BIP-Prognose aus. In den Industrieländern wird mit einem Wachstumsanstieg auf 3,3 % gerechnet, gestützt durch breit angelegte Impfmaßnahmen und eine allmähliche Verbesserung des Konsumentenvertrauens und des Handels. In den Schwellenländern wird sogar ein Wachstum von 5,0 % prognostiziert. Gründe dafür sind ein Wiederanstieg der Industrieproduktion, der Einzelhandelsumsätze und des Handels. Auf globaler Ebene stellen erneut eskalierende Handelsspannungen sowie langwierige Rückschläge bei der Eindämmung der Pandemie zusätzliche Risiken dar.

Deutliche Erholung der Sportartikelbranche im Jahr 2021

Vorausgesetzt, dass es zu keinen Verzögerungen bei der Erholung von der Pandemie oder sonstigen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einer deutlichen Erholung der Sportartikelbranche im Jahr 2021 aus. Den Prognosen zufolge wird sich das Konsumentenvertrauen angesichts breit angelegter Impfmaßnahmen und eines effektiven Pandemie-Managements sowie wichtiger globaler Sportveranstaltungen erholen. Verlängerte Lockdown-Zeiten, Quarantänemaßnahmen und die Schließung des stationären Handels dürften sich kurzfristig zwar immer noch negativ auf die Entwicklung auswirken, die Sportartikelbranche wird jedoch den Prognosen zufolge aufgrund der Beschleunigung globaler Trends langfristig attraktiv bleiben. Sportinspirierte Bekleidung und Schuhe (Athleisure) entwickeln sich weiterhin zu einem wichtigen Bestandteil der allgemeinen Modelandschaft. Unterstützt wird dieser Trend durch zunehmende sportliche Betätigung sowie ein erhöhtes Gesundheitsbewusstsein. Das Thema Nachhaltigkeit wird bei steigendem Umweltbewusstsein der Konsumenten den Erwartungen zufolge noch weiter an Bedeutung gewinnen. Außerdem wird prognostiziert, dass sich das Einkaufsverhalten weiter auf den Online-Bereich und Social-Media-Kanäle verlagern wird, und die Gewinnung von Erkenntnissen in Bezug auf das Verbraucherverhalten sowie die Schaffung von erstklassigen Einkaufserlebnissen an Wichtigkeit noch weiter zunehmen werden. Die Risiken erneut eskalierender Handelsspannungen sowie einer verzögerten konjunkturellen Erholung aufgrund der Coronavirus-Pandemie bleiben auch für die Sportartikelbranche bestehen.

¹⁸ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Ausblick für 2021¹

	2020 ohne Reebok	Ausblick 2021
Umsatz (in Mrd. €)	18,435	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
EMEA	6,308	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
Nordamerika	4,519	Anstieg im hohen einstelligen Bereich ²
China	4,342	Anstieg um 20 % – 30 % ²
Asien-Pazifik	2,083	Anstieg um 20 % – 30 % ²
Lateinamerika	1,035	Anstieg um 20 % – 30 % ²
Bruttomarge	50,0 %	Anstieg auf etwa 52 %
Operative Marge	4,0 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mrd. €)	0,46	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse³	–	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen (in Mio. €)³	–	Anstieg auf einen Wert von etwa 700 Mio. €

1 Ohne Reebok.

2 Währungsbereinigt.

3 Basiswert für 2020 ohne Reebok zum Zeitpunkt der Erstellung des Berichts nicht verfügbar.

Währungsbereinigter Umsatz steigt im Jahr 2021 voraussichtlich im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich

Nach dem deutlichen Umsatzrückgang aufgrund des globalen Coronavirus-Ausbruchs im Jahr 2020 erwarten wir eine starke Erholung des währungsbereinigten Umsatzes im Jahr 2021. Trotz der anhaltenden Lockdown-Maßnahmen in manchen Teilen der Welt und der Unsicherheiten bezüglich der globalen Konjunkturaussichten werden langfristige Wachstumstreiber der Branche die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Dazu gehören beispielsweise zunehmende sportliche Betätigung, die steigende Beliebtheit sportinspirierter Bekleidung und Schuhe („Athleisure“) sowie die Digitalisierung. Darüber hinaus werden die Umsetzung unserer neuen Strategie „Own the Game“, sowie unsere starke Produkt-Pipeline starkes Umsatzwachstum vorantreiben. Konkret gehen wir von einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich aus. Negative Währungseffekte werden voraussichtlich anhalten – ähnlich wie im Jahr 2020 – und zu einem niedrigeren nominalen Umsatzwachstum führen.

Währungsbereinigter Umsatz steigt voraussichtlich in allen Marktsegmenten

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2021 in allen Marktsegmenten wachsen wird. Die Märkte, die im Jahr 2020 am stärksten von der Coronavirus-Pandemie betroffen waren, werden im Jahr 2021 voraussichtlich die stärkste Erholung zeigen. Folglich rechnen wir in China, Asien-Pazifik und Lateinamerika jeweils mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum zwischen 20 % und 30 %. In EMEA erwarten wir ein Umsatzwachstum im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich. In Nordamerika, dem Markt, der im Jahr 2020 am wenigsten betroffen war, gehen wir von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich aus.

Bruttomarge erholt sich voraussichtlich fast vollständig auf etwa 52 %

Im Jahr 2020 hat sich die Coronavirus-Pandemie auch auf die Bruttomarge negativ ausgewirkt. Im Jahr 2021 erwarten wir, dass diese sich fast vollständig auf das vor-Covid-19 Niveau erholen und etwa 52 % erreichen wird. Ungünstige Währungsentwicklungen werden die Entwicklung der Bruttomarge jedoch insbesondere in der ersten Jahreshälfte weiter belasten. Diese ungünstigen Entwicklungen werden jedoch durch einen verbesserten Preismix infolge einer Normalisierung des Rabattniveaus mehr als kompensiert werden.

Operative Marge steigt voraussichtlich auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2021 deutlich auf einen Wert zwischen 9 % und 10 % steigen wird. Nach einer Verschlechterung der operativen Marge im Jahr 2020 wird erwartet, dass die deutliche Erholung der Umsatzerlöse im Jahr 2021 zu deren Erholung beitragen wird. Die Verbesserung der Bruttomarge sowie die kontinuierliche strikte Kostenkontrolle werden zusätzlich zur Erholung der operativen Marge beitragen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird unseren Prognosen zufolge auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. € steigen.

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz verringert sich voraussichtlich

Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz hat sich während der Coronavirus-Pandemie aufgrund anhaltender temporärer Store-Schließungen und verringerter Durchverkäufe erhöht. Bereits zum Ende des Jahres 2020 haben wir eine Normalisierung des Vorratsniveaus erreicht und werden diese Entwicklung im Jahr 2021 weiter fortsetzen und das durchschnittliche kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz wieder auf einen Wert unter 20 % senken.

Investitionsausgaben steigen voraussichtlich auf einen Wert von etwa 700 Mio. €

Zur erfolgreichen Umsetzung unserer Wachstumsstrategie werden wir weiter in unser Geschäft investieren. Im Jahr 2021 werden die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von etwa 700 Mio. € steigen. Investitionen in unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie in Digitalisierung, inklusive E-Commerce, werden den Großteil der Investitionsausgaben ausmachen.

Management beabsichtigt, Dividendenzahlungen wieder aufzunehmen

Der Vorstand von adidas hat beschlossen, die Dividendenzahlungen des Unternehmens wieder aufzunehmen. Vorbehaltlich der Genehmigung durch den Aufsichtsrat wird das Unternehmen der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende von 3,00 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen. Dieser Vorschlag spiegelt das gestärkte Finanzprofil des Unternehmens sowie den positiven Ausblick des Managements für das Jahr 2021 wider. Der Dividendenvorschlag entspricht einer Ausschüttungssumme von 585 Mio. €. ► **SIEHE UNSERE AKTIE**

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

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

Grundlagen des Risiko- und Chancenmanagements

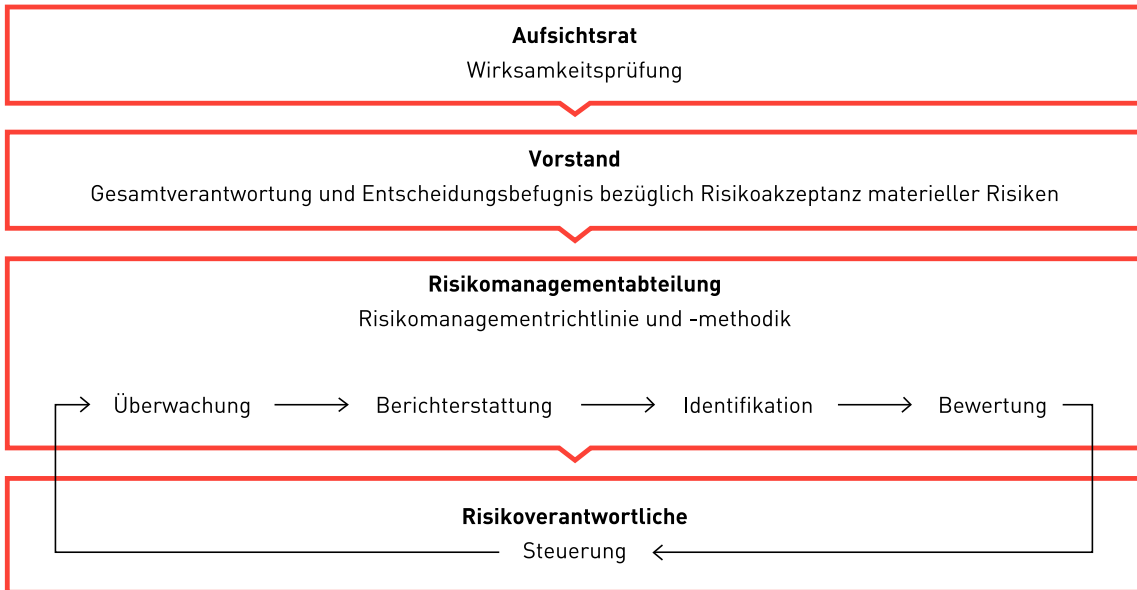
Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagements ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest. Risiko- und Chancenmanagement ist eine unternehmensweite Aufgabe, in die wichtige Erkenntnisse sowohl des Vorstands als auch des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen. Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann.

Risiko- und Chancenmanagementsystem

Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die zentrale Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat ist dafür zuständig, die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems zu überwachen, was durch den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats durchgeführt wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit), die unabhängig von allen anderen Unternehmensbereichen arbeitet, gibt gegenüber Vorstand und Prüfungsausschuss regelmäßig eine objektive Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems des Unternehmens ab. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochterunternehmen und Unternehmensfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Richtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

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

Risiko- und Chancenmanagementsystem



Im Jahr 2020 haben wir in unserem Risiko- und Chancenmanagementprozess Änderungen vorgenommen.

Gegenüberstellung von altem und neuem Risiko- und Chancenmanagementprozess

	Alter Prozess	Neuer Prozess
Risiko- und Chancen-identifikation	Identifikation durch Risikoverantwortliche	Identifikation durch Befragung der Mitglieder von Core Leadership Group (CLG), Extended Leadership Group (ELG) und Global-High-Potential-(GHIPO-)Programm sowie durch die Risikomanagementabteilung basierend auf externen und internen Daten
Risiko- und Chancen-bewertung	Bewertung durch Risikoverantwortliche, Überwachung und Unterstützung durch die Risikomanagementabteilung, Validierung mit den Vorstandsmitgliedern für ihren Verantwortungsbereich	Bewertung durch die Risikomanagementabteilung sowie Validierung mit den Vorstandsmitgliedern und obersten Führungskräften jedes Vorstandsereichs
Risikoverant-wortlichkeit	Führungskräfte, die direkt an Vorstandsmitglieder berichten	Ernennung durch die Risikomanagementabteilung und durch Vorstandsmitglieder basierend auf den identifizierten Risiken und Chancen

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

- **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Halbjährlich führt die Risikomanagementabteilung eine Befragung der Mitglieder der Core Leadership Group (CLG), Extended Leadership Group (ELG) und Global High Potential Group (GHIPO) durch und stellt so eine effektive ‚Bottom-up‘-Identifikation von Risiken und Chancen sicher. Die Risikomanagementabteilung hat des Weiteren 25 Kategorien definiert, die bei der systematischen Identifikation von Risiken und Chancen unterstützen sollen. Zudem greift adidas im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir, die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Des Weiteren überwachen wir im Rahmen unseres Identifikationsprozesses physische Risiken im Zusammenhang mit klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus dem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Unternehmenskultur, Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.
- **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Risikomanagementabteilung, die beim Bewertungsprozess von Fachexperten unterstützt und beraten wird und darüber hinaus auch externe und interne Daten verwendet. Zudem führt die Risikomanagementabteilung Workshops mit den Vorstandsmitgliedern und den obersten Führungskräften durch, um die Bewertung der Risiken und Chancen zu validieren.

Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand zweier Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in drei Kategorien ein: gering, moderat und groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nichtfinanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens. Zu den eingesetzten nichtfinanziellen Größen zählen das Ausmaß der Beeinträchtigung von Reputation und Markenimage des Unternehmens sowie seiner Attraktivität als Arbeitgeber. Außerdem können das Ausmaß eines Personenschadens und das Ausmaß rechtlicher Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für handelnde Einzelpersonen berücksichtigt werden. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt.

Bewertungskategorien der Risiken

Eintrittswahrscheinlichkeit		Wesentliche Risiken			
> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
Finanzielle Äquivalente¹	1–10 Mio. €	10–35 Mio. €	35–60 Mio. €	60–100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	Marginale Auswirkungen auf die Reputation, z. B. lokale Zunahme negativer Reaktionen von Konsumenten & leicht reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Arbeitgeberbewertungen; geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern; Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.	Geringe Auswirkungen auf die Reputation, z. B. weltweit starke Zunahme negativer Reaktionen von Konsumenten & reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Ergebnisse bei wichtigen nichtfinanziellen externen Ratings; geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern; gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inkl. Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).	Mittlere Auswirkungen auf den Ruf, z. B. Ablehnung durch bestimmte Konsumentengruppen & Beendigung oder Neuverhandlungen von Partnerschaften & Gewinnwarnungen; gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern; Inhaftierung von Mitarbeitern als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.	Starke Auswirkungen auf den Ruf, z. B. regionale Konsumentenboykotte & Beendigung einer wichtigen Partnerschaft & Herabstufung der Kreditwürdigkeit und Analysenbewertungen & vorübergehende, lokale Streiks der Beschäftigten; schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten; Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung, u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.	Signifikante Auswirkungen auf den Ruf, z. B. weltweit anhaltende Konsumentenboykotte, Beendigung mehrerer wichtiger Partnerschaften, Ausschluss aus wichtigen Aktienindizes & weltweite, lang andauernde Streiks der Beschäftigten; Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten; Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.

Mögliche Auswirkung

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Groß

¹ Basierend auf dem Gewinn.

Bei der Risiko- und Chancenbewertung wird zusätzlich berücksichtigt, wie schnell ein Risiko bzw. eine Chance eintreten kann („Velocity“). Wir unterscheiden dabei zwischen Risiken und Chancen, die in einem Zeitraum von sechs Monaten, von sechs bis zwölf Monaten oder erst nach zwölf Monaten eintreten könnten.

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

Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen Risiken und Chancen im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung („Back-Testing“). Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risiko- und Chanceneinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden ständig verbessern.

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

- **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind, gesteuert. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringerung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten im Verhältnis zum Nutzen etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen. Abhängig von der in der Risiko- und Chancenbewertung festgelegten Risikoklassifizierung liegt die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Risikoakzeptanz beim Vorstand, bei den obersten Führungskräften, die direkt an ein Vorstandsmitglied berichten, und beim operativen Management auf der nächsten hierarchischen Ebene. Eine Entscheidung, wesentliche Risiken zu akzeptieren, ohne zusätzliche risikomindernde Maßnahmen zu ergreifen, kann nur vom gesamten Vorstand getroffen werden.
- **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Ein Ziel unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken und Chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits die Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess:

- Die Risikomanagementabteilung identifiziert Risiken und Chancen (mit einer potenziellen Auswirkung von mehr als 1 Mio. € auf den Gewinn) mithilfe einer Befragung der Mitglieder von CLG, ELG und GHIPO und greift zudem auf verfügbare Informationen zum internen und externen Umfeld des Unternehmens zurück. Die Risikomanagementabteilung bewertet, konsolidiert und aggregiert die identifizierten Risiken bzw. Chancen („Bottom-up“-Bewertung).
- Anschließend erörtert die Risikomanagementabteilung die Bewertung der wichtigsten Risiken und Chancen mit den Mitgliedern des Vorstands und den Führungskräften, die direkt an den Vorstand berichten. Die Vorstandsmitglieder und Führungskräfte validieren die Bewertung der Risiken und Chancen für ihren Verantwortungsbereich („Top-down“-Bewertung).

- Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Ergebnisse der ‚Bottom-up‘- als auch der ‚Top-down‘-Bewertung enthält. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.
- Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der CLG geteilt wird.
- Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

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

Compliance-Managementsystem (adidas Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt von oben die Richtung vor: Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Wir sind überzeugt, dass unser Compliance-Managementsystem einem Großteil an potenziellen Problemen im Zusammenhang mit Compliance entgegenwirkt. Aus diesem Grund setzen wir spezielle Methoden ein, um eventuelle Probleme zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Doch auch das beste Compliance-System kann nicht alle Verstöße verhindern.

Der adidas Chief Compliance Officer verantwortet das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Geschäftsbereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette tangiert. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Managern und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um jährlich die wesentlichen Compliance-Risiken systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Unternehmenseinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch.

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

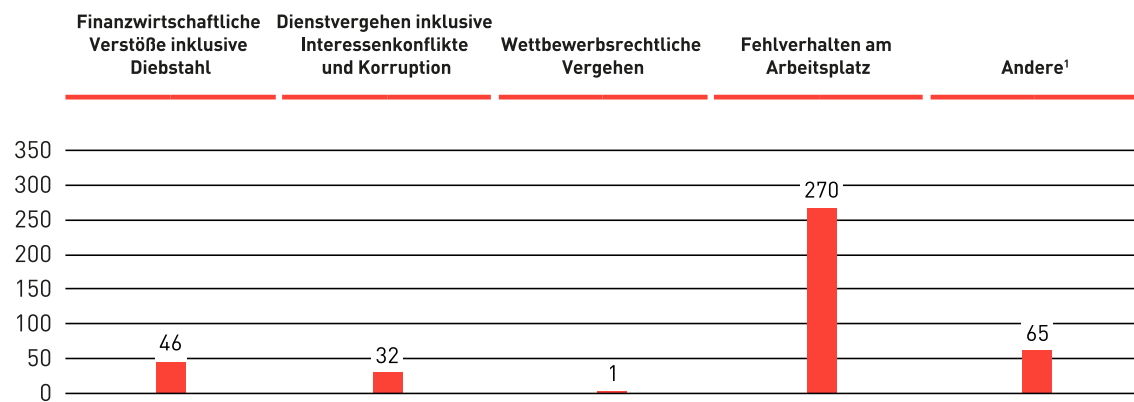
- qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
- das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,
- den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marke durch rechts- und richtlinienkonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- Vielfalt bewahren, indem Belästigung und Diskriminierung bekämpft werden.

Der adidas Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct) ist auf unserer Website einsehbar und gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor, die für alle Mitarbeiter weltweit und in allen Geschäftsbereichen verpflichtend sind. Im Jahr 2020 haben wir den Code of Conduct überarbeitet, um sicherzustellen, dass er aktuelle Relevanz behält und unser Geschäftsumfeld widerspiegelt.

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

Der Code of Conduct und unser CMS basieren auf drei Säulen: Vorbeugen, Erkennen, Reagieren:

- **Vorbeugen:** Die Compliance-Abteilung überprüft das Compliance-Managementsystem in regelmäßigen Abständen und nimmt gegebenenfalls Aktualisierungen vor. Zusätzlich zu dem oben genannten überarbeiteten Code of Conduct haben wir im September 2020 eine Antibelästigungs- und Antidiskriminierungsrichtlinie eingeführt, um den verstärkten Einsatz von adidas zu untermauern, Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz zu bekämpfen. Es erfolgen Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften, und die Compliance-Abteilung stellt im Rahmen des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus für alle Mitarbeiter weltweit verpflichtende Schulungen diesbezüglich bereit. Darüber hinaus bietet die Compliance-Abteilung zusammen mit Partnern auch, wo erforderlich, gezielte Compliance-Präsenz-Seminare für leitende Führungskräfte sowie neu beförderte und rekrutierte leitende Führungskräfte weltweit an, um die Richtungsvorgabe hinsichtlich Compliance von oben sowie von der Mitte weiter zu betonen. Wir überwachen sorgfältig die Zahl der abgeschlossenen Schulungen und aktualisieren unser internetbasiertes Schulungsangebot fortlaufend. Im Jahr 2020 hat das Unternehmen Schulungen zu verschiedenen Themen eingeführt, darunter Informationssicherheit, Einkauf sowie Vielfalt und Inklusion. Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit der Compliance-Abteilung mit der internen Revisionsabteilung, der Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen sowie der Risikomanagementabteilung weiter gestärkt.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügt das Unternehmen über Whistleblowing-Verfahren. Mitarbeiter können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihren Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager oder lokale Compliance-Beauftragte, den zuständigen Personalmanager oder den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen vertraulichen Hotline- oder Website-Service melden. Auf Wunsch kann die Kontaktaufnahme hier anonym erfolgen. Die Fair-Play-Hotline und -Website können jederzeit und weltweit kontaktiert werden. Wenn erforderlich, können Dolmetscher hinzugezogen werden. Um alle unsere Standorte weltweit zu erreichen, wird sowohl digital als auch mit Postern auf diese Möglichkeit hingewiesen. Die Maßnahmen des Unternehmens zur Identifikation potenzieller Compliance-Verstöße wurden 2020 durch mehrere Initiativen in Verbindung mit dem globalen Programm für Vielfalt und Inklusion noch weiter ausgebaut. Unter anderem haben wir im Einzelhandel, in Lagerhäusern und in Bürogebäuden rund um den Globus nochmals nachdrücklich auf die Fair-Play-Hotline aufmerksam gemacht.
- **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2020 wurden insgesamt 414 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2019: 514). Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen aus der Vergangenheit dazu genutzt werden, das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, sofern erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können. Des Weiteren hat die Compliance-Abteilung im Jahr 2020 die Beziehungen zur Personalabteilung gestärkt, einem wichtigen Partner in vielen Compliance-Angelegenheiten, einschließlich derer, die in Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen.

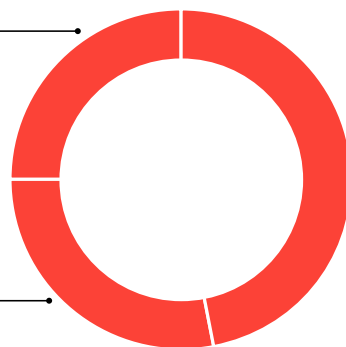
Potenzielle Compliance-Verstöße

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

Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen in %

25 % Meldung über
Compliance Officer und andere

28 % Nichtanonyme Meldung
über Hotline und Website



47 % Anonyme Meldung
über Hotline und Website

Der Chief Compliance Officer berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der Chief Compliance Officer auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2020 hat der Chief Compliance Officer an fünf Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert. 

Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess gemäß § 315 Abs. 4 HGB

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

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

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

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

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

Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

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

ERLÄUTERUNG DER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2021 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Wir betrachten Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie als wesentliche Risiken für unseren Unternehmenserfolg. In diesem Bericht beurteilen wir deshalb die aus der Pandemie resultierenden Risiken ganzheitlich. Unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik sehen wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken, Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandels Umfeld, Geschäftspartnerrisiken und Personalrisiken ebenfalls als wesentlich. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

Übersicht Unternehmensrisiken

Risikokategorien 2020	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2019)	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Änderung (Einschätzung 2019)
Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie	Signifikant		30 % – 50 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandels Umfeld	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Personalrisiken	Hoch	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel	↓ (Hoch)	30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Signifikant		< 15 %	
Projektrisiken	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		< 15 %	
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	

Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie

Die anhaltende Coronavirus-Pandemie könnte den Erfolg des Unternehmens insbesondere auf kurze Sicht in vielerlei Hinsicht erheblich beeinträchtigen. Zu den Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie gehören unter anderem:

- Weitreichende Lockdowns und andere Einschränkungen zur Verlangsamung der Ausbreitung des Virus könnten sich negativ auf das Kundenaufkommen sowohl in unseren eigenen Läden als auch in den Läden unserer Partner auswirken und sogar Ladenschließungen erfordern. Dies könnte, wie bereits im Jahr 2020 gesehen, spürbar negative Auswirkungen auf die finanziellen Ergebnisse unseres Unternehmens haben.

-
- Durch die Schließung von Vertriebszentren würde die Fähigkeit unseres Unternehmens negativ beeinträchtigt werden, Bestellungen von Konsumenten oder Vertriebspartnern auszuliefern, was wiederum zu Umsatz- und Gewinneinbußen, Auftragsstornierungen oder überhöhten Lagerbeständen führen könnte.
 - Lieferkettenunterbrechungen wie die Schließung von Herstellerfabriken oder die Schließung von wichtigen Häfen in zentralen Beschaffungsländern könnten Produktions- oder Lieferverzögerungen zur Folge haben und sich somit negativ auf die Erfüllung der Konsumentennachfrage auswirken.
 - Große Sportereignisse wie die olympischen Spiele in Tokio oder die UEFA Euro 2021 könnten ohne Zuschauer stattfinden oder sogar ganz abgesagt werden. Dies würde zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen und insbesondere unsere Möglichkeiten einschränken, unsere Marke und neue Produktinnovationen zu präsentieren.
 - Großhandelskunden könnten Bestellungen stornieren oder Produkte an adidas zurücksenden, was zu überhöhten Lagerbeständen und zu Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens führen könnte.
 - Geringer als erwartet ausfallende Umsätze und Gewinne in unserem eigenen Einzelhandel könnten höhere Wertminderungsaufwendungen oder Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens erfordern und sich so negativ auf den Konzerngewinn auswirken.
 - Geschäftspartner könnten teilweise oder vollständig ihren vertraglich festgelegten finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommen, was zum Beispiel höhere Wertberichtigungen auf Forderungen oder Forderungsausfälle zur Folge haben könnte.
 - Eine globale Rezession oder ein deutlicher Rückgang der Wirtschaftsleistung in wichtigen Märkten könnte zu höherer Arbeitslosigkeit, sinkendem verfügbarem Einkommen und reduziertem Konsumentenvertrauen führen, was die Geschäfts- und Finanzergebnisse des Unternehmens stark beeinflussen könnte.
 - Volatile globale Finanzmärkte könnten den Zugang des Unternehmens zu Kapital stark beeinträchtigen.
 - Standorte könnten vorübergehend geschlossen oder mit deutlich geringerer Kapazität betrieben werden. Dies könnte die Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter beeinträchtigen und somit einen negativen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens haben.

Um die Risiken der Coronavirus-Krise zu mindern, ergreift adidas zahlreiche Maßnahmen. Wir konzentrieren uns noch stärker auf unseren eigenen E-Commerce, den E-Commerce unserer Partner und andere digitale Vertriebskanäle und unterstützen dies mit gezieltem Marketing, exklusiven Produkteinführungen und priorisiertem Lieferkettenmanagement. Durch striktes Cashflow- und Kostenmanagement sichern wir die finanzielle Stabilität unseres Unternehmens. Im Jahr 2020 hat das Unternehmen erstmalig Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's erhalten und seine Liquidität und finanzielle Flexibilität gestärkt. Indem wir in Abstimmung mit unseren Lieferanten unsere Beschaffung flexibel anpassen, diszipliniert verkaufen und gezielt unsere eigenen Factory Outlets einsetzen, reduzieren wir negative Margeneffekte und vermeiden überhöhte Lagerbestände. Durch strikte Maßnahmen schützt adidas die Gesundheit seiner Mitarbeiter und anderer Stakeholder. Wir haben z.B. die Arbeitsplatzflexibilität erhöht und ermöglichen es unseren Mitarbeitern, je nach Entwicklung der Infektionsraten in den entsprechenden Ländern, von zu Hause aus zu arbeiten.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z. B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Eine nur langsam erfolgende Erholung der Reiseaktivität könnte zum Beispiel unser Geschäft in beliebten Reisezielen negativ beeinflussen und Verkaufsausfälle, erhöhte Lagerbestände im Markt, erhöhte Lagerräumungsverkäufe und Margendruck zur Folge haben.

Währungsrisiken entstehen beispielsweise insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Zudem könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z. B. Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit, Umwelt- und Klimaschutzbestimmungen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 30**

Um gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken zu mindern, strebt adidas eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen entwickelten Märkten und Schwellenländern an. Wir beobachten fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in allen unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen eine Verlagerung der Produktion in andere Länder, eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle.

Um die Risiken im Zusammenhang mit Wechselkursschwankungen zu mindern, unterhalten wir ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. ► **SIEHE TREASURY**

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

Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative und nachhaltige Produkte entwickeln. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Daher besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir Änderungen der Konsumentennachfrage nicht vorhersehen oder nicht schnell genug auf Änderungen reagieren. Insbesondere vor dem Hintergrund unseres Fokus auf wesentliche Produktfamilien ist es ein für den Erfolg unserer Marken kritisches Risiko, wenn wir Produkte entwickeln und anbieten, die nicht gut bei unseren Konsumenten ankommen. Kurzfristig schätzen wir dieses Risiko vor allem in unseren Schlüsselmärkten Asien-Pazifik, Nordamerika und Europa als besonders relevant ein. Langfristig noch kritischer wäre es allerdings, wenn wir dauerhaft

neue Trends verpassen würden und es nicht schaffen, neue Produktinnovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen und mit unserem Produktangebot und unseren Marketingaktivitäten kontinuierlich den Geschmack der Konsumenten zu treffen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es die zentrale Aufgabe unserer Marken- und Vertriebsorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Indem wir den Konsumenten in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir einerseits, die Markenloyalität zu erhöhen, und andererseits, neue Konsumenten zu gewinnen. Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends zu erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus helfen uns der direkte Kontakt mit Konsumenten über unsere eigenen digitalen Kanäle und die direkte Kommunikation mit ihnen über soziale Netzwerke dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. Wir versuchen, Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere Promotion-Partnerschaften effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. In der Produktentwicklung nutzen wir die Erkenntnisse und Fähigkeiten externer Partner, was uns dabei hilft, unser Produktangebot zu verbessern und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken.

Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld

Veränderungen im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld können den Unternehmenserfolg beeinflussen. adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten, Produktionskapazitäten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. anhaltenden Rabattphasen am Markt oder Wettbieten um Promotion-Partnerschaften führen. Sollten wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu einer erheblichen Verringerung der Margen führen. Ein anhaltender Preisdruck in unseren Schlüsselmärkten könnte die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an den Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine rasante Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z. B. Einkaufszentren, könnte sowohl Umsatzrückgänge in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lagerräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen.

Um diese Risiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, anstatt nur auf sie zu reagieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, unsere Vertriebs- und

Marketingaktivitäten (z. B. Produkteinführungen, ausgewählte Preisanpassungen) bei Bedarf frühzeitig anzupassen. Durch fortlaufende und sorgfältige Überwachung einer Vielzahl diverser Indikatoren (z. B. Bestellverhalten, Durchverkaufsraten am Point of Sale, durchschnittliche Verkaufspreise, Rabatte oder Anzahl der Ladenbesucher) können wir Veränderungen des Einzelhandelsumfelds erkennen und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen. So können wir z. B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Wir passen unsere Segmentierungsstrategien kontinuierlich an und stellen so sicher, dass das richtige Produkt am richtigen Point of Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem FC Bayern München, James Harden oder Mikaela Shiffrin einzugehen. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

Geschäftspartnerrisiken

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

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

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direktvertriebs umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2020 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Lieferkette. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Beschaffungskette einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer

Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zuliefernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing).

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsfördernde Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeiter erfolgreich zu führen, innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur aufrechtzuerhalten, die Vielfalt und Inklusion fördert, und für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine unausgewogene oder unzureichende Personalausstattung für bestimmte Geschäftsaktivitäten könnte zu einem geringeren Mitarbeiterengagement führen. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Wenn wir Mitarbeiter in strategisch wichtigen Positionen verlieren und es uns nicht gelingt, hochtalentiert und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und zu halten, können Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens bestehen.

Um sicherzustellen, dass wir eine Kultur leben, die Vielfalt und Inklusion fördert, haben wir unser Rahmenwerk für Vielfalt und Inklusion überarbeitet und im Jahr 2020 eine globale Antidiskriminierungsrichtlinie und Richtlinie gegen Vergeltungsmaßnahmen eingeführt. Unsere Mitarbeiter nehmen an globalen Weiterbildungsprogrammen teil, die sich den Themen Antirassismus und unbewusste Voreingenommenheit widmen. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, haben wir außerdem unser Leadership Framework etabliert, welches auf Inklusion ausgerichtet ist und die konkreten Verhaltensweisen erläutert, die wir von unseren Führungskräften erwarten.

Um Personalbestand und Personalausstattung zu optimieren (d. h., um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeiter mit den passenden Kompetenzen zur richtigen Zeit besetzt sind), haben wir einen Personalmanagementprozess implementiert. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings und haben eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Unser weltweites Programm zur Nachfolgeregelung ermöglicht uns, immer eine Auswahl interner Talente zu haben, die für wichtige Führungspositionen infrage kommen und verringert so das Nachfolgerisiko.

Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

adidas ist einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt, falls es uns nicht gelingen sollte, den Bekanntheitsgrad unserer Marken sowie die Verbundenheit und Kaufabsicht der Konsumenten in Bezug auf unsere Produkte auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Ungünstige oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Unternehmens erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Unternehmens führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z. B. Nichtregierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere oberen Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. Konsumenten, Medien, Finanzmarkt, Nichtregierungsorganisationen, Regierungseinrichtungen). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können,

haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt. Außerdem haben wir Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien gestärkt und weltweit diverse sogenannte digitale Newsrooms eingerichtet. Wir können so permanent in den sozialen Medien Inhalte beobachten, die in Verbindung mit unseren Produkten oder Geschäftsaktivitäten stehen und frühzeitig adäquat mit uns potenziell schadenden Diskussionen umgehen. Fallweise werden wir zudem auch von externen Experten in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten.

IT- und Cybersicherheitsrisiken

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

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

Projektrisiken

Der Konzern investiert fortlaufend in neue Projekte, z. B. die Entwicklung, Einführung, Expansion, Harmonisierung oder Modernisierung von IT-Systemen, Logistikzentren oder Geschäftsgebäuden. Auf diese Weise versuchen wir, weiteres Wachstum wirksam zu unterstützen und Effizienzsteigerungen zu erzielen. Unwirksames Projektmanagement kann zu Verspätungen bei der Durchführung wichtiger Projekte führen und höhere Ausgaben verursachen. Unangemessene Projektplanung und -steuerung können ebenso zu Ineffizienz, Verspätungen oder Störfällen führen wie Fehler bei der Umsetzung oder wirkungsloses Veränderungsmanagement. Dies könnte sich in höheren Kosten und Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenfalls könnten unsachgemäße Projektleitung sowie fehlende Priorisierung und Überwachung des Projektportfolios eine nicht optimale Zuteilung von Ressourcen und unerwünschte Projektergebnisse zur Folge haben.

Zur Projektsteuerung überprüfen sowohl Projektteams als auch Projektleitungsgremien ständig den Stand der Projekte und gewährleisten so, dass Fortschritt, Qualität und Kosten regelmäßig beurteilt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen, was sogar eine vollständige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ganzheitliches End-to-End-Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen Unternehmensfunktionen (z. B. Vertrieb, Marketing, Operations, Finanzen, IT und Personalbereich) hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir erforderliche Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen haben.

Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen

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

Wir sind bestrebt, Steuer- und Zollrisiken ausgewogen und im Einklang mit der Betriebsstruktur, der geschäftlichen und wirtschaftlichen Substanz und anderen Geschäftsrisiken zu managen. Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir in der Regel auf die Beratung von spezialisierten und unabhängigen Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück, beispielsweise in Spezialgebieten wie Prozessdesign, Transaktionsberatung, Compliance- sowie Steuer- oder Zollprüfungen. Durch etablierte Prozesse stellen wir sicher, dass potenzielle Bereiche, in denen Steuer- oder Zollrisiken bestehen, regelmäßig überprüft werden (z. B. mit einem vierteljährlichen Fragebogen zu Steuerrisiken), und dass die Steuer- und Zollteams in die wesentlichen Geschäftsvorgänge im Unternehmen involviert werden. Unsere Steuer- und Zollteams, Experten für interne Kontrollen und die interne Revision überwachen die Einhaltung unserer globalen Richtlinien für Steuer- und Zollangelegenheiten. Wir beobachten Veränderungen in der Steuer- oder Zollgesetzgebung stets sehr genau, um alle Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus wenden wir alle verfügbaren und maßgeblichen Leitfäden von Steuerbehörden oder Organisationen wie der OECD, der Weltzollorganisation und der Welthandelsorganisation an und holen uns, wenn zweckdienlich, Handlungsempfehlungen von einzelnen Behörden wie beispielsweise einen Steuervorbescheid einer zuständigen Steuerbehörde. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung oder die Steuer- und Zollteams hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Unsere spezialisierten Mitarbeiter erhalten für ihren Aufgabenbereich adäquate Schulungen; Mitarbeiter, die nicht den Fachbereichen für Steuer- oder Zollangelegenheiten angehören, werden auf potenzielle Steuer- oder Zollthemen ihres Aufgabenbereichs zumindest hingewiesen. Zudem arbeiten wir weltweit eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits zu gewährleisten, alle für den Import und Export unserer Produkte erforderlichen Zulassungen zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können. ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT**

Compliance-Risiken

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

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

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2021 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie sowie Chancen in Verbindung mit Datenanalyse und Chancen einer schneller als erwarteten Erholung von der Coronavirus-Pandemie betrachten wir als wesentlich. Die Übersicht der Unternehmenschancen zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Chancen.

Übersicht Unternehmenschancen

Chancenkategorien 2020	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2019)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2019)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot ¹	Signifikant	↑ (Hoch)	30 % – 50 %	
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Signifikant	↑ (Mittel)	30 % – 50 %	
Chancen in Verbindung mit Datenanalyse	Signifikant	↑ (Niedrig)	30 % – 50 %	↓ (50 % – 85 %)
Chancen im Zusammenhang mit einer schneller als erwarteten Erholung von der Coronavirus-Pandemie	Signifikant		15 % – 30 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen	Mittel	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Personalchancen	Mittel		15 % – 30 %	

1 Beeinhaltet Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeit, die 2019 als separate Kategorie ausgewiesen wurden.

Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marke sowie deren Anziehungskraft beim Konsumenten steigern. Dadurch könnte sich wiederum der Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen, wodurch adidas einen über den Erwartungen liegenden Umsatz und Gewinn erzielen würde. Zudem könnten herausragende sportliche Leistungen unserer Promotion-Partner (Einzelsportler, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität beim Konsumenten weiter

erhöhen. Diese könnte höhere Umsätze bei Signature-Schuhen oder Lizenzbekleidung und -zubehör zur Folge haben.

Wir glauben, dass sich unser anhaltender Fokus auf Produktinnovation und dessen erfolgreiche Vermarktung beim Konsumenten durch ein entsprechend attraktives Produktangebot positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken könnte. Hier sehen wir vor allem Potenzial bei der aus dem Sport inspirierten Bekleidung sowie in unserem Geschäft für Frauen und Kinder.

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

Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten und die Verstärkung unseres Handels mit digitalen Partnern, könnten zu einer zusätzlichen Steigerung von Umsatz und Gewinn führen. Zudem könnten wir durch eine verbesserte Auftragsbuchumsetzung höhere Umsätze und Gewinne in unserem Großhandelsgeschäft erreichen, in dem wir uns gezielt auf Partner konzentrieren, die den Konsumenten das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten.

Chancen in Verbindung mit Datenanalyse

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

Chancen im Zusammenhang mit einer schneller als erwarteten Erholung von der Coronavirus-Pandemie

Effektive Maßnahmen gegen die Coronavirus-Pandemie (z. B. verbesserte Behandlungsmöglichkeiten und Impfprogramme) könnten zu einer schneller als erwartenden Erholung der Wirtschaft und der Sportartikelbranche führen und so wiederum ein schneller als erwartetes Wachstum des Umsatzes und Gewinns von adidas zur Folge haben. Außerdem könnte die Sportartikelbranche von langfristigen Trends profitieren, wie zum Beispiel der zunehmenden Verbreitung von Sportbekleidung im Alltag (Athleisure) oder dem steigenden Bewusstsein für Gesundheit und Wellness, das durch die Coronavirus-Pandemie noch verstärkt wurde. Diese Trends könnten sich positiv auf das Umsatzwachstum von adidas im Jahr 2021 auswirken, aber auch darüber hinaus.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen

Günstige Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens

ebenfalls positiv beeinflussen. Änderungen der Gesetzgebung sowie regulatorische Veränderungen, wie z. B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen, könnten zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen.

Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen

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

Personalchancen

Eine leistungsorientierte Kultur, die Vielfalt und Inklusion, sowie Führungsverantwortung und klare Werte fördert, könnte zu einer erhöhten Ideenvielfalt, sowie mehr Kreativität und Innovation führen. Das wiederum könnte die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterengagement und somit das Erreichen der finanziellen Ziele unseres Unternehmens positiv beeinflussen. Wenn in unserer Belegschaft eine Vielfalt von Talenten repräsentiert ist, die die Vielfalt unserer Konsumenten und Kunden widerspiegelt, hilft uns das, dort einen höheren gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen, wo wir tätig sind. Dadurch könnten wir unsere Unternehmensreputation stärken und einen Wettbewerbsvorteil schaffen, der uns eine positive Umsatz- und Gewinnentwicklung ermöglicht.

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

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG VERGlichen MIT DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und informieren diesbezüglich bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2020 wurden unsere Finanzergebnisse durch die negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie erheblich beeinträchtigt. Das außerordentliche Wachstum im E-Commerce konnte die negativen Auswirkungen weitreichender Lockdown-Maßnahmen und die temporäre Schließung physischer Stores nur zum Teil kompensieren. Das Einkaufsverhalten verlagerte sich weiter zu Online-Vertriebskanälen und unsere digitalen Einkaufsplattformen unterstützten die Einbindung der Konsumenten, boten ein nahtloses personalisiertes Erlebnis und ermöglichten eine Stärkung der Marken selbst in Zeiten von Social Distancing. Vor diesem Hintergrund haben sich beschleunigende globale Trends wie die zunehmende Beliebtheit von Sportbekleidung (Athleisure) und das erhöhte Gesundheitsbewusstsein die allmähliche Erholung des Unternehmens im Verlauf des Jahres unterstützt. Angesichts der anhaltenden Unsicherheiten in Bezug auf die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Finanzergebnisse im Jahr 2020, insbesondere im Hinblick auf die Verlängerung von Lockdowns und Store-Schließungen, war es dem Unternehmen nicht möglich, einen Ausblick für das Gesamtjahr 2020 abzugeben, der diese Auswirkungen berücksichtigte. Wir haben stattdessen Prognoseaussagen auf vierteljährlicher Basis abgegeben und Umsatz- und Gewinnergebnisse im Einklang mit diesen Aussagen erzielt. ► **SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE**

Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

	2019 Ergebnisse	2020 Ziele ¹	2020 Ergebnisse ²	2021 Ausblick ³
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	6 %	Anstieg in Höhe von 6 % bis 8 %	-14 %	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich
Bruttomarge	52,0 %	Leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 52,0 %	49,7 % -2,3 PP	Anstieg auf einen Wert von etwa 52 %
Operative Marge	11,3 %	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,5 PP auf einen Wert zwischen 11,5 % und 11,8 %	3,8 % -7,5 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.918	Anstieg in Höhe von 10 % bis 13 % auf einen Wert zwischen 2,10 Mrd. € und 2,16 Mrd. €	429 -78 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	18,1 %	Leichter Anstieg	23,5 % 5,4 PP	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen ⁴ (in Mio. €)	711	Anstieg auf einen Wert von bis zu 800 Mio. €	442 -38 %	Anstieg auf einen Wert von etwa 700 Mio. €

¹ Wie am 11. März 2020 veröffentlicht und am 14. April im Rahmen einer ad-Hoc Meldung aufgrund der unvorhersehbaren Effekte der Coronavirus-Pandemie zurückgenommen.

² Ergebnisse 2020 einschließlich Reebok.

³ Ausblick 2021 ohne Reebok; hier angegebene relative Anstiege/Rückgänge beziehen sich auf die Ergebnisse 2020 ohne Reebok.

⁴ Ohne Akquisitionen und Leasing.

Im Jahr 2020 ging der Umsatz währungsbereinigt um 14 % zurück. Dies ist auf währungsbereinigte Umsatzrückgänge in allen Marktsegmenten mit Ausnahme von Russland/GUS zurückzuführen, wo der Umsatz stabil blieb. Unser Direct-to-Consumer-Geschäft wuchs im hohen einstelligen Bereich, wobei E-Commerce ein weiteres Jahr außergewöhnlichen Wachstums verzeichnete. In der zweiten Jahreshälfte erholte sich die Geschäftstätigkeit. Darin spiegelt sich der Fokus des Unternehmens auf ein gesundes Vorratsniveau, profitablen Durchverkauf sowie disziplinierten Hineinverkauf im Großhandelsbereich wider.

Dementsprechend lag die Bruttomarge zum Ende des Jahres bei 49,7 %. Dies entspricht einem Rückgang um 2,3 Prozentpunkte. Ein günstigerer Vertriebskanalmix infolge des außerordentlichen Wachstums des E-Commerce-Geschäfts sowie niedrigere Beschaffungskosten konnten einen weniger günstigen Preismix infolge verstärkter Rabattaktionen und negativer Währungsentwicklungen teilweise kompensieren. Wie prognostiziert erzielte das Unternehmen in der zweiten Jahreshälfte wieder ein positives Betriebsergebnis, während das Betriebsergebnis im Geschäftsjahr 2020 um 72 % auf 751 Mio. € zurückging. Dementsprechend ist die operative Marge um 7,5 Prozentpunkte auf 3,8 % zurückgegangen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 78 % auf 429 Mio. € zurück. ► **SIEHE GEWINN-UND-**

VERLUSTRECHNUNG

Zum Jahresende 2020 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 23,5 % und verbesserte sich damit, trotz der planmäßig erfolgenden Lagerbestandsnormalisierung in der zweiten Jahreshälfte, um 5,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Investitionsausgaben gingen im Jahr 2020 um 38 % auf 442 Mio. € zurück, da das Unternehmen vor dem Hintergrund der erhöhten Unsicherheit aufgrund der Coronavirus-Pandemie den Fokus auf kurzfristige finanzielle Flexibilität legte. ► **SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG**

Neben der Entwicklung der Finanzergebnisse führen wir auch aktives Management von nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (KPIs) durch. ► **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM**

Im Geschäftsjahr 2020 spiegelte sich die Stärke unserer Marken vornehmlich in dem außerordentlichen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts wider. Gleichzeitig sicherten wir Marktanteilszuwächse in einem von Rabattaktionen geprägten Umfeld in den strategischen Wachstumsmärkten Nordamerika und China. ► Darüber hinaus erzielte unser Unternehmen weiterhin sehr gute Ergebnisse im Bereich Nachhaltigkeit, und erhielt positive Anerkennung für seinen entschlossenen Einsatz in Bezug auf dieses Thema. Im Jahr 2020 waren bereits 71 % des für unsere Bekleidungs- und Schuhkollektionen verwendeten Polyesters recycelter Polyester. Damit sind wir unserem Plan voraus, ab 2024 nur noch recycelten Polyester zu verwenden. Des Weiteren konnten unsere Zulieferbetriebe durch kollektive Maßnahmen und technische Unterstützung alle unsere Fünfjahresumweltziele in Bezug auf Energie, Wasser und Abfall übertreffen. Im Jahr 2020 haben wir erneut die People-Pulse-Abfrage bei unseren Büromitarbeitern als wichtigen Feedback-Kanal genutzt, um weiterhin die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu messen. In der Septemberumfrage erzielten wir einen höheren eNPS („Employee Net Promoter Score“) als in der letzten Umfrage zum Ende des Jahres 2019. Darum war das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr positiv. Wir haben weiterhin die Ergebnisse offen diskutiert und Verbesserungen vorangetrieben. Durch die Antworten gewannen wir Einblicke darüber, wie unsere Mitarbeiter das Arbeiten bei adidas erleben. ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT ► SIEHE UNSER TEAM**

Der Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandel lag nur leicht unter dem Vorjahresniveau – trotz der Unterbrechungen in unseren Distributionszentren aufgrund der Coronavirus-Pandemie vor allem in der ersten Jahreshälfte. ► **SIEHE GLOBAL OPERATIONS**

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unsere Risikomanagementabteilung aggregiert alle Risiken und Chancen, die im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses identifiziert werden. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und dem Vorstand entsprechend berichtet. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Aufgrund dieser Veränderungen hat sich das Gesamtrisikoprofil des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr leicht verschlechtert. Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen

Geschäftsaussichten sehen wir jedoch keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Im Geschäftsjahr 2020 hat das Unternehmen von Standard & Poor's und Moody's Investment-Grade-Ratings erhalten und seine Liquidität und finanzielle Flexibilität gestärkt. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2021 stellte das Unternehmen mit ‚Own the Game‘ seine neue Strategie vor. Diese legt die strategischen Prioritäten und Ziele bis 2025 fest. Die Strategie richtet den Fokus darauf, konsumentengesteuerte Chancen zu ergreifen, was wiederum Umsatzwachstum und nachhaltige Gewinnsteigerung über dem Branchendurchschnitt fördern soll.

Wir rechnen mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zwischen 2021 und 2025. Den Erwartungen zufolge wird unser Gewinn nachhaltig wachsen. Wir gehen davon aus, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Vierjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr steigern zu können. ► **SIEHE STRATEGIE** ► **SIEHE AUSBLICK**

Nach dem Umsatzrückgang aufgrund der globalen Coronavirus-Pandemie im Jahr 2020 gehen wir für das Jahr 2021 von einer starken Erholung des Umsatzes aus. Darüber hinaus dürften langfristige Branchentrends wie die steigende sportliche Betätigung, die steigende Beliebtheit sportinspirierter Bekleidung und Schuhe („Athleisure“) sowie die Digitalisierung die Umsatzentwicklung voranbringen. Infolgedessen gehen wir im Jahr 2021 von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich aus. Ein Anstieg der Bruttomarge sowie eine kontinuierliche strikte Kostenkontrolle werden ebenfalls zu deutlichen Verbesserungen der Profitabilität beitragen. Wir rechnen damit, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, unterstützt durch eine weitere Verbesserung der operativen Marge, im Jahr 2021 auf ein Niveau zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. € steigen wird. Dieser Ausblick wurde ohne die Berücksichtigung des Geschäfts von Reebok erstellt.

► **SIEHE AUSBLICK**

Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2021 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellt. Allerdings kann es in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für 2021 kommen. Zudem stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks und des Konsumklimas sowohl in Industrieländern als auch in Schwellenländern sowie erneut eskalierende Handelsspannungen ein Risiko für die Erreichung der genannten Finanzziele dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2020 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen. ► **SIEHE AUSBLICK**