

2

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

STRATEGIE	69
GLOBAL BRANDS	74
GLOBAL SALES	80
GLOBAL OPERATIONS	85
UNSER TEAM	91
NACHHALTIGKEIT	104
NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG	130

STRATEGIE

Im Leben vieler Menschen gewinnt Sport zunehmend an Bedeutung – sowohl auf als auch neben dem Spielfeld. Wir sind daher in einer äußerst attraktiven Branche tätig und nutzen unser tiefes Verständnis für den Konsumenten und die Authentizität der Marke adidas, um neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Services zu setzen. Wir tun dies im Rahmen unserer Strategie, die es uns ermöglicht, die Beschleunigung struktureller und vorteilhafter Langzeittrends voll für uns zu nutzen.

Strategie: ‚Creating the New‘ – ein Rückblick

‚Creating the New‘ war unsere Strategie von 2015 bis zum Ende des Jahres 2020. Im Mittelpunkt von ‚Creating the New‘ stand das Ziel, Umsatz und Gewinn weiter zu steigern, indem wir die Attraktivität unserer Marke deutlich erhöhen – eine Strategie, die sich als sehr erfolgreich erwiesen hat.

Wir waren auf dem besten Weg, unsere Finanzziele für das Jahr 2020 zu erreichen, nachdem wir diese innerhalb des Strategiezyklus zweimal erhöht hatten. Dies spiegelt sich in den Ergebnissen des Unternehmens für den Zeitraum 2015 bis 2019 vor Ausbruch der Coronavirus-Pandemie wider:

- **Umsatz:** Währungsbereinigter Umsatzzanstieg zwischen 2015 und 2019 um durchschnittlich 12 % pro Jahr, entsprechend unserer Zielsetzung von März 2018 von 10 % bis 12 % zwischen 2015 und 2020 (ursprüngliche Zielsetzung von März 2015: Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich).
- **Operative Marge:** Verbesserung der operativen Marge auf 11,3 % im Jahr 2019, entsprechend unserer Zielsetzung von März 2018 von bis zu 11,5 % bis 2020 (ursprüngliche Zielsetzung von März 2015: ca. 10 %).
- **Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen:** durchschnittliche Wachstumsrate von 28 % pro Jahr im Zeitraum von 2015 bis 2019, oberhalb unserer Zielsetzung von März 2018 von 22 % bis 24 % zwischen 2015 und 2020 (ursprüngliche Zielsetzung von März 2015: ca. 15 %).

Die Auswirkungen der globalen Coronavirus-Pandemie haben letztlich dazu geführt, dass die Finanzziele des Unternehmens für das Jahr 2020 nicht erreicht worden sind. Unabhängig davon haben wir die Umsetzung der im März 2015 vorgestellten drei strategischen Säulen (Schnelligkeit, Städte und Open Source) unserer Strategie ‚Creating the New‘ bis zum Ende des Strategiezyklus weiter vorangetrieben. Infolgedessen haben wir es geschafft, neue ikonische Produktfamilien wie Ultraboost und NMD zu etablieren. Außerdem haben wir innovative Konzepte etabliert und skaliert, die es bis dahin in unserer Branche nicht gab. Dazu zählen wegweisende Partnerschaften mit Parley for the Oceans und Carbon sowie kreative Kooperationen mit Kanye West, Pharrell Williams und Beyoncé. Wir konnten zudem kürzere Vorlaufzeiten durch ‚Speed-enabled‘-Kollektionen erreichen und in unseren Key Citys ein geschlossenes Ökosystem für Konsumenten erschaffen.

Die Erfüllung unseres im März 2017 eingeführten ‚Acceleration Plan‘ zur beschleunigten Umsetzung von ‚Creating the New‘ hatte zum Ergebnis, dass Reebok wieder profitabler wurde. Darüber hinaus haben wir das CCM Hockey Geschäft veräußert, adidas in Nordamerika signifikant gestärkt, unsere Prozesse im Rahmen von ONE adidas konsequent standardisiert sowie die digitale Transformation des Unternehmens erfolgreich angestoßen. Letztere führte zu einem überproportionalen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts von adidas, das im Jahr 2020 einen Umsatz in Höhe von mehr als 4 Mrd. € generierte – mehr als das Doppelte als ursprünglich im März 2015 angestrebt. Die zahlreichen Erfolge dieser Initiativen bilden das Fundament, auf dem unsere neue Strategie für den Zeitraum bis 2025 aufbaut – fest verankert in unserem Unternehmenszweck, unserer Mission und unserer Haltung.

Unser Unternehmenszweck: Durch Sport können wir Leben verändern

Wir werden immer danach streben, die Grenzen des Menschenmöglichen zu verschieben, Menschen für den Sport zu begeistern und sie dadurch zu vereinen sowie eine nachhaltigere Welt zu schaffen.

Unsere Mission: Die weltweit beste Sportartikelmarke sein

Wir sind die ‚Besten‘, wenn wir als glaubwürdiger, inklusiver und nachhaltiger Marktführer in jeder strategischen Kategorie in Bezug auf Marktanteile langfristig an erster oder zweiter Stelle stehen.

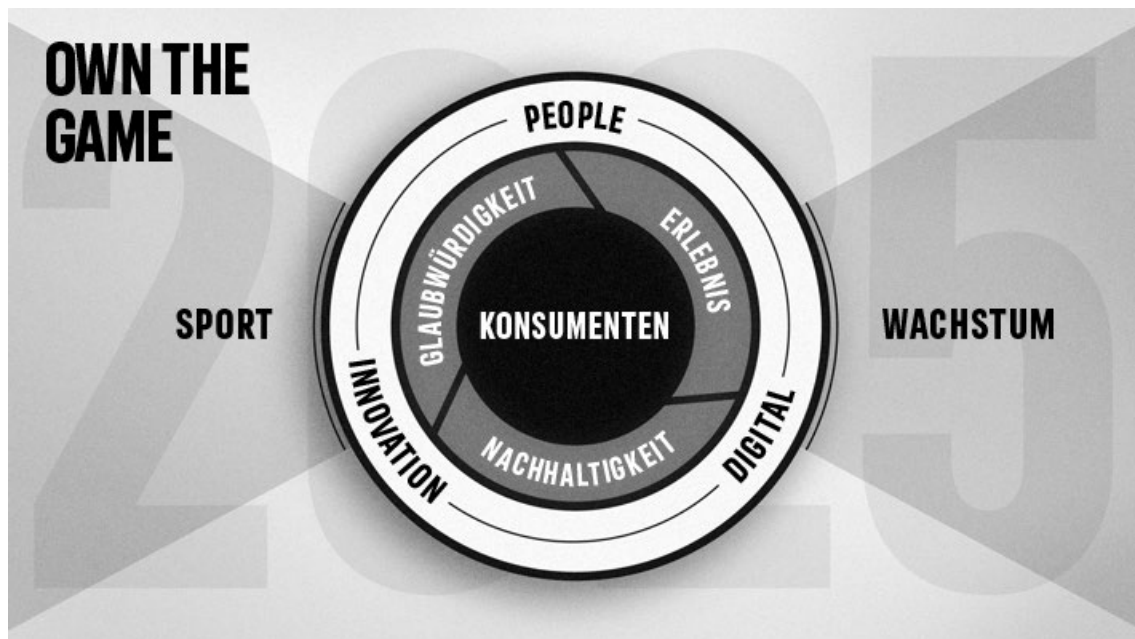
Unsere Haltung: ‚Impossible is nothing‘

Wir sind rebellische Optimisten voller Tatendrang. Wir wollen gemeinsam eine bessere Zukunft gestalten. Wo andere nur das Unmögliche sehen, steckt für uns die Welt des Sports und der Kultur voller Möglichkeiten.

Neue Strategie bis 2025: ‚Own the Game‘

Unsere Strategie bis zum Jahr 2025 heißt ‚Own the Game‘. ‚Own the Game‘ ist tief im Sport verwurzelt. Sport ist adidas‘ Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. ‚Own the Game‘ stellt den Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns und wird durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leben gefüllt. Unser strategischer Fokus liegt darauf, die Glaubwürdigkeit unserer Marke zu steigern, Konsumentenerlebnisse auf eine neue Ebene zu heben und die Grenzen des Möglichen im Bereich Nachhaltigkeit zu verschieben. Die Umsetzung dieser Strategie wird durch unsere innovative Denkweise bezogen auf alle Aspekte des Geschäfts und unsere digitale Transformation ermöglicht. ‚We own the game‘ – wir beherrschen das Spiel – und werden signifikantes Wachstum generieren.

‚Own the Game‘ ist unsere Strategie bis 2025



Konsumenten

Unsere Konsumenten stehen im Mittelpunkt von ‚Own the Game‘. Sie sind es, die strukturelle Trends in unserer Branche durch ihre Präferenzen und ihr Verhalten prägen. Sie wollen ein aktives und gesundheitsbewusstes Leben führen und Sport mit Lifestyle kombinieren. Sie sind ‚Digital Natives‘ und machen Nachhaltigkeit aus Überzeugung zu ihrer Priorität. ‚Own the Game‘ hat das Potenzial, eben diese konsumentenfokussierten Chancen aufzugreifen und darüber hinaus neue Chancen im Sinne der

Konsumenten zu schaffen. Indem wir unseren Unternehmenszweck, durch Sport Leben verändern zu können, weiter mit Leben füllen, wird uns ‚Own the Game‘ bis zum Jahr 2025 nicht nur zu überproportionalem Umsatzwachstum verhelfen, sondern auch die Beziehung zu unseren Konsumenten vertieft haben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um unsere fünfjährige Strategie erfolgreich umzusetzen, werden wir konsequent in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Wir werden sicherstellen, über die benötigten Fähigkeiten zur Nutzung strategischer Chancen zu verfügen. Dazu werden wir Talente gewinnen, entwickeln und im Unternehmen halten. Weiterhin werden wir im Zuge unserer Bestrebungen, ein noch inklusiveres und vielfältigeres Unternehmen zu werden Chancengleichheit für alle Beschäftigten sicherstellen. Zudem werden wir unser einzigartiges Arbeitsumfeld nutzen, das den Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns stellt.

Glaubwürdigkeit

Aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit in den Bereichen Sport und Kultur nimmt unsere Marke eine führende Position ein. Um unsere Konsumenten auch in Zukunft mit innovativen und im Einklang mit unserer Mission stehenden Konzepten zu begeistern, werden wir unser Markenprofil noch klarer gestalten, unser Produktangebot verbessern und Partnerschaften nutzen, um unsere Glaubwürdigkeit bei Konsumenten zu steigern.

- **Sport:** Wir werden dazu übergehen, uns auf die wichtigsten Sportkategorien zu konzentrieren: Fußball, Training, Running und Outdoor. Fußball ist die wichtigste Sportart in Bezug auf Zuschauerzahlen. Running, Training und Outdoor haben dagegen die höchste Sportbeteiligung. Produkte dieser Kategorien sind für den Sport konzipiert und werden beim Sport getragen.
- **Lifestyle:** Um kommerziell die größtmögliche Chance für adidas zu nutzen, optimieren wir unsere Markenarchitektur und stellen mit ‚Sportswear‘ ein neues Konsumentenkonzept vor. Die Produkte in dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Gleichzeitig werden wir mit ‚Originals‘, das vom Sport inspiriert und auf der Straße getragen wird, durch erstklassige Herstellungsprozesse und Materialien in das Premiumsegment expandieren.
- **Women’s:** Wir werden einen kategorieübergreifenden Plan zur Entwicklung erstklassiger Produkte umsetzen. Durch unser Mitgliedschaftsprogramm werden wir das Konsumentenerlebnis für Frauen noch besser gestalten, um so zu *ihrer* unverzichtbaren Sportmarke zu werden. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2025 in unserem Women’s-Geschäft ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im mittleren Zehnprozentbereich pro Jahr zu erzielen und damit den Anteil von Women’s an unserem Gesamtgeschäft deutlich zu erhöhen.
- **Partnerschaften:** Wir wollen unsere Glaubwürdigkeit steigern, indem wir die Kraft, Authentizität und Reichweite unserer Partnerschaften nutzen. Wir werden unser Partnerportfolio erweitern. Beyoncé, Kanye West, Stella McCartney und Pharrell Williams werden auch weiterhin eine wesentliche Rolle dabei spielen, unsere Konsumenten im Lifestyle-Bereich zu begeistern. Wir werden unsere Partnerschaften mit den größten Ikonen des Sports weiterhin nutzen, sei es mit Teams wie Bayern München oder Real Madrid, Athleten wie Lionel Messi oder Mikaela Shiffrin oder Veranstaltungen wie dem Boston oder dem Berlin Marathon.

Konsumentenerlebnis

Um langfristige Beziehungen zu unseren Konsumenten aufzubauen, wollen wir sie begeistern und ihnen mehr Einflussmöglichkeiten geben. Das erreichen wir, indem wir ein personalisiertes Konsumentenerlebnis schaffen – sowohl im digitalen als auch im stationären Handel. Vor diesem

Hintergrund werden wir die Transformation in ein Direct-to-Consumer-(DTC-)gesteuertes Geschäftsmodell mit dem Fokus auf Mitgliedschaft vorantreiben.

- **Mitgliedschaft:** Mit Einführung des Mitgliedschaftsprogramms im Jahr 2018 haben wir die Grundlage geschaffen, unseren wichtigsten Konsumenten ein personalisiertes Erlebnis zu bieten. Wir wollen dies nun auf die nächste Ebene heben und bis 2025 in etwa 500 Millionen Mitglieder haben. Über eine Mitgliedschaft belohnen wir sowohl das Engagement als auch die Einkaufsaktivitäten unserer Konsumenten. Wir bieten exklusive Hype-Produkte, den Zugang zu Produkteinführungen, die Teilnahme an speziellen Veranstaltungen und vieles mehr.
- **DTC-gesteuert:** Der E-Commerce bleibt unser wichtigster Store. So werden sowohl unsere Online-Plattform adidas.com als auch die adidas App an allen relevanten Berührungspunkten für unsere Konsumenten verbessert und noch ansprechender gestaltet. Unser E-Commerce-Geschäft soll bis zum Jahr 2025 voraussichtlich 8 Mrd. € bis 9 Mrd. € unseres Umsatzes ausmachen. Obwohl der E-Commerce an erster Stelle unserer Einzelhandelsstrategie steht, spielen auch unsere stationären Geschäfte weiterhin eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, den Konsumenten auf physischer und emotionaler Ebene an uns zu binden. Unsere Einzelhandelskonzepte werden mit allen Möglichkeiten des Omni-Channel-Vertriebs digitalisiert. Das DTC-Geschäft, das sowohl unseren E-Commerce als auch unsere stationären Geschäfte umfasst, soll bis zum Jahr 2025 in etwa die Hälfte des Unternehmensumsatzes ausmachen. Zusätzlich werden wir unsere starke Beziehung zu sorgfältig ausgewählten Großhandelspartnern (.Win with the Winners') nutzen, um dem Konsumenten ein holistisches Einkaufserlebnis bieten zu können, egal, an welchem Ort der Einkauf stattfindet.
- **Key Citys:** Wir erweitern unser bestehendes Portfolio an sogenannten Key Citys wie London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio und fügen Mexiko-Stadt, Berlin, Moskau, Dubai, Peking und Seoul hinzu. Diese Städte stellen das lebendige Zentrum unserer globalen Konsumentenerlebnisse dar und setzen Maßstäbe für den Rest der Welt. Gleichzeitig bieten sie mit der anhaltenden Urbanisierung kommerzielle Chancen.
- **Strategische Märkte:** Wir legen den Fokus verstärkt auf China, Nordamerika und EMEA, um unseren begeisternde Konsumentenerlebnisse bieten zu können. Wir verfolgen dabei einen maßgeschneiderten Ansatz, der lokale Trends aufgreift. Unser Ziel ist es, in allen drei strategischen Märkten Marktanteile zu gewinnen.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten holistisch und fest in unserem Geschäftsmodell verankert. Dies ist ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks, durch Sport Leben verändern zu können. Wir werden den Wandel im Bereich Nachhaltigkeit weiter voranbringen und von wirkungsvollen Einzelinitiativen zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm übergehen.

- **Unser Angebot:** Wir verschieben die Grenzen unseres nachhaltigen Angebots immer weiter, damit der Konsument aus einem einzigartigen und umfassenden Angebot wählen kann. Bis zum Jahr 2025 werden neun von zehn unserer Artikel auf nachhaltige Weise hergestellt sein. Dazu werden wir Artikel in eines von insgesamt drei von uns definierten Nachhaltigkeitskonzepten überführen: Sie werden entweder aus recycelten Materialien gefertigt, kreislaufwirtschaftlich verarbeitet oder regenerative Materialien enthalten. Nachhaltige Produkte sind für uns Produkte, die gegenüber herkömmlichen Produkten entweder aufgrund der eingesetzten Materialien oder der eingesetzten Produktionstechnologien Umweltvorteile haben.
- **Unsere Vorgehensweise:** Wir setzen uns ebenfalls dafür ein, den CO₂-Fußabdruck unseres Produktangebots zu reduzieren mit dem Ziel, bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu sein. Um dies zu

erreichen, implementieren wir Initiativen im Hinblick auf Null-CO₂-Emissionen an unseren Standorten und fördern Umweltprogramme entlang der gesamten Wertschöpfungskette in enger Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern.

- **Unsere Kommunikation:** Wir werden verstärkt über unsere Anstrengungen berichten, Produkte aus regenerativen Materialien und mit geringer Umweltauswirkung herzustellen. Wir wollen unsere Konsumenten außerdem dazu bewegen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. Um dies zu erreichen, werden wir die Etikettierung unserer Produkte vereinfachen und unser Produktrücknahmeprogramm erweitern.

Innovation und Digital

Zwei sogenannte ‚Strategic Enablers‘ werden uns zum Erfolg verhelfen. Dies ist zum einen die Anwendung einer innovativen Denkweise bezogen auf alle Aspekte unseres Geschäfts, und zum anderen das Profitieren von einer auf Schnelligkeit und Flexibilität basierenden Digitalisierung in unserer gesamten Wertschöpfungskette. Diese ‚Strategic Enablers‘ werden maßgeblich für die Umsetzung der drei strategischen Fokusbereiche Glaubwürdigkeit, Konsumentenerlebnis und Nachhaltigkeit sein, die darauf ausgerichtet sind, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten zu legen und Wachstum voranzutreiben.

Finanzziele bis 2025

Unsere Strategie ‚Own the Game‘ ist darauf ausgelegt, Wachstum bei Umsatz, Profitabilität und Cashflow zu erzielen. Dies schafft wiederum langfristigen Mehrwert für unsere Aktionäre. Daher konzentrieren wir uns darauf, Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und umzusetzen:

- **Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz in dem Vierjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zu steigern.
- **Weitere Erhöhung von Bruttomarge und operativer Marge:** Wir rechnen damit, bis zum Jahr 2025 unsere Bruttomarge auf 53 % bis 55 % und unsere operative Marge auf 12 % bis 14 % steigern zu können.
- **Nachhaltige Gewinnsteigerung:** Wir gehen davon aus, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen in dem Vierjahreszeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr steigern zu können.
- **Investitionen in zukünftiges organisches Wachstum:** Wir streben an, 3 % bis 4 % des Umsatzes jährlich als Investitionsausgaben in unser Geschäft zurückzuführen.
- **Attraktive Rendite für unsere Aktionäre:** Basierend auf dem Wachstum von Umsatz und Profitabilität werden wir bis zum Jahr 2025 einen signifikanten kumulativen Free Cashflow generieren. Ein Großteil davon – zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. € – wird Aktionären durch eine konsequente Dividendenauszahlung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen ausgezahlt und durch Aktienrückkäufe ergänzt.

Angesichts der vorherrschenden Unsicherheiten in Bezug auf die weitere Entwicklung der Coronavirus-Pandemie richten sich unsere Finanzziele 2025 am Jahr 2021 und nicht am Jahr 2020 aus. Dies gilt jedoch nicht für die Strategie als solche, die den gesamten fünfjährigen Strategiezyklus umfasst. Als führendes Unternehmen in unserer Branche mit einer starken Strategie sind wir für die kommenden Jahre sehr gut aufgestellt.

GLOBAL BRANDS

DER KONSUMENT STEHT IMMER IM MITTELPUNKT

Der Bereich Global Brands ist für Innovation, Design, Entwicklung und Marketing unserer verschiedenen Sport- und Lifestyleangebote zuständig. Indem wir stets begehrten Produkte und inspirierende Erlebnisse schaffen, wollen wir das Image unseres Unternehmens sowie das Vertrauen und die Markentreue der Konsumenten stärken. Wir wollen außerdem die Wachstumschancen nutzen, die sich in der Sportartikelbranche ergeben.

Marke adidas

Die Marke adidas hat eine lange Tradition und ist von jeher tief im Sport verwurzelt. Das breit gefächerte und vielfältige Portfolio der Marke in den Kategorien Sport Performance und Sport Inspired erstreckt sich von großen globalen Sportarten bis hin zu stark regional verankerten Sportarten und der lokalen Sneaker-Kultur. So konnte adidas über kulturelle Grenzen hinweg und sowohl im Sport als auch auf der Straße zu einer der bekanntesten und profiliertesten Marken weltweit werden. Von Schuhen über Bekleidung bis hin zu Accessoires und Zubehör erfüllt die Marke adidas die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen – von Top-Sportlern und -Mannschaften bis zu denjenigen, die Sport als Teil ihres Alltags sehen. Angetrieben vom Streben nach Innovation und basierend auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Sportwissenschaft unterstützt die Marke adidas Athleten auf jedem Niveau dabei, etwas zu bewegen – in ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Dies beruht auf unserem Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘. Im Jahr 2020 entfielen 91 % der Umsätze des Unternehmens auf die Marke adidas.

Marke Reebok

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Marke mit einer großen Fitnessstradition, die ihren Kultstatus nach wie vor mit Technologien vereint, die Sport- und Lifestyleprodukte gleichermaßen neu definieren. Die Marke positioniert sich an der Schnittstelle zwischen Fitness und Fashion, wobei diese Grenzen immer weiter verschwimmen. Die Kategorie ‚Sport‘ fasst hierbei verschiedene Produktbereiche zusammen, in deren Mittelpunkt bestimmte Fitnessaktivitäten wie Running oder Training, funktionale Innovationen oder innovativer Style stehen. Die Produkte geben im Fitnessbereich die Richtung vor und entsprechen darüber hinaus den Wertvorstellungen und Ansprüchen, nach denen die Konsumenten von Reebok leben, sich fit halten und Sport treiben. Die zweite Kategorie von Reebok – ‚Classics‘ – stärkt die tiefe Verankerung der Marke in der Fitness- und Popkultur durch mehrere ikonische Silhouetten und trend-gerechte Lifestyleprodukte. Im Jahr 2020 entfielen 7 % der Umsätze des Unternehmens auf die Marke Reebok. Im Rahmen der Entwicklung der neuen Fünfjahresstrategie hat das Unternehmen nun beschlossen, einen formalen Prozess einzuleiten, der auf die Veräußerung von Reebok abzielt.

Produktfamilien mit Kultstatus

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung und das Potenzial für die Steigerung von Marktanteilen haben. Der Zugang zu Athletendaten und ein einzigartiges Produktarchiv ermöglichen uns tiefe Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Marke. Gleichzeitig verfolgen wir die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren. So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden. Diese Produktfamilien sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Sportkultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Mit unverwechselbaren Funktionen, Designs und Storys verdeutlichen sie ihre Wurzeln im Sport und sprechen die Athleten direkt an, mit dem Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird gezielt gesteuert, um Langlebigkeit und Relevanz zu gewährleisten. Zu den wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas im Bereich Schuhe zählen unter anderem Ultraboost, Predator und Superstar. Im Bereich

Bekleidung wurden Produktfamilien der Marke wie die MyShelter Jacke, die Tiro Hose, oder der Z.N.E. Hoodie weiter ausgebaut. Im Jahr 2020 haben die wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas im Bereich Schuhe mindestens 34 % des Gesamtumsatzes im Bereich Schuhe ausgemacht.

Steigerung der Markenattraktivität durch Innovation und kreative Kooperation

Neben dem Ausbau der wichtigsten Produktfamilien haben wir innovative Produkte entwickelt, die den Ansprüchen von Sportlern und Konsumenten gerecht werden. So stärken wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in Nachhaltigkeit und prüfen alle Möglichkeiten der Digitalisierung. Die heutige Innovationslandschaft geht weit über die Betrachtung des Produkts hinaus. Sie erfordert zunehmend, dass in der Entwicklung Konsumenten-erlebnisse und Dienstleistungen berücksichtigt werden. Diesbezüglich sind mehr Transparenz sowie die direkte Einbindung unserer Konsumenten in die entsprechenden Prozesse gefordert. Gemeinsam mit unseren ‚Trend & Cultural Insights‘-Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu dokumentieren. Unser Ansatz für Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt kreative Zusammenarbeit steht. Damit schaffen wir die Grundlage für die Entwicklung relevanter Konzepte.

Gemeinsam mit einflussreichen Persönlichkeiten und Marken wie Beyoncé, Kanye West, Pharrell Williams, Yohji Yamamoto, Stella McCartney oder Prada wollen wir Werte schaffen. Gleichzeitig arbeiten wir auch mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen und innovativen Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungs- und Forschungseinrichtungen zusammen. Außerdem profitieren wir vom Know-how erfahrener und langjähriger Partner wie BASF (z. B. Boost), Carbon (z. B. 4D) oder Parley for the Oceans (z. B. Primeblue). Im Jahr 2020 haben wir uns mit Allbirds, einem Startup aus San Francisco, zusammengeschlossen, um den Sportschuh mit den niedrigsten CO₂-Emissionen zu entwickeln. Dazu sind alle Prozess-Schritte konsequent auf Innovation ausgelegt – von der Herstellung über die Lieferkette bis hin zum Transport.

Vermarktung von Innovationen

Um im Bereich Innovation führend zu sein, kommt es nicht nur darauf an, branchenführende Technologien, Materialien und Konsumentenerlebnisse zu entwickeln. Genauso wichtig ist es, diese innovativen Konzepte erfolgreich zu vermarkten.

Wie in den Vorjahren hat das Unternehmen auch im Jahr 2020 den Großteil des Umsatzes mit Produkten erzielt, die im Laufe des Jahres auf den Markt gekommen sind. Die im Jahr 2020 neu eingeführten Produkte machten 68 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2019: 77 %). Lediglich 2 % des Umsatzes haben wir mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt gekommen waren (2019: 3 %). Bei Reebok waren 67 % der verkauften Schuhe im Jahr 2020 eingeführte Produkte (2019: 67 %), während 11 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt gekommen waren (2019: 11 %).

Innovation spielt für uns seit jeher eine wichtige Rolle. Wir streben danach, Athleten die besten Produkte zu bieten. Auch im Jahr 2020 haben wir für die Konsumenten innovative Technologien und nachhaltige Konzepte in unsere Produkte integriert:

- **adidas 4D:** Unter dem 4D-Konzept verstehen wir die Herstellung von Zwischensohlen mit Hilfe von Licht und Sauerstoff (digitale Lichtsynthese). Digitale Lichtsynthese ist eine einzigartige, von Carbon entwickelte Technologie zur Fertigung von High-Performance-Schuhen. Die Zwischensohle wird mithilfe eines Prozesses entwickelt, der die traditionelle Erstellung von Prototypen und Gussformen

überflüssig macht. Mit dem Einsatz der digitalen Lichtsynthese hebt adidas die additive Fertigung in der Sportartikelbranche auf eine neue Ebene. In den vergangenen drei Jahren hat sich adidas 4D von einer innovativen Konzeptreihe zu einem ausgereiften Laufschuh entwickelt, der in größeren Stückzahlen und verschiedenen Modellvarianten erhältlich ist. Die Produktfamilie soll künftig weiter ausgebaut werden.

- **EnergyRODS:** Unsere jüngste technologische Innovation im Bereich Running ist der Form der Mittelfußknochen nachempfunden und ermöglicht so ein anatomisch optimales Abrollverhalten von den Fersen zu den Zehen. Dadurch sollen Energieverluste begrenzt und ein dynamischerer Abstoß erreicht werden. Verglichen mit Carbonplatten ermöglichen die ‚EnergyRODS‘ eine natürlichere Fußbewegung. Die neue Technologie ist in unsere Premium-Laufschuhe wie den Adizero Adios Pro integriert. Die jüngste adidas Laufschuh-Produktfamilie aus dem High-Performance-Bereich richtet sich an Top-Athleten und kombiniert die EnergyRODS Technologie mit einem reaktionsfreudigen Schaumstoffmaterial sowie einem Obermaterial aus leichtem Mesh. Den ersten Erfolg feierte die neue Produktfamilie mit dem Halbmarathonweltrekord von Peres Jepchirchir, den diese im September 2020 in einem reinen Frauenrennen aufgestellt hatte.
- **Futurecraft.Strung:** Strung ist ein revolutionärer neuer Fertigungsprozess für Textilien, der es adidas ermöglicht, die Platzierung und Beschaffenheit jedes einzelnen Fadens im Obermaterial basierend auf Athletendaten zu bestimmen. Futurecraft.Strung ist das erste nach dem ‚Strung‘ Prinzip hergestellte Produktkonzept und soll vor allem bei schnellen Kurzstrecken ein völlig neues Lauferlebnis ermöglichen.
- **Made to be Remade:** Wer Plastikmüll nur von einem Ort zum anderen verlagert, ist Teil des Problems und nicht Teil der Lösung. Aus diesem Grund haben wir 2019 das Futurecraft.Loop Konzept entwickelt, um dazu beizutragen, Plastikmüll ein Ende zu setzen. Im Jahr 2020 haben wir bereits die dritte Generation des Futurecraft Loop präsentiert: Im Rahmen der ‚Creators Club Week‘ im Oktober haben wir das Modell erstmals öffentlich vorgestellt und 1.500 ‚Creators Club‘-Mitglieder zu einem Betatest eingeladen, der über ein speziell für die adidas App entwickeltes digitales Verfahren gesteuert worden ist. Damit haben wir einen weiteren Meilenstein für die vollständige Markteinführung dieser nachhaltigen Produktfamilie im Jahr 2021 erreicht.

Gleichzeitig haben wir die Entwicklung innovativer Materialien fortgesetzt, um weitere relevante Produkte für unsere Konsumenten hervorzubringen:

- **Lightstrike:** Lightstrike ist eine Dämpfungstechnologie aus superleichtem EVA-Schaum für sehr hohen Tragekomfort und eine ideale Balance aus geringem Gewicht und Reaktionsfreudigkeit. Die Technologie kommt bei verschiedenen Laufschuhen zum Einsatz und erfüllt die Bedürfnisse von Anfängern genauso wie von Elite-Marathonläufern.
- **Parley Ocean Plastic:** Produkte aus Parley Ocean Plastic versprechen höchste Performance und erfüllen damit die Bedürfnisse unserer Athleten. Sie tragen außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren. Damit haben wir den Faktor Nachhaltigkeit auf die Produktebene gebracht und werden das Konzept in unserem Produktportfolio weiter vorantreiben. Wir haben im Jahr 2020 mehr als 15 Millionen Paar Schuhe mit Parley Ocean Plastic hergestellt und insgesamt bis Ende 2020 mehr als 30 Millionen Paar solcher Schuhe auf den Markt gebracht.
- **Primeblue/Primegreen:** Primeblue ist ein recyceltes Hochleistungsgewebe, das teilweise aus Parley Ocean Plastic besteht. Parley Ocean Plastic wiederum wird aus ‚upgecyclten‘ Plastikabfällen gewonnen, die an Stränden und Küstenregionen eingesammelt werden, bevor sie die Meere verschmutzen können. Das Material wird fortan in einigen der kultigsten und bekanntesten

Performance-Produktfamilien der Marke adidas wie Ultraboost, oder auch für die Mannschaftsbekleidung einiger der weltweit erfolgreichsten Teams und Ligen eingesetzt. Primegreen ist ein Hochleistungsgewebe, das aus recycelten Stoffen besteht, sodass kein neu hergestellter Kunststoff verwendet werden muss. Primeblue und Primegreen haben entscheidend dazu beigetragen, dass Ende des Jahres 2020 mehr als 70 % des von adidas insgesamt verwendeten Polyesters recycelten Ursprungs war.

- **RDY:** RDY ist ein Konzept für Funktionskleidung, das verschiedene Technologien für höchsten Schutz bei allen Wetterbedingungen vereint. Dazu zählen: isolierendes Feuchtigkeitsmanagement mit COLD.RDY, ein atmungsaktiver Kühleffekt mit HEAT.RDY, Windbeständigkeit und wasserabweisende Eigenschaften mit WIND.RDY, wasser- und winddichte Produkte mit RAIN.RDY sowie das feuchtigkeitsableitende AEROREADY. Das Konzept ermöglicht ein vereinfachtes Storytelling gegenüber den Konsumenten und wird in verschiedenen Kategorien und Produkten eingeführt.

Neben innovativen Technologien haben im Geschäftsjahr 2020 auch verschiedene nachhaltige Konzepte und Materialien sowie wichtige Produkte und Kooperationen eine Rolle gespielt:

- **aSMC Urban Extreme:** Bei adidas x Stella McCartney treffen Umweltbewusstsein und nachhaltige Mode auf Performance-Sportbekleidung. Urban Extreme erstreckt sich über alle Produktkategorien und wird durch raffinierte Outerwear-Produkte mit RDY-Innovationen aufgewertet.
- **Clean Classics:** In der ‚Clean Classics‘-Kollektion hat adidas einige der meistverkauften adidas Sneaker, darunter den Stan Smith, den Superstar, den Supercourt oder den Continental 80, als vegane Varianten neu aufgelegt. Mit der Kollektion unterstreicht die Marke adidas einmal mehr ihr Bekenntnis zu Nachhaltigkeit. Neben nachhaltigen Materialien setzt adidas auf neue Schnittlinien, sodass Schnittreste eingespart werden und weniger Müll anfällt.
- **Reebok Forever Floatride Grow:** Der Forever Floatride Grow ist der erste Performance-Laufschuh von Reebok auf Pflanzenbasis und die neueste Innovation der Marke im Bereich Nachhaltigkeit. Das Modell wird aus Rizinussamen, Algen, Eukalyptusbäumen und Naturkautschuk hergestellt und baut damit auf der Lifestyle-Schuhkollektion ‚Cotton + Corn‘ von Reebok auf.
- **Tech Rock:** Die ‚Tech Rock‘ Jacke basiert auf Athletendaten und ist unter anderem aus dem innovativen dreilagigen, wasserdichten, atmungsaktiven und strapazierfähigen ‚GORE-TEX-PRO‘-Material gefertigt. Die Funktionsjacke bietet Bergsportlern einen erstklassigen Schutz bei nahezu allen Bedingungen und besticht darüber hinaus durch ihr modernes Design.
- **X – Ghosted:** Der erste in Serienproduktion gefertigte Fußballschuh mit integrierter, dynamischer Carbonfaserplatte und Vakuum-Passform schließt sich wie eine zweite Haut um den Fuß und unterstützt explosive Bewegungen der Spieler.

Effektive Marketinginvestitionen

Marketinginvestitionen sind ein wichtiger Baustein dafür, unsere Markenattraktivität zu steigern und Konsumenten für uns zu gewinnen. Die Marke adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um die Loyalität der Konsumenten sowie den Markenwert zu stärken. Das Unternehmen wendet traditionell nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke adidas für Partnerkooperationen auf, die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital und Werbung sowie Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Darüber hinaus werden wir Ressourcen bündeln, um starke Markenbotschaften über verschiedene Kategorien in einheitlicher Erzählweise zu entwickeln. Bei diesem Ziel stehen zwei Prioritäten im Vordergrund:

- **Markenspezifische Faktoren:** Markenkampagnen sind das Aushängeschild unserer Kommunikationsstrategie. Sie repräsentieren die Überzeugungen der Marke, vermitteln den Konsumenten, wofür adidas steht, und ermöglichen eine weltweit einheitliche Positionierung. Weiterhin unterstützen Markenkampagnen die Prioritäten der Marke, indem sie durch die narrative Darstellung der Marke eine emotionale Verbindung herstellen. adidas fördert die Authentizität der Marke auch durch Momente aus dem Sport, um so die Glaubwürdigkeit mithilfe von Aktivierungen mit Athleten und Veranstaltungen zu unterstreichen. Schließlich nutzen wir unsere Partnerschaften, unter anderem mit Beyoncé, Kanye West oder Pharrell Williams, um die Attraktivität und Beliebtheit unserer Marke im Lifestylebereich durch Partneraktivierungen und spezielle Produktausführungen zu fördern.
- **Kommerzielle Faktoren:** Produktkampagnen dienen dazu, bestimmte Produktfamilien (z. B. Ultraboost) oder Technologieplattformen (z. B. RDY oder 4D) in den Mittelpunkt zu rücken. In diesen Kampagnen werden besondere Leistungs- oder Stilmerkmale präsentiert. Das Storytelling dreht sich dabei um die wichtigsten Alleinstellungsmerkmale. Zusätzliche Werbeinhalte fördern die Konversion am Point of Sale (im Store und online), indem Produktmerkmale oder Vorteile von wichtigen Produkten, Produktfamilien oder volumenstarken Artikeln hervorgehoben werden.

Im Jahr 2020 hat adidas globale kategorie- und storyübergreifende Aktivierungen mit Sportmarketingpartnern und Influencern aus der Unterhaltungsbranche durchgeführt:

- **Creators Club Week:** Im Oktober 2020 startete adidas mit der Creators Club Week erstmals ein siebentägiges Online-Festival. Im Rahmen der ‚Creators Club Week‘ konnten Mitglieder miterleben, wie exklusive neue Schuhe in limitierter Auflage vorgestellt wurden. Während des Events wurden insgesamt mehr als 70 neue Modelle vorgestellt. Bei der ‚Creators Club Week‘ traten außerdem berühmte Persönlichkeiten aus aller Welt auf. Dabei diskutierten sie über wichtige Themen wie die Bekämpfung von Plastikmüll, über den Wert von Kultur oder über Innovation. Als Startschuss für das Event präsentierte Model Karlie Kloss die neueste Version des Futurecraft.Looped. Mitglieder hatten die Möglichkeit, eines der 1.500 verfügbaren Paare dieses Schuhs zu gewinnen. In den sieben Tagen der Veranstaltung fanden über 40 Überraschungsverlosungen statt, bei denen die Mitglieder einzigartige Kreationen wie ein Kunstwerk der Designerin Paolina Russo oder von Fußballweltmeister Paul Pogba signierte Fußballschuhe gewinnen konnten.
- **#hometeam-Kampagne:** Infolge des Ausbruchs der Covid-19-Pandemie hatte adidas eine neue weltweite Markenkampagne entwickelt, die während der Pandemie Unterstützung und Hoffnung für die Community vermitteln sollte. #hometeam war eine globale Bewegung, die vor allem durch unsere Partner und die von ihnen erstellten Inhalten geprägt war. Mehr als 3.000 Athleten, Künstler und Influencer unterstützten die bisher größte adidas Kampagne in Bezug auf Partneraktivierung und -beteiligung. Inhalte unter dem Hashtag #hometeam wurden nahezu 400 Millionen Mal aufgerufen. Damit avancierte #hometeam zu einer der am meisten gesehenen und am positivsten aufgenommenen Kampagnen in der Geschichte der Marke adidas.
- **Ready for Sport:** Nach dem Erfolg von #hometeam während der globalen Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020 diente die Kampagne ‚Ready for Sport‘ als motivierender Aufruf, Sport zu treiben und den Sport zu feiern. Die Story-Reihe basiert auf dem Unternehmenszweck von adidas ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ und folgt dem Prinzip der ‚Co-Creation‘. Im Rahmen der Kampagne gaben 20 adidas Top-Athleten Einblicke in ihren Alltag während der Pandemie. Sie erzählten dabei voller Freude und Optimismus, wie sie sich darauf vorbereiten, wieder in ihrem Sport aktiv zu sein. Die Kampagne wurde auf den Social-Media-Kanälen von adidas und verschiedenen Partnern veröffentlicht und von mehr als 1.000 adidas Athleten unterstützt. Insgesamt generierte die Kampagne ‚Ready for Sport‘ mehr als 500 Millionen Aufrufe und ist damit unsere bis dato meistgesehene Social-Media-Kampagne.

Während wir in Bezug auf Partner und Athleten den Anteil der Marketingaufwendungen im Verhältnis zum Umsatz und die Anzahl der Partner verringern wollen, werden wir auch in Zukunft sicherstellen, dass unsere Produkte weiterhin auf den größten Bühnen dieser Welt präsent sind:

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Frauenfußball-Weltmeisterschaft, der Rugby World Cup, die UEFA Champions League oder der Boston und der Berlin Marathon.
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von Argentinien, Belgien, Deutschland, Kolumbien, Mexiko, Japan oder Spanien, sowie erstklassige Fußballvereine wie Arsenal London, Bayern München, Flamengo Rio de Janeiro, Juventus Turin, Manchester United oder Real Madrid und die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State und Texas A&M.
- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Jürgen Klopp, Mohamed Salah, Paul Pogba, Toni Kroos, Heung-min Son, Vivianne Miedema und Wendie Renard, die Basketballgrößen Candace Parker, Damian Lillard, Donovan Mitchell, James Harden und Liz Cambage, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers, JuJu Smith-Schuster und Patrick Mahomes, die Baseballprofis Aaron Judge und Carlos Correa, die Tennisstars Alexander Zverev, Angelique Kerber, Dominic Thiem, Garbiñe Muguruza und Stefanos Tsitsipas sowie die Skirennläuferin Mikaela Shiffrin.

GLOBAL SALES

TRANSFORMATION DES MARKTS

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

■ Im Jahr 2020 ist die Anzahl unserer Vertriebsstellen aufgrund von Marktkonsolidierung und der Folgen der Coronavirus-Pandemie für den Einzelhandel zurückgegangen. Ungeachtet dessen nutzen wir mit mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäften und unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in über 50 Ländern – weiterhin einen einheitlichen globalen Rahmen. ■

Folgen der Coronavirus-Pandemie

Die weltweite Ausbreitung des Coronavirus führte im Jahr 2020 zu einer erheblichen Anzahl temporärer Store-Schließungen – sowohl von eigenen Stores als auch von Stores unserer Partner. Darüber hinaus verzeichneten wir ein deutlich reduziertes Kundenaufkommen in den verbleibenden Stores, was sich negativ auf unsere Umsatzentwicklung ausgewirkt hat. Auf dem Höhepunkt der weltweiten Lockdown-Maßnahmen im April 2020 waren mehr als 70 % unserer Stores weltweit geschlossen. Sobald dies möglich war, haben wir Pläne zur Wiedereröffnung unserer Stores in Übereinstimmung mit den Vorgaben der lokalen Behörden eingeleitet. Trotz des niedrigeren Kundenaufkommens im Vergleich zum Vorjahr hat adidas höhere Konversionsraten verzeichnet. Grund dafür war die stärker ausgeprägte Kaufabsicht von Konsumenten beim Besuch der Stores.

Um den Herausforderungen in unserem Geschäftsumfeld zu begegnen, haben wir den Bereich E-Commerce in den Mittelpunkt gerückt. Zum einen war dies unser einziger voll betriebsfähiger Store und zum anderen unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal. Durch gezieltes Konsumenten-Marketing, exklusive Produkteinführungen und ein priorisiertes Supply Chain Management konnten wir im Jahr 2020 ein herausragendes globales Umsatzwachstum im E-Commerce erzielen. Vor diesem Hintergrund hat unsere für die Lieferkette verantwortliche Abteilung Anpassungen vorgenommen und die Kapazitäten unserer Logistikzentren für E-Commerce-Bestände erhöht. ► SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Bei unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten lag der Fokus darauf, die direkten Auswirkungen der Krise auf Mitarbeiter und Konsumenten durch ein robustes Krisenmanagement und einen ganzheitlichen Ansatz zur Wiedereröffnung unserer Stores zu begrenzen. Als unsere Geschäfte geschlossen bleiben mussten, haben wir unsere Mitarbeiter durch Online-Schulungen eingebunden und weitergebildet. Außerdem haben Store-Mitarbeiter im E-Commerce unterstützt, wo sie dank ihrer Produktkenntnisse im Kundenservice tätig waren. Da der Digitalbereich im Jahr 2020 enorm an Bedeutung hinzugewonnen hat, haben wir den Einsatz digitaler Werkzeuge und Omni-Channel-Services mit großem Tempo vorangetrieben. Noch während der Schließung der Einzelhandelsgeschäfte haben wir zur Unterstützung der Online-Auftragsabwicklung verstärkt auf das Konzept ‚Ship from Store‘ gesetzt. Weiterhin haben wir unsere digitalen Kompetenzen genutzt, um bei Wiedereröffnung der Stores sichere und komfortable Einkaufserlebnisse zu bieten. Über die Option ‚Weniger warten, mehr shoppen‘ haben wir Konsumenten in unserer adidas App die Möglichkeit eingeräumt, Ladenbesuche im Voraus zu buchen, um so die

Wartezeiten zu verkürzen. Zudem haben wir besondere Richtlinien und Verfahren zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz eingeführt, um unsere Mitarbeiter und Konsumenten zu schützen und das Sicherheitsgefühl der Konsumenten bei Wiedereröffnung unserer Stores zu steigern. Darüber hinaus haben auch unsere Factory Outlets entscheidend dazu beigetragen, unter Einhaltung der Sicherheits- und Hygienevorschriften Lagerbestände zu reduzieren und gleichzeitig die Markenwahrnehmung zu festigen.

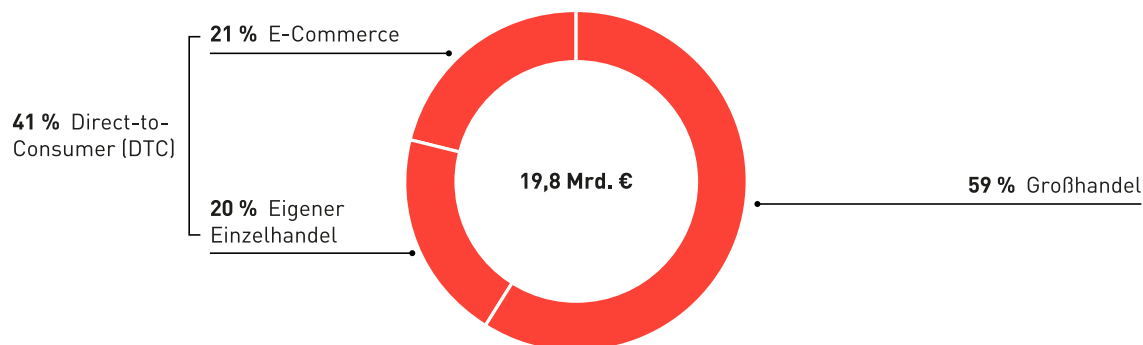
Im Großhandel haben wir zusammen mit unseren Key Accounts den Fokus radikal auf das Cashflow-Management gerichtet. Dabei stand für uns ein proaktives Management unserer Auftragsbücher im Vordergrund, um allen Kunden und Vertriebskanälen, darunter insbesondere den ‚Online Pure Players‘ und Omni-Channel-Accounts, Bestände zur Verfügung zu stellen. Weiterhin haben wir Sell-in-Meetings online abgehalten und dazu auf unsere digitalen Werkzeuge und Infrastruktur zurückgegriffen. Zudem haben wir in enger Zusammenarbeit mit unseren Key Accounts virtuelle Vertriebsveranstaltungen durchgeführt, um die Nachfrage nach unseren Produkten bei den Konsumenten zu steigern. Zur Unterstützung unseres Online-Geschäfts wurden Mitarbeiter aus dem Großhandel vorübergehend im digitalen Großhandel eingesetzt.

Insgesamt haben wir infolge der Coronavirus-Pandemie unseren Fokus noch stärker auf Digitalisierung und den Direct-to-Consumer-Vertriebskanal gerichtet. In unserem Mitgliedschaftsprogramm ‚Creators Club‘ hat sich die Anzahl der Teilnehmer im Jahr 2020 mehr als verdoppelt. Derzeit erreicht das Programm 165 Millionen Mitglieder in 15 Ländern. Das Programm hilft uns außerdem, direkte Beziehungen zu unseren Konsumenten aufzubauen. In unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften findet der direkte physische Kontakt mit unseren Konsumenten statt. Hier haben wir die Möglichkeit, ein personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis zu bieten, neue ‚Creators Club‘-Mitglieder zu gewinnen und die Beziehungen zu unseren Konsumenten weiter zu intensivieren. Durch langfristige Investitionen in strategische Partnerschaften mit unseren Key Accounts erreichen wir noch mehr Konsumenten – ganz gleich, ob sie im Internet oder im Ladengeschäft einkaufen.

Vertriebskanalmix 2020

Wir treiben die Verlagerung vom Großhandel zu den Direct-to-Consumer-Vertriebskanälen aktiv voran. Der Direktvertrieb an unsere Konsumenten wirkt sich positiv auf Umsatz und Gewinn aus und liefert zudem wertvolle Einblicke in das Konsumverhalten. Mit einem Anstieg auf 41 % ist der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem Bereich E-Commerce besteht, im Jahr 2020 deutlich gewachsen (2019: 33 %). Der Umsatz im Großhandel machte 59 % des Gesamtumsatzes aus (2019: 67 %).

Umsatz nach Vertriebskanal



E-Commerce

Im E-Commerce lag unser Schwerpunkt vor allem darauf, unsere Marke durch exklusive Produkte und ansprechende Erlebnisse für Mitglieder hervorzuheben. Durch die Skalierung und Erweiterung unserer E-Commerce-Plattform können wir unsere Geschäftstätigkeit optimieren und Effizienzsteigerungen schaffen. Das Ziel für Umsätze über unsere eigenen E-Commerce-Plattformen haben wir für das Jahr 2020 von ,bis zu 4 Mrd. €‘ auf ,über 4 Mrd. €‘ angehoben. Dem liegt zugrunde, dass wir unsere digitale Transformation während der Schließung des Einzelhandels infolge der Coronavirus-Pandemie weiter beschleunigen konnten. Erreicht haben wir dieses Ziel, indem wir kurz-, mittel- und langfristige Chancen gegeneinander abgewogen haben. Wir haben tiefgreifende Maßnahmen ergriffen, um die Entwicklungen im digitalen Bereich weiter zu beschleunigen. Dazu haben wir verfügbare Bestände in den E-Commerce verlagert, in ein agiles Studio für digitale Inhalte investiert, Gelder aus dem Marketing- und Technologie-Budget in die Digitalisierung gesteckt und sichergestellt, dass unsere Entscheidungen auf Daten basieren und gezielt auf Einblicke in das Konsumverhalten und Trends ausgerichtet sind.

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Arbeit war der Ausbau eines integrierten und personalisierten Premium-Einkaufserlebnisses, das direkte Beziehungen zu unseren Konsumenten ermöglicht. Neben unserer adidas E-Commerce-Plattform, die in über 50 Ländern zur Verfügung steht, konnten wir mit unserer adidas App den mobilen und den Mitglieder-Fokus weiter stärken. Die App ist mittlerweile in mehr als 40 Ländern in allen wichtigen Märkten erhältlich und macht innerhalb des digitalen Ökosystems von adidas bereits einen erheblichen Anteil am Geschäft aus. Über die adidas App wollen wir außerdem wichtige Merkmale unserer Marke wie Nachhaltigkeit oder Innovation fördern. Die App nimmt eine Schlüsselrolle zwischen Online- und Offline-Einkauf ein. Sie bietet Premium-Erlebnisse mit interaktivem Storytelling, personalisierte Inhalte, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten sowie Zugang zu unserem Mitgliedschaftsprogramm ,Creators Club‘. Die Mitglieder erhalten Punkte für Interaktionen mit unseren verschiedenen Kontaktpunkten (.com, Apps, Einzelhandelsgeschäfte), können immer neue Stufen erreichen und dafür personalisierte Erlebnisse oder andere Vorteile freischalten. Beispielsweise konnten sie im Rahmen der erstmals durchgeführten ,Creators Club Week‘ an einem Quiz zum Thema Nachhaltigkeit teilnehmen und dabei mit dem Futurecraft.Loop unseren ersten zu 100 % recyclingfähigen Laufschuh gewinnen. Im Jahr 2020 waren über unsere Apps adidas Running und adidas Training so viele Menschen wie noch nie sportlich aktiv. Dies unterstreicht unsere grundlegende Überzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können. adidas ist die einzige Sportartikelmarke, die sowohl sportliche Betätigung als auch den Kauf von Produkten mit Treuepunkten belohnt. Der Erfolg unseres ,Creators Club‘-Mitgliedschaftsprogramms wirkt sich auf wichtige Kennzahlen positiv aus: Beispielsweise weisen Mitglieder eine höhere Zufriedenheit und einen höheren Consumer Lifetime Value auf als Nichtmitglieder.

Zusätzlich zum Ausbau der bestehenden Kontaktpunkte haben wir im August mit ,Confirmed‘ einen neuen, exklusiven App-Kanal für Sneaker- und Streetstyle-Fans in den USA eingeführt. Im Oktober haben wir die App auch in China auf den Markt gebracht. Die App bringt den Konsumenten das Beste unserer Marke – die begehrtesten und hochwertigsten Produkte – auf einfache, faire und ansprechende Art näher.

Einzelhandel

Unsere mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind ein wichtiger Baustein für das Konsumentenerlebnis. Sie bieten unseren Konsumenten das ideale Umfeld, um direkt mit unserer Marke, unseren Produkten und unseren Teams zu interagieren. In den Geschäften können die Konsumenten unsere Produkte anfassen und anprobieren. Sie können sich aber auch von den Storys inspirieren lassen und direkt erleben, wofür wir als Marke stehen. Durch Premium-Erlebnisse und den menschlichen Kontakt mit unseren Teams und Communitys wollen wir die Markentreue sowie den Customer Lifetime Value steigern. Durch unsere zahlreichen auf Premium-Erlebnisse ausgerichteten Flagship Stores, unsere kommerzielleren Concept Stores sowie unsere Factory Outlets für preisbewusstere Konsumenten

bieten wir ein Umfeld für die unterschiedlichsten Bedürfnisse. Dadurch können die Konsumenten beim Kauf unserer Produkte mit dem Kern unserer Marke unmittelbar in Berührung kommen.

Im Jahr 2020 haben wir uns auf die Sicherung der Profitabilität im Einzelhandel fokussiert. Dazu haben wir unsere Stores optimiert, den Einsatz digitaler Werkzeuge beschleunigt und erstklassige Konsumentenerlebnisse geschaffen. So haben wir die Anzahl der Flagship Stores und Brand Center ausgebaut und den Fokus klar und deutlich auf Digitalisierung, Personalisierung und ein nahtloses Konsumentenerlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg gerichtet. Darüber hinaus haben wir auch unsere Grundlagen gefestigt, indem wir beispielsweise unsere Factory Outlets von einem rabatt- auf einen eher kommerziell orientierten Vertriebskanal mit Produkterlebnissen und Storytelling umgestellt haben, der ebenfalls zur Profitabilität beiträgt.

Wir haben erheblich in unsere wichtigsten Stores investiert und in unseren Märkten die Präsenz unseres eigenen Einzelhandels in wichtigen Städten verstärkt. In Europa haben wir unser Flagship-Konzept durch die Wiedereröffnung des weltweit ersten adidas Originals Flagship Stores in Berlin sowie die Neueröffnung eines adidas Originals Flagship Stores in der Carnaby Street in London ausgebaut. Der umgebaute Flagship Store in Berlin empfängt seine Besucher mit einem überarbeiteten Designkonzept und soll sich als Anlaufstelle für begehrte Modekollektionen und gezielte, lokale Produkteinführungen etablieren. Mit dem adidas Originals Flagship Store in der Carnaby Street in London haben wir unseren weltweit ersten geschlechtsneutralen Store eröffnet. Hier bieten wir den Konsumenten exklusive Produkte und die Möglichkeit auf Gleichgesinnte zu treffen. Das Geschäft in London wird zudem unser starkes Engagement für mehr Nachhaltigkeit unterstreichen.

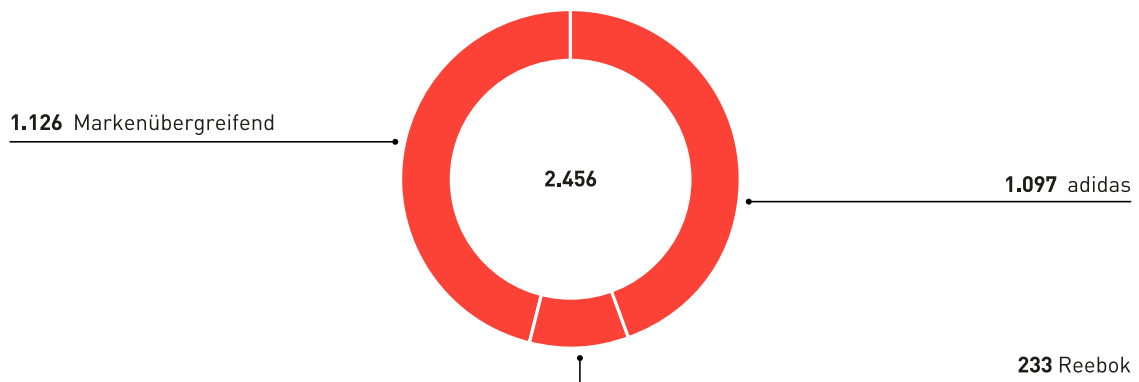
Großhandel

Auch im Jahr 2020 haben die meisten Konsumenten Sportartikel in einer Mehrmarken-Großhandelsumgebung gekauft. Der Großhandel ist für unsere Marke ein wichtiger Vertriebskanal, um Konsumenten zu erreichen, Authentizität zu zeigen und wichtige Kategorien unseres Unternehmens auszubauen. Vorrangig zielen wir im Großhandel auf den Gewinn von Marktanteilen bei wichtigen Kontaktpunkten mit Konsumenten ab – sowohl online als auch offline. Besonders im Fokus stehen dabei wichtige Handelszonen und Einkaufsstraßen. Zu diesem Zweck haben wir unsere wichtigsten Mehrmarken- und Franchise-Kunden ermittelt und sie in die Entwicklungsprozesse unserer Produkte und die Gestaltung unseres Sortiments mit einbezogen. Mithilfe unserer starken funktionsübergreifenden Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern bei Verkauf und Aktivierung verzeichnen wir beachtliche Erfolge bei der Vermarktung unserer Produkte, Dienstleistungen und Storys. Das ist wichtig, um ein vollumfängliches Konsumentenerlebnis zu gewährleisten.

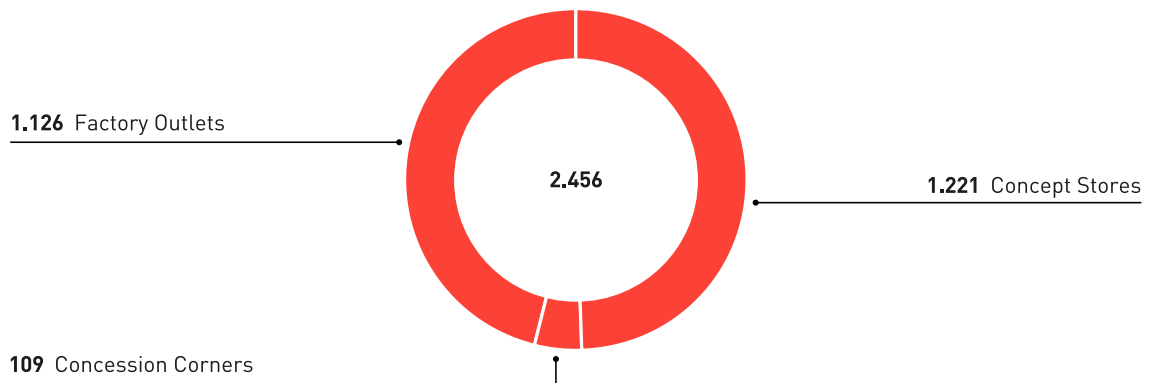
Wir haben unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt, um gemeinsam mit unseren Großhandelspartnern im Online-Geschäft erfolgreich zu sein. Unsere ‚Partner Program‘-Plattform bringt uns noch näher an die Konsumenten heran. Mit ihrer Hilfe erhalten strategische Partner einen beispiellosen Zugang zu unseren Produkten. Dazu werden unsere Systeme mit ihren digitalen Plattformen verbunden, sodass sie auf unsere Bestände zugreifen können. Das Programm wurde 2020 bei neuen Partnern und an neuen Standorten eingeführt, wodurch wir Lücken bei der Verfügbarkeit von Größen schließen und den Konsumenten ein breiteres Produktangebot bieten konnten. Dank unserer Investitionen in den digitalen Bereich können wir im Großhandel außerdem ein besseres und einheitlicheres Einkaufserlebnis bieten, da unsere Produktabbildungen und -beschreibungen nahtlos in die Händlersysteme integriert und damit auf ihre Internetseiten und Apps übertragen werden.

Weiterhin haben wir in die Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse investiert. Auch 2020 haben wir in die Entwicklung digitaler Tools wie ‚Click‘, unsere Self-Service-Plattform für den B2B-Bereich, ‚S.Core‘, unser Vertriebsplanungstool oder ‚Digital Showroom‘ investiert. Wir haben unsere Sell-in-Meetings zu 90 % virtuell abgehalten (verglichen mit 40 % im Vorjahr) und ‚Click‘ und ‚Digital Showroom‘ in Europa, Lateinamerika sowie Emerging Markets eingeführt. Durch ‚Digital Showroom‘ konnten wir unsere Sell-in-Meetings noch interaktiver gestalten, was sich im Vergleich zu den Vorjahren positiv in unseren Auftragsbüchern niedergeschlagen hat. Ab 2021 werden wir unsere digitalen Tools auch in Nordamerika und in der Region Asien-Pazifik einführen. Dadurch vereinheitlichen wir Prozesse, steigern die Effizienz und bieten ein umfassendes Servicemodell.

Stores nach Marke



Stores nach Konzept



GLOBAL OPERATIONS

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

Global Operations unterstützt die Unternehmensmission von adidas, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Dies gelingt, indem der Bereich die besten Produkte entwickelt und dafür modernste Infrastrukturen, Prozesse und Systeme schafft. Diese ermöglichen es uns, den Fokus auf innovative und nachhaltige Materialien und Fertigungsmethoden zu setzen. Zudem ist es Ziel von Global Operations, den besten Service zu bieten. Das erreichen wir, indem wir flexible und agile Distributionskonzepte entwickeln und die Verfügbarkeit von Produkten über unseren Omni-Channel-Ansatz gewährleisten. So trägt Global Operations dazu bei, unseren Kunden und Konsumenten das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise zu bieten.

Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung



Im Jahr 2020 sind unsere Tech- und Non-Trade-Procurement-Teams in den Bereich Global Operations integriert worden und berichten seitdem an das für diesen Bereich verantwortliche Vorstandsmitglied.

Produktion bei unabhängigen Herstellern

Um unsere Produktionskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Herstellern gefertigt. Unsere Hersteller erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten und hochvolumigen Produktion von Schuhen, Bekleidung, Accessoires und Zubehör.

Im Jahr 2020 haben wir mit 132 unabhängigen Herstellern (2019: 138) mit insgesamt 277 Produktionsstätten zusammengearbeitet (2019: 304)¹⁴. Der Großteil (68 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2019: 73 %).

Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 61 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit uns zusammen, mit 30 % arbeiten wir bereits seit mehr als 20 Jahren zusammen.

¹⁴ Im Geschäftsbericht 2019 wurden 336 Produktionsstätten ausgewiesen; davon waren 32 Produktionsstätten von Tier-1-Zulieferern. Künftig werden diese Produktionsstätten nicht mehr einbezogen; die Vorjahreszahl wurde aus Vergleichsgründen angepasst.

Lieferbeziehungen mit unabhängigen Herstellern

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Accessoires & Zubehör
Anzahl unabhängige Hersteller	132	25	70	37
Durchschnittliche Dauer der Beziehung mit unabhängigen Herstellern (in Jahren)	13,6	15,3	12,6	14,2
Zusammenarbeit < 10 Jahre	39 %	48 %	37 %	35 %
Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	31 %	20 %	33 %	38 %
Zusammenarbeit > 20 Jahre	30 %	32 %	30 %	27 %

Lieferbeziehungen > 20 Jahre

30 %

Im Jahr 2020 haben unsere unabhängigen Hersteller insgesamt 943 Millionen Einheiten an Bekleidung, Schuhen sowie Accessoires und Zubehör produziert (2019: 1.103 Millionen Einheiten).

Wir bewerten alle unsere Hersteller anhand spezieller Performance-Kriterien, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Herstellern sowie in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Mittels eines Compliance- und Umwelt-KPI-Nachverfolgungssystems (C- und E-KPI) erfassen wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im sozialen und Umweltbereich. In unserer gesamten Beschaffungskette setzen wir uns für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. Die aktuellen Listen unserer Zulieferer sind auf unserer Website zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/S/UMGANG-BESCHAFFUNGS-](https://www.adidas-group.com/s/umgang-beschaffungskette)

KETTE ► SIEHE NACHHALTIGKEIT

Auswirkung der Coronavirus-Pandemie auf unsere Hersteller

Infolge des globalen Ausbruchs des Coronavirus mussten unsere unabhängigen Hersteller Fabriken schließen, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter reduzieren und betriebliche Vorgänge ändern, um Social-Distancing-Regeln und erforderliche Sicherheitsmaßnahmen umsetzen zu können. Wir haben unser Produktionsvolumen der weltweit gesunkenen Nachfrage angepasst. Gleichzeitig haben wir die Auslastung der Fabriken gesteuert, um das Produktionsvolumen auf einem relativ stabilen Niveau zu halten. Das haben wir erreicht, indem wir die Nachfrage nach und die Herstellung solcher Produkte vorgezogen haben, die saison- oder trendbedingten Schwankungen weniger unterliegen (z. B. ‚Adilette‘-Badesandalen). Wir sind während der gesamten Krise mit unseren Herstellern in Kontakt und haben 2020 keine Geschäftsbeziehung aufgrund der Pandemie beendet.

Vietnam bleibt wichtigstes Zulieferland für Schuhe

Im Jahr 2020 sind insgesamt 97 % unserer Schuhe in Asien produziert worden (2019: 98 %). Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 42 % am Gesamtvolumen (2019: 43 %), gefolgt von Indonesien mit 29 % (2019: 28 %) und China mit 15 % (2019: 16 %). Im Jahr 2020 haben unsere unabhängigen Hersteller rund 379 Millionen Paar Schuhe produziert (2019: 448 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb für Schuhe in Vietnam hat etwa 8 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen hergestellt (2019: 8 %).

Kambodscha bleibt wichtigstes Zulieferland für Bekleidung

Im Jahr 2020 haben wir 93 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2019: 91 %). Kambodscha war mit 22 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2019: 23 %), gefolgt von Vietnam mit 21 % (2019: 19 %) und China mit 20 % (2019: 19 %).

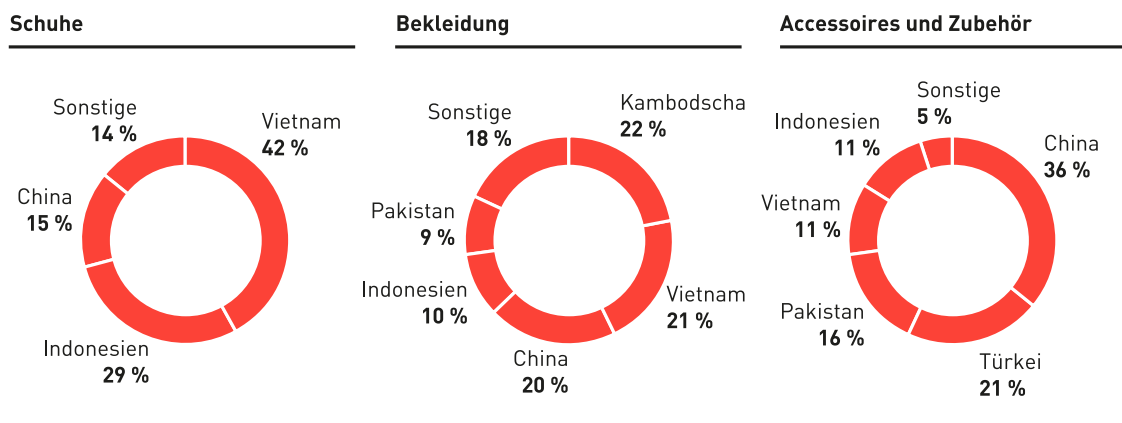
Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2020 rund 465 Millionen Textilien produziert (2019: 528 Millionen Textilien). Der größte Zulieferbetrieb, der sich in China befindet, hat etwa 11 % dieser Bekleidungsstücke hergestellt (2019: 9 %). Die Produktion von Bekleidung ist insgesamt stärker fragmentiert als der Bereich Schuhe.

China bleibt wichtigstes Zulieferland für Accessoires und Zubehör

Mit 77 % wurde im Jahr 2020 der Großteil der Accessoires und Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2019: 81 %). China blieb mit 36 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Zulieferland (2019: 37 %), gefolgt von der Türkei mit 21 % (2019: 18 %) und Pakistan mit 16 % (2019: 22 %).

Das gesamte Beschaffungsvolumen an Accessoires und Zubehör belief sich auf rund 100 Millionen Stück (2019: 127 Millionen Stück), wovon 21 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2019: 16 %), der sich in der Türkei befindet.

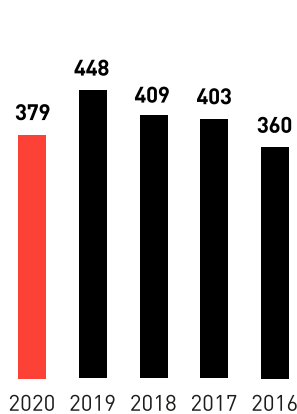
Produktion weltweit nach Ländern¹



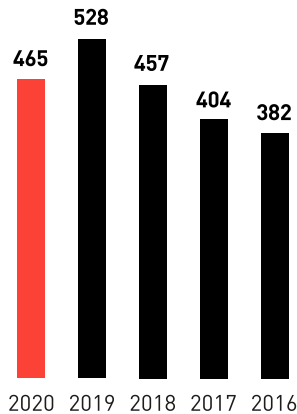
¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

Gesamtproduktionsvolumen nach Kategorie¹

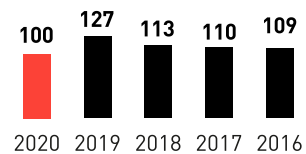
Schuhe in Millionen Paar



Bekleidung in Millionen Stück



Accessoires und Zubehör in Millionen Stück



¹ Angaben umfassen die Marken adidas und Reebok.

Pünktliche und vollständige Lieferung an unsere Kunden

Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel termin- und mengengetreu zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Deshalb messen wir mithilfe des nichtfinanziellen Leistungsindikators ‚On-Time In-Full (OTIF)‘ die termingetreue und vollständige Lieferung unserer Produkte nach dem gewünschten Kundentermin sowohl für unsere Großhandels- und Franchisekunden als auch für eigene Einzelhandelsgeschäfte.

Anfang 2020, zu Beginn der Coronavirus-Krise, hatten wir – bedingt durch die Fabrikschließungen in Asien – Schwierigkeiten, die uneingeschränkte Produktverfügbarkeit in unseren Distributionszentren sicherzustellen. Ab März führten dann größtenteils die Store-Schließungen unserer Großhandelskunden dazu, dass wir unsere Produkte, trotz ausreichender Produktverfügbarkeit in den Distributionszentren, nicht pünktlich liefern konnten. Die Tatsache, dass Lieferungen an unsere Großhandelskunden nicht durchgeführt werden konnten, beeinträchtigte den externen Warenfluss und führte schließlich zu Produktstau in unseren Distributionszentren. Dies wiederum wirkte sich ab April negativ auf die pünktliche und vollständige Lieferung unserer Produkte aus. Im August entspannte sich die Lage, nachdem die Geschäfte wieder für einen längeren Zeitraum geöffnet waren. Zu diesem Zeitpunkt stieg auch die globale Nachfrage wieder und der Warenfluss normalisierte sich. Im Jahr 2020 konnten wir 76 % (2019: 79 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig liefern. Damit verfehlten wir für das Jahr 2020 unser OTIF-Ziel von 82 %.

Agiles und effizientes Distributionszentren-Netzwerk

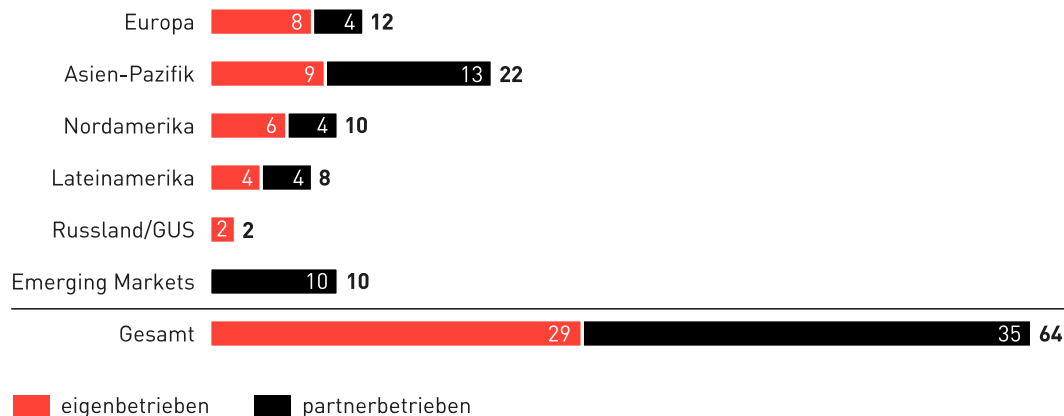
Wir haben im Jahr 2020 die Infrastruktur unserer Distributionszentren verbessert, indem wir eine klare Strategie für Prozess- und Systemautomatisierungen sowie für die Kapazitätserweiterung der Distributionszentren verfolgt haben. So konnten wir unsere Servicelevels im E-Commerce-Bereich optimieren und zusätzliche Liefermöglichkeiten mit einer insgesamt breiteren Produktverfügbarkeit anbieten.

Unser globales Distributionsnetzwerk besteht aus insgesamt 64 Distributionszentren, die es uns ermöglichen, die globale Nachfrage effizient und effektiv zu bedienen. Wir betreiben Distributionszentren in allen unseren Märkten: zwölf in Europa, 22 in Asien-Pazifik, darunter ein in diesem Jahr neu eröffnetes Distributionszentrum, zehn in Nordamerika, acht in Lateinamerika, zwei in Russland/GUS und zehn in Emerging Markets.

Dadurch, dass sowohl wir als auch unsere Partner nach höchsten Standards agieren, gewährleisten wir die Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern und Konsumenten gleichermaßen. Von den 64 Distributionszentren in unserem globalen Netzwerk sind 29 eigenbetrieben und 35 von Logistikpartnern betrieben. Durch diese operative Flexibilität und Agilität können wir unseren Kunden und Konsumenten den besten Service bieten.

Um eine breitere Produktpalette am Point of Sale sicherstellen zu können, liefern 17 unserer Distributionszentren an alle unsere Vertriebskanäle und 38 ausschließlich an unsere Einzelhandels- und Großhandelskunden. Neun weitere Distributionszentren liefern ausschließlich an unsere E-Commerce-Konsumenten. Diese Diversifizierung erlaubt es uns, unsere Produkte auf agile und effiziente Weise an unsere Kunden und Konsumenten weltweit zu verteilen.

Eigene und partnerbetriebene Logistikzentren nach Region



Auswirkung der Coronavirus-Pandemie auf unsere Lieferkette

Der Bereich Global Operations hat mit Schnelligkeit und Agilität auf die Herausforderungen der Coronavirus-Pandemie reagiert. Unsere Lieferkettenorganisation hat mehrere Maßnahmen ergriffen, um Angebot und Nachfrage kostenbewusst zu synchronisieren. Durch die Reduzierung unseres Produktionsvolumens haben wir ein Produktüberangebot vermieden. Gleichzeitig haben wir die Produktionskapazitäten unserer Zulieferer aufrechterhalten, um für kommende Saisons gewappnet zu sein. Darüber hinaus konnten wir durch das effektive Management unseres bestehenden Lagerbestandsniveaus in unserer gesamten Lieferkette die Auswirkungen eines zusätzlichen Produktaufbaus mildern. Wir haben den Fluss unserer sich unterwegs befindlichen Ware verzögert und für den Produktüberschuss, der nicht sofort von unseren Handelspartnern benötigt wurde, temporäre Lagerkapazitäten in unseren Märkten gesichert. Diese Maßnahmen haben die Überlastung unserer Distributionszentren gemindert und es uns so erlaubt, die nachgefragten Produkte für eine pünktliche Lieferung an unsere Kunden und Konsumenten weltweit bereitzustellen.

Positive Auswirkung auf Wachstum des E-Commerce-Volumens

Der Ausbruch des Coronavirus hat sich negativ auf die Nachfrage in unseren Einzelhandels- und Großhandelsgeschäften ausgewirkt. Gleichzeitig hatte die Pandemie aber einen deutlich positiven Einfluss auf unseren E-Commerce-Vertriebskanal. In Europa haben unsere Distributionszentren beispielsweise tägliche Volumen bewältigt, die sonst nur zu Spitzenzeiten wie etwa der ‚Cyber Week‘ erreicht werden. Um diese Nachfragespitze über unseren E-Commerce-Vertriebskanal zu sichern und Lieferverzögerungen zu minimieren, haben wir die Kapazitäten in unseren E-Commerce-Distributionszentren umgehend erhöht. Die Einführung von Protokollen für Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen während der Corona-Krise hat gleichzeitig dafür gesorgt, dass der Betrieb aufrechterhalten wurde. Zur Unterstützung unseres künftigen E-Commerce-Wachstums investieren wir weiter in unsere Lagerkapazitäten und die Verbesserung unserer Omni-Channel-Kapazitäten. ► **SIEHE STRATEGIE**

UNSER TEAM

Bei adidas sind wir davon überzeugt, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens darstellen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und damit letztendlich auch auf unsere Finanzergebnisse. Eine Kultur der Vielfalt und Inklusion für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘. Im Bereich Team und Kultur richten wir den Fokus auf die folgenden Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, vorbildhafte Führung, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.   SIEHE

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

Erfolgsmessung unserer Mitarbeiterinitiativen

Bis 2020 hat unser HR Bereich den Erfolg und die Wirksamkeit der vom Unternehmen auf den Weg gebrachten Mitarbeiterinitiativen anhand zweier ausgewählter Leistungsindikatoren gemessen: Mitarbeitererlebnisse als interne sowie Arbeitgeber-Rankings als externe Messgröße. Mit Beginn des neuen fünfjährigen Strategiezyklus im Jahr 2021 werden wir diesen Ansatz überarbeiten. 

Mitarbeiterengagement

Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns entscheidend dabei hilft, ein attraktives Mitarbeitererlebnis zu schaffen und die besten Talente zu rekrutieren und an uns zu binden. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Beschäftigten befragen und ihnen ermöglichen, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, führen wir für alle Büroangestellten mit E-Mail-Account ‚People Pulse‘-Umfragen durch. Mit diesem System erfassen wir, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber sind.

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

Das Jahr 2020 hat gezeigt, dass die People-Pulse-Abfrage von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin als wichtiger Feedbackkanal zum Unternehmen genutzt wird. Im September haben wir eine Umfrage durchgeführt und einen Anstieg der eNPS-Werte – insbesondere der positiven Antworten – im Vergleich zur letzten Umfrage 2019 festgestellt, wobei die Teilnehmerquote mit 63 % auf stabilem Niveau geblieben ist. Berichte mit detaillierten Ergebnissen und Scores sind dem Vorstand sowie Führungskräften bis hin zu vier Ebenen unterhalb des Vorstands präsentiert worden, sofern deren Teams mindestens 15 Mitglieder umfassen. Unsere Beschäftigten haben über das globale Intranet Einblick in die Gesamtergebnisse des Unternehmens. Die Empfänger der Ergebnisse haben diese kontinuierlich evaluiert, kaskadiert sowie offen diskutiert und Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorangetrieben. 

Talentrekrutierung und -bindung

Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung und unterstützt uns dabei, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so Erfolg und

Wachstum des Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2020 haben unsere Standorte weltweit unser Leistungsversprechen als Arbeitgeber für Strategien zur Rekrutierung, Bindung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt. In Fachkreisen hat uns dies weltweit Spitzenplatzierungen eingebracht, unter anderem im ‚The World’s Best Employers 2020‘-Ranking von Forbes sowie in den ‚World’s most attractive employers‘-Rankings von Universum bei Betriebswirtschafts- und IT-Studenten weltweit. adidas Standorte in Europa und Asien sind vom Top Employer Institute für ihre Bemühungen zertifiziert worden, ein herausragendes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen. Diese Zertifizierung würdigt unter anderem die unternehmensweiten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernangeboten sowie der Karrieremanagement Ansatz.

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

- **Ausbildungsangebote und duale Studienprogramme:** Das adidas Ausbildungsprogramm gibt Schülern die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss eine zwei- bis dreijährige Ausbildung mit Stationen in verschiedenen Abteilungen zu machen und praktische Berufserfahrung zu sammeln. Im Rahmen eines dualen Studienprogramms können Abiturienten – in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen – theoretische Wissensvermittlung mit praktischen Erfahrungen bei adidas vereinen. Duale Studienprogramme umfassen mindestens einen drei- bis sechsmonatigen Aufenthalt im Ausland. Im Jahr 2020 haben wir Programme in verschiedenen Geschäftsbereichen angeboten, darunter Digitaler E-Commerce, Digitale Medien, Finanzen, IT, Einzelhandel, Logistik, Schuhveredelung, Textillabor oder in der Textil- und Modeschneiderei. Ende 2020 haben wir in Deutschland 49 Auszubildende (2019: 50) und 38 duale Studenten (2019: 49) beschäftigt. Im Jahr 2020 haben wir zudem jungen Talenten mit vielfältigen Hintergründen, wie beispielsweise Studierende mit Behinderung, im Rahmen unseres ‚Integration Programs‘ einen Start im Unternehmen ermöglicht.
- **Globales Trainee-Programm:** Das ‚Functional, Digital and Design Trainee Program‘ bietet Studierenden mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere in einer der Funktionen bei adidas im Rahmen eines 18- bis 24-monatigen Programms zu starten. Zum Jahresende 2020 betrug die Teilnehmerzahl am globalen Trainee-Programm 38 (2019: 67).
- **Praktika:** Im Rahmen unseres Angebots von Praktikumsstellen bieten wir Studierenden die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2020 haben wir in Deutschland 114 Praktikanten beschäftigt (2019: 216). ➤

Vorbildhafte Führung

➤ Bei unseren Fort- und Weiterbildungsangeboten stehen das Führungsverhalten und die Kompetenzen im Vordergrund, die für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens erforderlich sind. Wir wollen bei Führungskräften mit Potenzial und vielfältigen Hintergründen vorbildhafte Führung anregen und fördern. ➤

Führungsgruppen

➤ Im Unternehmen haben wir vier Gruppen etabliert, mit denen wir einen erstklassigen Führungsstil gewährleisten und zukünftige Führungskräfte hervorbringen wollen. Bei der Core Leadership Group (CLG) und der Extended Leadership Group (ELG) liegt das Augenmerk vor allem auf einer erstklassigen Umsetzung unserer Strategie sowie auf der Sicherstellung globaler Konsistenz. Bei den beiden anderen Gruppen liegt der Schwerpunkt vorrangig darauf, globale, regionale und funktionale Nachfolge-Pipelines aufzubauen.

- Die **Core Leadership Group** (CLG) besteht aus rund 20 Führungskräften aus der oberen Führungsebene. Die Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren gemeinsam essenzielle Managementpositionen und -rollen innerhalb des Unternehmens weltweit. Diese Gruppe arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung unserer Strategie zu steuern. Die CLG ist außerdem dafür verantwortlich, Führungskräfte der nächsten Generation zu entwickeln und zu inspirieren. Darüber hinaus sind ausgewählte Mitglieder dieser Gruppe potenzielle Nachfolger für den Vorstand.
- Die **Extended Leadership Group** (ELG) umfasst rund 110 Mitglieder. Diese Gruppe arbeitet markt- und funktionsübergreifend daran, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der gesamten Organisation verantwortlich. Die Mitglieder der ELG fungieren auch als Mentoren und Förderer für die Global und die Local High Potential Group. Zudem sind ausgewählte Mitglieder der Gruppe potenzielle Nachfolger für die CLG.
- Im Rahmen der **Global High Potential Group** (GHIPO) können wir weltweite Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben sowie Verantwortung auf der oberen Führungsebene zu übernehmen. Im Jahr 2019 haben etwa 40 Mitglieder der zweiten GHIPO-Generation in einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern ihr Weiterentwicklungsprogramm begonnen. Sie werden das Programm im ersten Quartal 2021 abschließen. Ende 2020 konnten annähernd drei Viertel der Teilnehmer positive Karriereschritte machen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel.
- Im Jahr 2019 wurde die **Local High Potential Group** (LHIPO) mit dem Ziel gebildet, auf lokaler Ebene potenzielle Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf einer globalen oder regionalen Führungsebene zu übernehmen. Das Programm ist auf den Beziehungsaufbau zwischen Kolleginnen und Kollegen ausgelegt und soll den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, funktions- oder kulturübergreifende Erfahrungen in anderen Funktionsbereichen oder Kulturkreisen zu sammeln. Die erste LHIPO-Generation, die aus etwa 120 Führungskräften mit 30 verschiedenen Nationalitäten bestand, hat ihr Weiterbildungsprogramm im ersten Quartal 2020 abgeschlossen. Im vierten Quartal 2020 hat die zweite LHIPO-Generation mit rund 180 Mitgliedern aus 41 verschiedenen Nationen sowie aus allen Märkten und Funktionsbereichen ihr zwölfmonatiges Programm begonnen. 55 % aller Mitglieder dieser Gruppe sind Frauen. 

Entwicklungsprogramme für Führungskräfte

 Um für klarer definierte Verantwortlichkeiten zu sorgen, haben wir daran gearbeitet, unser globales Leadership Framework auch 2020 voranzubringen, indem wir es in unsere Führungsgruppen und Weiterbildungsprogramme integriert haben. Das Leadership Framework basiert auf drei essenziellen Verhaltensweisen: Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen (Creativity, Collaboration und Confidence). Diese 3Cs definieren die Verhaltensweisen, die von Beschäftigten bei adidas erwartet werden. Damit verfügen wir über einen globalen, inklusiven und universalen Rahmen, der die Notwendigkeit lokaler Auslegungen reduziert und konkrete Verhaltensweisen formuliert, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung dienen. Weiterhin bilden die 3Cs das Fundament für Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen.

Wir bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte aller Managementebenen in allen Märkten und Funktionsbereichen an, darunter die Programme ‚Manager Development Experience‘ (MDE), ‚Director Development Experience‘ (DDE) und ‚Executive Development Experience‘ (EDE). Diese interaktiven Programme fördern die Entwicklung von Führungskompetenzen, die direkt auf die aktuellen Rollen und Verantwortungsbereiche der Teilnehmer abgestimmt sind. Im Jahr 2020 haben

1.277 Beschäftigte ihre MDE- bzw. DDE-Programme gestartet. 768 der insgesamt 933 Absolventen haben die Programme online abgeschlossen. 

Nachfolgeplanung

 Im Bereich der Nachfolgeplanung ist es unser Ziel, durch den Aufbau starker interner Talent-Pipelines für wichtige Führungspositionen, einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, bei dem wir relevante Führungspositionen innerhalb der Organisation ermitteln und ihnen die besten Talente gezielt als Nachfolger zuordnen. Wir sorgen zudem dafür, dass die Nachfolgeplanung in realisierbare Entwicklungspläne für die Nachfolger umgesetzt wird, um diese auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Die Führungsgruppen, die wir etabliert haben, dienen als Nachfolgepools für die obere Führungsebene des Unternehmens. 

Wie wir unseren Unternehmenszweck mit Leben füllen

 „Durch Sport können wir Leben verändern“ – so lautet der Unternehmenszweck von adidas. Zusammen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Partnern, Communitys und Konsumenten füllen wir diesen Unternehmenszweck mit Leben, indem wir auf dem Spielfeld und darüber hinaus eine Kultur der Inklusion, des Mitwirkens und der gemeinsamen Möglichkeiten fördern. Wir konzentrieren uns auf vier Bereiche: Im Rahmen von ‚She Breaks Barriers‘ wollen wir Mädchen und junge Frauen im Sport fördern und unterstützen. Die Initiative ‚One Starting Line‘ zielt darauf ab, dass niemand von Sport und Sportkultur ausgeschlossen wird, bei ‚End Plastic Waste‘ engagieren wir uns dafür, dass die Weltmeere künftigen Generationen möglichst unversehrt erhalten bleiben. Im Rahmen von ‚Diversity and Inclusion‘ fördern wir Vielfalt und Inklusion. Wir nutzen passende Momente und Anlässe (‚Brand Moments‘), um das Bewusstsein für diese Themen zu schärfen und Möglichkeiten zur Beteiligung zu schaffen, z. B. indem wir unseren Beschäftigten die Gelegenheit bieten, sich freiwillig in entsprechenden Projekten zu engagieren. Alle Initiativen und Aktivitäten in diesem Bereich werden von unserem Global Purpose Team zentral verwaltet. Dieses Team ist dem für Global Human Resources zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt. Im Jahr 2020 standen viele unserer Aktionen im Zusammenhang mit den außergewöhnlich widrigen Ereignissen rund um den Globus, von denen das Jahr überschattet war. 

Im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie haben wir eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um Communitys in aller Welt zu unterstützen – von Sammelaktionen und Spenden über die Herstellung von Masken bis hin zum freiwilligen Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Des Weiteren haben überall auf der Welt zahlreiche Aktivitäten und Maßnahmen auf lokaler Ebene stattgefunden.

- **Sammel- und Spendenaktionen:** Wir haben an den Solidaritätsfonds der Weltgesundheitsorganisation zur Bekämpfung von Covid-19 sowie an die China Youth Development Foundation gespendet. Zusammen mit unseren Konsumenten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir Spendengelder über unsere Give-Back-Programme im E-Commerce sowie über die ‚#hometeamhero‘ gesammelt. Ziel dieses digitalen Wettbewerbs war es, körperliche Aktivität über die ‚adidas Running‘ und ‚adidas Training‘-Apps sowie über weitere Partner-Apps zu fördern. Für jede von den Teilnehmern absolvierte Trainingsstunde wurde ein Spendenbetrag durch das Unternehmen geleistet.
- **Maskenproduktion und -spenden:** Im April 2020 haben wir gemeinsam mit Carbon, einem Spezialisten auf dem Gebiet der 3D-Drucktechnologie, Gesichtsschutzschilde produziert und an Krankenhäuser, Gesundheitseinrichtungen und verschiedene gemeinnützige Organisationen, die ihren Schwerpunkt im medizinischen Bereich haben, gespendet. Insgesamt wurden 75.000 Gesichtsschutzschilde hergestellt und gespendet.
- **Freiwilliges Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Im Jahr 2020 haben wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in verschiedenen Märkten rund um den Globus die Plattform DEED

für gesellschaftliches Engagement bereitgestellt. Über diese Plattform haben wir länderspezifische Covid-19-Spendenaktionen für die USA und Kanada, Deutschland, Peru, Brasilien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Chile, Panama, die Türkei, Israel, Indien und Südafrika ins Leben gerufen. Darüber hinaus haben wir Möglichkeiten zum freiwilligen Engagement für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Nordamerika, Lateinamerika und Deutschland koordiniert.

Neben unserem Engagement zur Bewältigung der Covid-19-Krise haben wir im Jahr 2020 weitere Nothilfemaßnahmen unterstützt. Beispielsweise haben wir durch gemeinsame Anstrengungen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Bekämpfung der Waldbrände in Australien und Nordamerika gespendet und zudem die Bewohner Beiruts nach der verheerenden Explosion im August 2020 unterstützt. 

Vielfalt und Inklusion

 Wir sind fest davon überzeugt, dass Vielfalt, Inklusion und Gleichstellung für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Um die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, sind wir auf die besten Talente mit vielfältigen Hintergründen angewiesen. Unser Ziel ist eine Belegschaft, die die Vielfalt unserer Kunden und Konsumenten widerspiegelt. Wir wertschätzen diese Vielfalt, da sie uns dabei hilft, die Communitys, in denen wir tätig sind, besser zu bedienen. Weiterhin stellt Vielfalt auch einen Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen dar.

Vereint gegen Rassismus – unsere Versprechen

Wir sind seit jeher gegen jede Form von Diskriminierung und werden es immer sein. Wir stehen vereint gegen Rassismus. Um diesen Grundsatz zu unterstreichen, haben wir im Juni 2020 eine Liste von Maßnahmen veröffentlicht, zu denen wir uns verpflichten. Diese sind global ausgerichtet und veranschaulichen, wie wir zu dauerhaften Veränderungen beitragen wollen. Als Teil der Maßnahmen werden wir bis zum Jahr 2025 in den USA 120 Mio. US-Dollar zur Bekämpfung von Rassismus und zur Unterstützung Schwarzer Communitys investieren sowie jährlich 50 Universitätsstipendien für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund in den USA finanzieren. Außerdem haben wir uns in den USA Ziele für eine stärkere Repräsentierung Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb der US-Belegschaft gesetzt. Unser Ziel ist es, 30 % aller neuen Stellen in den USA künftig mit Schwarzen Menschen beziehungsweise mit Menschen lateinamerikanischer Herkunft zu besetzen. Darüber hinaus umfassen die Maßnahmen die Gründung eines globalen Komitees zur Beschleunigung von Inklusion und Gleichstellung, die Stärkung unserer weltweit gültigen Antidiskriminierungsrichtlinie und Richtlinie gegen Vergeltungsmaßnahmen, die Überarbeitung der Prozesse zur Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur beruflichen Weiterentwicklung, die Unterzeichnung der Initiative ‚Juneteenth Pledge‘ und die stärkere Unterstützung für BIPoC-Communitys.

Im zweiten Halbjahr 2020 haben wir bereits mit der Umsetzung mehrerer dieser Maßnahmen begonnen:

- Wir haben Stipendienprogramme für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund finanziert und im Rahmen des ‚BeyGOOD‘-Fonds der Sängerin und adidas Partnerin Beyoncé einen ersten Beitrag an die National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) geleistet, die damit Schwarze Kleinunternehmer unterstützt.
- Das Komitee zur Beschleunigung von Inklusion und Gleichstellung hat seine Arbeit aufgenommen. Unter der Schirmherrschaft von Kasper Rorsted, dem Vorstandsvorsitzenden von adidas, soll das Komitee unterrepräsentierte Gruppen fördern und unternehmensweite Veränderungen vorantreiben. Es besteht aus Entscheidungsträgern des Unternehmens sowie aus Vertretern sämtlicher adidas Regionen und Menschen unterschiedlicher Hautfarbe und ethnischer Herkunft.

- Wir überprüfen derzeit unsere Talentakquise- und Talentmanagementprozesse, um Möglichkeiten zu identifizieren, das Thema Inklusivität bei Einstellungsprozessen, Talentmanagement und Nachfolgeentscheidungen noch stärker zu berücksichtigen.
- Im September haben wir unsere globale Antidiskriminierungs- und Antibelästigungsrichtlinie überarbeitet. Darin legen wir dar, wie adidas jegliche Form von Diskriminierung und Belästigung verhindern, aufdecken und darauf reagieren will. In diesem Zusammenhang senden wir eine klare Botschaft über unseren Nulltoleranz-Ansatz. ► [ADIDAS.COM/US/LASTING_CHANGE](https://www.adidas.com/us/lasting_change)

Weiterhin haben wir unseren Beschäftigten eine Intranet-Plattform zur Verfügung gestellt, über die sie sich zu unserer Arbeit rund um die Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung austauschen können. Überall im Unternehmen unterstützen wir den weiteren Ausbau unserer ‚Employee Resource Groups‘ – spezifische Netzwerke, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird. Sie dienen ihren Mitgliedern dabei, ein insgesamt vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld zu fördern. Mittlerweile verfügen wir weltweit über mehr als 40 dieser Gruppen, die sich verschiedenen Aspekten rund um das Thema Vielfalt widmen. Darunter befinden sich Netzwerke für People of Color, Frauen, LGBTQ+, erfahrenere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Netzwerke mit den Schwerpunkten Glaube, Behinderung oder psychische Gesundheit. Die Teilnahme in diesen Gruppen ist freiwillig und steht allen Beschäftigten offen. ➤

Programm zur Förderung von Vielfalt und Inklusion

➤ Im Jahr 2020 haben wir unser Programm zur Förderung von Vielfalt und Inklusion überarbeitet und genau definiert, was diese Themen für unser Unternehmen bedeuten: Vielfalt und Inklusion bei adidas bedeutet, die individuelle Einzigartigkeit zu fördern und eine Kultur der Zugehörigkeit zu schaffen und zu pflegen, in der sich jeder bestmöglich bei der Arbeit entfalten kann. Das Programm unterstreicht unseren Ansatz auf interner wie auch auf externer Ebene. Deshalb haben wir drei strategische Schwerpunktbereiche definiert:

- **Arbeitsplatz:** Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugehörig fühlen sowie wertgeschätzt und eingebunden werden, um herausragende Ergebnisse zu liefern.
- **Belegschaft:** Wir wollen die besten Talente für uns gewinnen, fördern und halten und darüber hinaus auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens Vielfalt leben.
- **Markt:** Wir wollen die Vielfalt der von uns angesprochenen Communitys auch in unserer Kommunikation sowie in unseren Produkten, Partnerschaften und Investitionen widerspiegeln.

Im Zuge dieser drei Schwerpunktbereiche haben wir uns auf globaler Ebene zu internen Maßnahmen verpflichtet, um die Inklusion und Gleichstellung bei adidas zu fördern. Diese Verpflichtungen werden durch konkrete Aktionen mit klaren Zeitvorgaben gestützt und die Fortschritte intern kommuniziert. Dieser Aktionsplan unterstreicht unsere Haltung gegen Diskriminierung und Mikroaggressionen.

Eine Maßnahme, zu der wir uns verpflichtet haben, war die Einführung einer globalen Schulung zu Antirassismus und Unvoreingenommenheit: das ‚Creating a Culture of Inclusion (CCI) Team Workout‘. Die Schulung ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend. Sie wurde im dritten Quartal 2020 weltweit gestartet und ist Anfang 2021 abgeschlossen worden. Das Programm umfasst sechs Module, die Themen wie die verschiedenen Ausprägungen von Vielfalt, Privilegien oder inklusives Teamverhalten abdecken. Die Inhalte zielen darauf ab, die Belegschaft für Vielfalt und Inklusion zu sensibilisieren und bewusst zu machen, wie sich diese Aspekte auf die Leistung sowie das Zugehörigkeitsgefühl – individuell und als Team – auswirken können.

Im September 2020 fand zudem ein virtueller ‚Global Day of Inclusion‘ statt. Dabei hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich intensiv mit dem Thema Inklusion auseinanderzusetzen. Der Aktionstag bot Gelegenheit, die verschiedenen Hintergründe, Erfahrungen und Perspektiven all unserer Communitys kennenzulernen, beispielsweise anhand von Erfahrungsberichten von Personen aus der Sport- und Wirtschaftswelt. 

Frauen in Führungspositionen

 Wir sind davon überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Wir streben danach, eine gleiche Verteilung aller Dimensionen von Vielfalt auf der Führungsebene zu gewährleisten. Dazu gehört auch, unseren Fokus auf Geschlechtergleichheit weiter zu stärken. Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist die generelle Förderung von Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen und weltweit. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt, um einen ausgewogenen Nachfolgepool sicherzustellen. Beispielsweise bieten wir unseren weiblichen Talenten Mentoringprogramme und achten bei unseren Global- und Local-High-Potential-Programmen auf Geschlechterbalance.

Zum Ende des Jahres 2020 belief sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit auf 35 % (2019: 34 %). Damit haben wir das Ziel von 32 % für das Jahr 2020 übertroffen. Unser Anspruch ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen weltweit ab 2021 weiter zu erhöhen. Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst hat der Aufsichtsrat der adidas AG Ziele für den Anteil von Frauen im Vorstand sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung beschlossen. Der Vorstand hat zudem Ziele für die adidas AG hinsichtlich des Anteils von Frauen auf den ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie entsprechende Fristen für die Zielerreichung festgelegt.  **SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Frauen in Führungspositionen

35 %

KULTUR

 Wir wollen eine Kultur schaffen, die Kreativität, Zusammenarbeit und Vertrauen sowie sehr gute Leistung wertschätzt. Wir sind davon überzeugt, dass diese Verhaltensweisen entscheidend dafür sind, die Strategie von adidas erfolgreich umzusetzen. Unsere Unternehmenskultur und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger Faktor für die Umsetzung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘. 

Work-Life-Integration

 Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur ‚Work-Life-Integration‘ umfassen flexible Arbeitszeiten, Flexibilität bzgl. von wo aus gearbeitet werden kann, Mitarbeiterweiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich ‚Work-Life-Integration‘ sowie familienorientierte Dienstleistungen:

- **Kinderbetreuung:** Neben flexiblen Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung wie Homeoffice und Sabbaticals sorgen wir für ein familienfreundliches Umfeld mit entsprechender Infrastruktur. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach bieten wir Eltern-Kind-Büros an und haben mit der ‚World of Kids‘ eine unternehmenseigene Kindertagesstätte, in der 270 Kinder betreut werden können. Neben einer Waldgruppe hat die Einrichtung zudem einen Ad-hoc-Betreuungsdienst, bei dem Eltern ihre

Kinder in Notfallsituationen, Übergangsphasen oder bei kurzfristigen Einsätzen temporär betreuen lassen können. An einigen Standorten weltweit bietet adidas unterschiedliche Feriencamps an, die in der Regel sehr gut angenommen werden. Während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 waren wir jedoch gezwungen, diese und andere Angebote zu streichen. Stattdessen haben wir neue Lösungen gefunden, um Eltern in diesen schwierigen Zeiten zu unterstützen und ihnen den Spagat zwischen Arbeit im Homeoffice, Kinderbetreuung und Homeschooling zu erleichtern. Beispielsweise haben wir Eltern und Betreuern Corona-Hotlines, interaktive Online-Sitzungen oder Präsentationen von ausgewiesenen Fachleuten bereitgestellt. Wir haben darüber hinaus Nachhilfeunterricht für Schüler sowie digitale Angebote für Kinder zur Verfügung gestellt, um sie für Bewegung, die Natur oder Bastelaktivitäten zu begeistern.

- **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, in deren Rahmen wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir den Beschäftigten, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA ergänzt das Unternehmen die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70 % Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit („Parental Bonding Leave“) von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen. In Lateinamerika hat es entscheidende Änderungen gegeben, um die Work-Life-Integration an allen Standorten zu verbessern. Unter anderem haben Mütter nun die Möglichkeit, insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Väter/Partner erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren.
- **Flexibles Arbeiten:** Auch 2020 hatten alle Angestellten der adidas AG in Deutschland das Recht, 20 % der Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte („Off-Campus“) zu verbringen, sofern die Aufgaben unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen am Standort ausgeübt werden können. Diese Richtlinie und Vereinbarung basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für Qualität und Umfang der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Nach vielen positiven Rückmeldungen haben wir beschlossen, das Konzept auf globaler Ebene umzusetzen. Nachdem es 2020 auch in Asien eingeführt worden ist, sind nun alle Märkte vollständig in das Konzept integriert. Durch die weltweite Nutzung des „Off-Campus“-Arbeitskonzepts war adidas gut aufgestellt, um während der Covid-19-Pandemie auf die Arbeit im Homeoffice umzustellen. 

Gesundheitsmanagement

 Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem wir ihnen bestmögliche Bedingungen dafür bieten wollen, sich wohlfühlen und gesund zu bleiben. Unser ganzheitlicher Ansatz berücksichtigt das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden der Beschäftigten und gründet auf vier Säulen: Einstellung, Ernährung, Bewegung und medizinische Dienstleistungen. Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten und -einrichtungen. Dank der Bereitstellung von Spinden und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten auch mit dem Rad zur Arbeit fahren oder joggen. So stehen in Herzogenaurach, Portland, Boston, Moskau, Gurugram und Manchester sowie an anderen Standorten weltweit firmeneigene Fitnessstudios zur Verfügung. Im Zuge der Coronavirus-Pandemie waren wir jedoch gezwungen, die Fitnessstudios zu schließen, die Sportprogramme zu unterbrechen und Alternativen zu finden. Deshalb haben wir digitale Angebote entwickelt, damit unsere Beschäftigten auch zu Hause einen gesunden Lebensstil führen können. Das Programm umfasste Online-Sportkurse sowie Angebote zu Ernährung, mentaler Gesundheit oder Resilienz. In zahlreichen Ländern (z. B. USA, Deutschland und Großbritannien) bieten wir

Sozialberatung („Employee Assistance Program“) an. Im Jahr 2020 führte Lateinamerika ebenfalls ein solches Programm ein. 

Bewältigung der Coronavirus-Pandemie

 Von Beginn der Covid-19-Krise an hatte die Sicherheit und das Wohlergehen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Konsumenten und Partner für uns oberste Priorität. Wir haben zahlreiche Maßnahmen in unseren Bürogebäuden, Geschäften und Logistikzentren weltweit eingeführt, um die durchgängige Sicherheit unserer Belegschaft zu gewährleisten und das Infektionsrisiko am Arbeitsplatz oder auf Reisen zu begrenzen. Zu diesen Maßnahmen zählen die Ausweitung unserer Hygienekonzepte, die kontinuierliche Beobachtung der aktuellen Lage, eine offene und transparente interne Kommunikation sowie die Einführung strenger Verhaltensregeln. Wir haben beispielsweise die Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten ausgebaut, sodass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Entwicklung der Fallzahlen in den jeweiligen Ländern bis zu 100 % ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen können.

- **Team für das Krisenmanagement:** Um die Folgen der weltweiten Corona-Situation abschätzen und die potenzielle Ausbreitung des Virus überwachen zu können, haben wir im Februar einen speziellen Lenkungsausschuss ins Leben gerufen. Zu den Aufgaben dieses funktionsübergreifenden Teams unter der Leitung der Personalabteilung gehört es unter anderem, unsere Märkte über neue Fragestellungen sowie diesbezügliche Standards und Unternehmensrichtlinien zu informieren, um so eine koordinierte Handhabung der Covid-19-Pandemie zu ermöglichen. Das Team erfasst auch die Covid-19-Fälle innerhalb unserer weltweiten Belegschaft und berichtet diese an den Vorstand. Durch diese Maßnahme sind wir in der Lage, bei Bedarf erforderliche Maßnahmen für alle globalen Standorte zu bestimmen. Der Lenkungsausschuss trifft sich bis zu dreimal pro Woche und bespricht dabei die Fallzahlen innerhalb der Belegschaft, die Auswirkungen auf das Geschäft und aufkommende Fragen. In seinen Treffen überprüft der Ausschuss außerdem aktuelle Richtlinien und berät über Anweisungen und Empfehlungen für das Unternehmen und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Vorstand wird regelmäßig über die neuesten Entwicklungen informiert, mindestens jedoch zweimal pro Monat.
- **Abstimmung und Schulung im Personalwesen:** Damit unsere HR-Business-Partner in der Lage sind, Fälle zu melden, eine Kontaktverfolgung durchzuführen und sich um mitarbeiterbezogene Krisenereignisse zu kümmern, haben wir globale Schulungen für sie eingeführt. Diese Schulungen werden so oft wie nötig wiederholt, um sicherzustellen, dass sie jederzeit auf die neuesten Entwicklungen eingehen. Um das Bewusstsein für neue Prozesse oder neue Situationen in den Märkten zu schärfen und eine gemeinsame Ausrichtung sicherzustellen, haben wir wöchentliche Online-Konferenzen für die Personalleiter der jeweiligen Märkte eingeführt. In diesen Meetings werden Fragen mit Bezug zu Beschäftigten oder Covid-19 diskutiert und erforderliche Maßnahmen beschlossen.
- **Einzelhandel:** Bestandteile der Hygienekonzepte in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften sind die Einhaltung von Abstandsregeln und die Installation von Plexiglasscheiben. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Geschäften sind im Hinblick auf Hygienemaßnahmen, Kontaktverfolgung und die Meldung von Fällen geschult worden. Auf diese Weise soll angemessenes Reagieren sichergestellt werden, um die Sicherheit aller Beschäftigten und Kunden zu gewährleisten. Weiterhin haben wir sogenannte „Retail Response Teams“ eingerichtet, die für die Umsetzung der Vorschriften und Richtlinien in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften verantwortlich sind. 

Weiterbildung

 Wir sind davon überzeugt, dass die Fort- und Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ausgeprägte Leistungskultur erst ermöglicht. Vor diesem Hintergrund bieten wir unserer Belegschaft eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dazu zählen Online-Lernressourcen und

interaktive Lernprogramme, mit denen die persönliche und berufliche Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessert werden soll.

Im Jahr 2020 haben wir eine stark gestiegene Nutzung unserer digitalen Lernangebote festgestellt. So wuchs, verglichen mit dem Vorjahr, die Nutzung unserer Angebote im Rahmen von LinkedIn Learning um 162 % und die Nutzung unserer Angebote der Leadership Library um 158 %. Um den neuen Gegebenheiten in puncto Arbeitsplatz Rechnung zu tragen, haben wir unsere Präsenzangebote in interaktive, virtuelle Weiterbildungsprogramme umgewandelt. Folglich konnten wir die Anzahl virtueller Schulungen um 258 % steigern, was im Vergleich zum Jahr 2019 einer Verdreifachung der Teilnehmerzahlen an Online-Angeboten entspricht. 

Leistungsmanagement

 Mit #MYBEST verfügt adidas über ein weltweites Konzept zur Förderung der Mitarbeiterleistung und um Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranzubringen. #MYBEST beruht auf vier Elementen und vereint regelmäßige konstruktive Gespräche („Touch Base“) zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback für Kollegen und Vorgesetzte sowie vierteljährliche Zielsetzung und -beurteilung. Zweimal pro Jahr¹⁵ finden formale Leistungsbewertungen statt, wobei die Weiterentwicklung bei den monatlichen Gesprächen im Mittelpunkt steht. Für die Weiterentwicklung von #MYBEST ist die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Die weltweite Befragung zu #MYBEST hat 2019 das zweite Jahr in Folge stattgefunden. Die Ergebnisse bestätigten die positiven Auswirkungen der Verbesserungen des Vorjahrs. Sie liefern zugleich Erkenntnisse, die in Entscheidungen hinsichtlich einer umfassenden Einführung des #MYBEST-Konzepts mit einfließen. Im Jahr 2020 haben wir sichergestellt, dass innerhalb des Unternehmens, selbst in einem sich ständig verändernden Umfeld, Klarheit bezüglich sinnvoller Leistungsgespräche herrscht. Weiterhin haben wir eine Reihe globaler Online-Veranstaltungen gestartet, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern praktische Tipps und vorbildhafte Beispiele zu aussagekräftigen Feedback- und Entwicklungsgesprächen an die Hand zu geben. Um das Risiko potenzieller Voreingenommenheit in Leistungsbewertungen zu reduzieren, haben wir allen Führungskräften Instrumente und Richtlinien bereitgestellt, die sie zur Vorbereitung ihrer regulären Leistungsgespräche nutzen können. 

Vergütung

 Wir ziehen zur Vergütung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wettbewerbsfähige Vergütungs-, Leistungs- und Anreizprogramme heran, die inklusiv sind und unserer Kultur der Honorierung von Leistung entsprechen. Unser Vergütungssystem umfasst im gesamten Unternehmen fixe und variable Gehaltskomponenten, Sachbezüge und andere immaterielle Leistungen. Basierend auf unserer Jobarchitektur sowie auf unserem globalen Vergütungsmanagementsystem wird der Wert der Position eines Beschäftigten und damit sein Einkommen auf marktübliche und leistungsorientierte Weise eingeordnet und definiert.

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

- Bonusprogramm – kurzfristiges Anreizprogramm (Short-Term Incentive, STI)
- Gewinnbeteiligungsprogramm – ‚Champions-Bonus‘ (Deutschland)
- Langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan, LTIP) für das leitende Management

¹⁵ Auf Grundlage der aktuellen Betriebsvereinbarung finden bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland weiterhin vier Bewertungen statt.

- 401(k)-Pensionspläne (USA) und Lebensarbeitszeitkonto sowie adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland)
- adidas Mitarbeiteraktienprogramm

Wir wollen unseren Vergütungsansatz kontinuierlich verbessern. Deshalb haben wir in mehrere Projekte und Initiativen investiert, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen wollen. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir im richtigen Verhältnis von Indikatoren wie Leistung, Potenzial und marktorientierter Vergütung in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. In den letzten drei Jahren haben wir beispielsweise unseren Ansatz in Bezug auf das Vergütungsmanagement in Deutschland und den USA überarbeitet. Damit sollen fundierte Entscheidungen in Bezug auf die Vergütung getroffen werden, die auf externen Marktreferenzdaten sowie auf interner Gleichbehandlung basieren. Grundlage für den neuen Ansatz bilden detaillierte externe Marktdaten. Zudem adressiert dieser Ansatz interne Vergütungsunterschiede. Wir haben ein Monitoring-Konzept erarbeitet, um etwaige Vergütungsunterschiede zu identifizieren, und arbeiten kontinuierlich daran, diese Unterschiede in den einzelnen Ländern auszugleichen. Um unsere Anstrengungen und die Transparenz in diesem Bereich zu erhöhen, unterstützen wir Initiativen wie ‚Lean In‘. Der letzte intern erstellte Bericht zu geschlechtsbedingten Entgeltunterschieden aus dem Jahr 2019 zeichnet in der Gesamtbetrachtung, in Form einer gewichteten Durchschnittsberechnung zwischen den Gehaltsbändern, ein ausgewogenes Bild bei der Bezahlung von Frauen und Männern.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebene weiter erhöht und auch größere Transparenz hinsichtlich der Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen geschaffen. Ziel war es, sicherzustellen, dass bei der Vergütung der Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden, und die Vergütungsstrukturen weiter zu vereinheitlichen.

In den vergangenen Jahren haben wir weltweit ein langfristiges Anreizprogramm für das leitende Management eingeführt, das für alle Beschäftigten bis hin zur mittleren Führungsebene Anwendung findet. Im Rahmen dieses Programms werden den teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Restricted Stock Units (RSU) zugeteilt, die an unsere Ziele für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an die Entwicklung des Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele der oberen Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft und eine Teilhabermentalität im Unternehmen gefördert.

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

Mitarbeiteraktienprogramm

 Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Beschäftigten in China, Hongkong, Taiwan, den Niederlanden, USA und Deutschland offen, sodass weltweit fast die Hälfte aller Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2020 haben rund 5.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2019: 5.000). 

Mitarbeiterzahl weltweit

■ Zum 31. Dezember 2020 waren bei adidas 62.285 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (2019: 65.194). Davon waren 7.694 bei der adidas AG angestellt (2019: 7.978). Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum Ende des Jahres 2020 54.722 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (2019: 55.819), darunter 6.963 bei der adidas AG (2019: 7.238). Die Mitarbeiterzahl für 2019 gemessen in Headcounts sowie in Vollzeitäquivalenten wurde neu ausgewiesen, da befristete Verträge bis zu sechs Monaten inkludiert wurden. Die Personalkosten lagen 2020 mit 2,483 Mrd. € leicht unter dem Vorjahr (2019: 2,720 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 13 % am Umsatz (2019: 12 %). ▶ SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT ▶ SIEHE ERLÄUTERUNG 42

Mitarbeiterzahl weltweit

62.285

Mitarbeiterstatistik¹

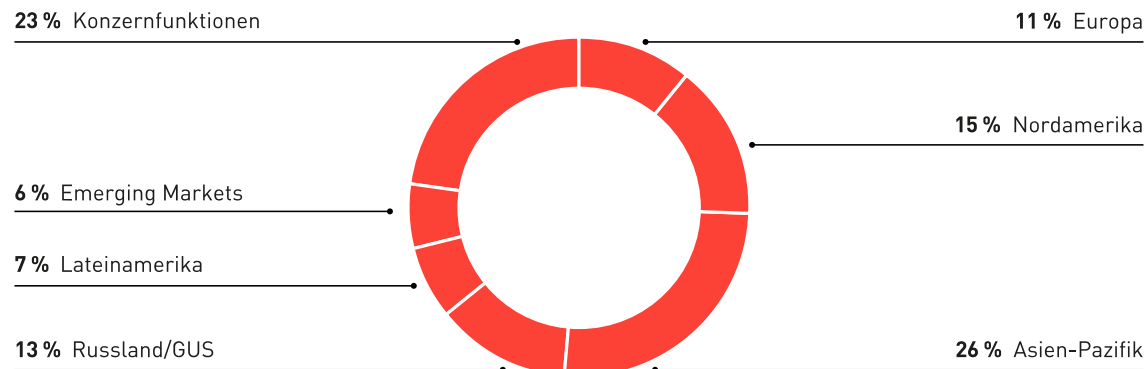
	2020	2019
Mitarbeiterzahl gesamt ²	62.285	65.194
Mitarbeiter gesamt		
Männlich	45 %	48 %
Weiblich	55 %	52 %
Managementpositionen ³		
Männlich	65 %	66 %
Weiblich	35 %	34 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	31	31
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	4

1 Zum Jahresende. Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands (Headcounts).

2 Mitarbeiterzahl 2019 angepasst aufgrund der Einbeziehung von zeitlich befristeten Verträgen von bis zu sechs Monaten (Mitarbeiterzahl 2019 ohne Einbeziehung zeitlich befristeter Verträge von bis zu sechs Monaten: 59.333).

3 Berechnungen basieren auf dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Deutschland.

Mitarbeiterverteilung¹



1 Zum Jahresende.

Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich¹

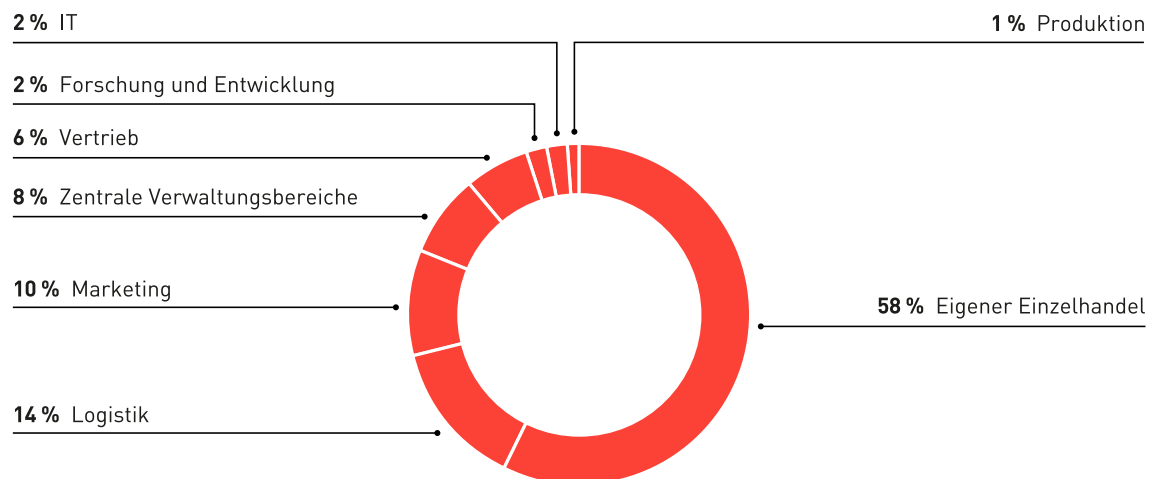
	Mitarbeiter ^{2,3}		Vollzeitäquivalente ³	
	2020	2019	2020	2019
Eigener Einzelhandel	35.910	38.023	29.384	29.711
Vertrieb	3.709	3.740	3.617	3.640
Logistik	8.548	8.366	8.225	8.059
Marketing	6.028	6.119	5.766	5.901
Zentraler Verwaltungsbereich	5.143	5.733	4.909	5.421
Produktion	521	621	499	608
Forschung und Entwicklung	973	1.033	903	964
IT	1.453	1.559	1.417	1.516
Gesamt	62.285	65.194	54.722	55.819

1 Zum Jahresende.

2 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

3 Mitarbeiterzahl 2019 angepasst aufgrund der Einbeziehung von zeitlich befristeten Verträgen von bis zu sechs Monaten.

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen¹



1 Zum Jahresende.

NACHHALTIGKEIT

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

Unser Ansatz

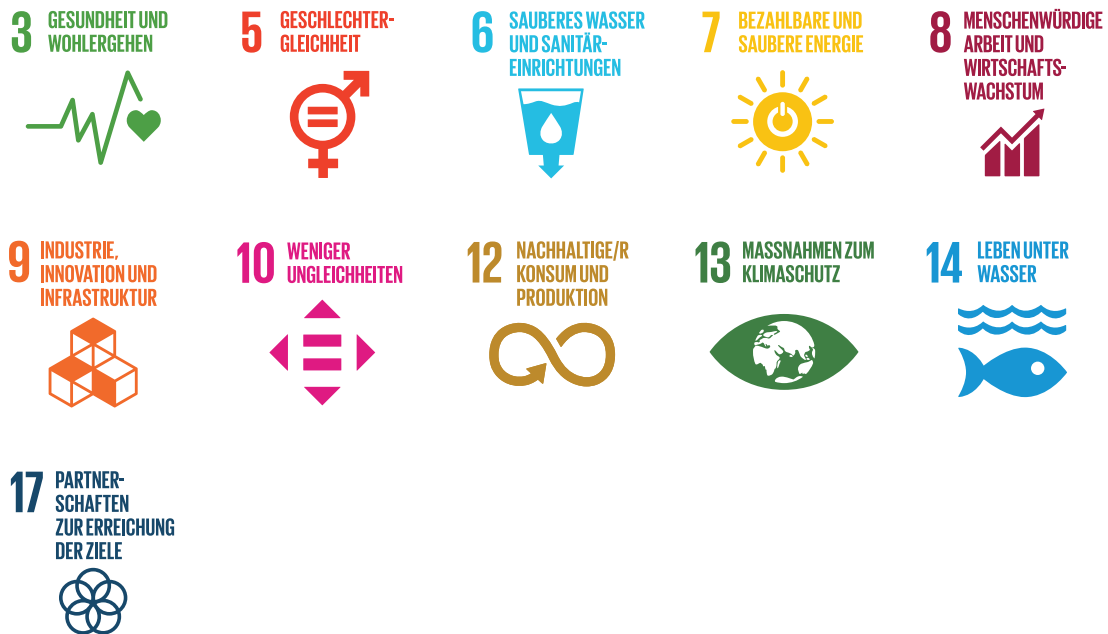
■ Mit unserem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz reagieren wir auf die Herausforderungen, denen sich unser Planet und die Menschheit gegenübersehen. Deshalb ist das Thema Nachhaltigkeit integraler Bestandteil unserer Strategie 'Own the Game' und wir haben eine klare Roadmap für 2025 und darüber hinaus. Sie umfasst diejenigen Themen, die für unser Geschäft und unsere Stakeholder wesentlich sind und übersetzt unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen in greifbare Ziele. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit) ► SIEHE STRATEGIE

Wesentliche Themen

■ Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, pflegen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und berücksichtigen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Außerdem führen wir regelmäßig formelle Wesentlichkeitsanalysen durch, mit denen wir die Auswahl unserer wesentlichen Themen bestätigen. Wir nutzen die Erkenntnisse vergangener Bewertungen, kategorisieren potenzielle neue Themen und validieren diese im Anschluss durch intensive Gespräche mit Experten und Stakeholdern über das gesamte Unternehmen hinweg. Letztendlich wollen wir ein besseres Verständnis darüber gewinnen, welche Bedeutung ein Thema für unsere Geschäftsentwicklung sowie für unsere Stakeholder hat. Gleichzeitig wollen wir aber auch aufzeigen, welche Auswirkungen unsere Geschäftstätigkeit auf die jeweiligen Themen hat. Als Ergebnis dieser Analyse ist die Liste der wesentlichen Themen im Jahr 2020 um Steuern ergänzt worden.

Bei der Bestimmung wesentlicher Themen greifen wir auch auf externe Rahmenwerke zurück. Dazu gehören die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen. Diese rufen zu weltweiten Maßnahmen auf, um den Wohlstand aller zu fördern und unseren Planeten zu schützen. Wir sehen einen engen Zusammenhang zwischen den SDGs und unserer eigenen Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung sowie zur Wahrung der Menschenrechte. So konnten wir die SDGs ermitteln, die die größte Korrelation mit unseren eigenen Schwerpunkten haben: einerseits mit den ökologischen Prioritäten im Hinblick auf Materialauswahl, Fertigung, Nutzung und Entsorgung unserer Produkte sowie andererseits mit den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen in unserer Wertschöpfungskette. [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG](#)

Korrelation zwischen den Sustainable Development Goals der UN und unserem Nachhaltigkeitsprogramm



Stakeholder-Dialog und Transparenz

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Zu diesen Stakeholdern zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer und ihre Beschäftigten, Kunden, Investoren, die Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere ‚Richtlinien zum Umgang mit Stakeholdern‘ beschreiben grundlegende Prinzipien für die Pflege der Beziehungen und enthalten weiterführende Informationen zu den verschiedenen Formen der Interaktion mit Stakeholdern.

adidas engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren. Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr bewegen zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen, um beispielsweise Verfahren zum Chemikalienmanagement zu fördern oder Standards in der Baumwolllieferkette zu verbessern. Zudem setzen wir uns gemeinsam mit führenden Initiativen wie dem ‚Better-Factories-Cambodia‘-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten zu erweitern. Und durch die Partnerschaft mit der Internationalen Organisation für Migration (IOM) der Vereinten Nationen wollen wir gewährleisten, dass die Arbeitsrechte von ausländischen Arbeitskräften und Gastarbeitern in der Lieferkette unseres Unternehmens gewahrt werden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/PARTNERSCHAFTEN](https://www.adidas-group.com/s/partnerschaften)

Wichtige Mitgliedschaften:

- Better Cotton Initiative (BCI)
- ZDHC-Arbeitsgruppe (ZDHC = Zero Discharge of Hazardous Chemicals)
- Fashion Pact
- Leather Working Group (LWG)
- AFIRM-Arbeitsgruppe (AFIRM = Apparel and Footwear International RSL Management)
- Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI = World Federation of the Sporting Goods Industry)
- Fair Factories Clearinghouse (FFC)
- Fair Labor Association (FLA)
- Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“)
- Abkommen über Brandschutz und Gebäudesicherheit in Bangladesch (The Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh)
- United Nations Fashion Industry Charter for Climate Action

Wir sind davon überzeugt, dass transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund geben wir regelmäßig Informationen an öffentlich zugängliche Sozial- und Umwelt-Benchmarks sowie Meldeplattformen und veröffentlichen auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens – darunter die Unternehmenswebsite – aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit. Ein zentrales Element dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, die wir zweimal jährlich aktualisieren. Außerdem legen wir die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten, bei denen ein Großteil der Nassprozesse stattfindet. 

Governance-Struktur

 Eine starke Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung von Programmen, die zur Verwirklichung unserer Zielvorgaben für 2020 sowie unserer neuen Zielsetzungen für 2025 beitragen. Die für Nachhaltigkeit zuständige Führungskraft ist verantwortlich für die Entwicklung, Koordination und Ausführung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und dem für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt. Diese Führungskraft leitet auch das „Sponsor Board“ für Nachhaltigkeit. Diesem gehören leitende Vertreter der Funktionsbereiche Global Brands, Global Operations, Digital, Sales, Finance und Corporate Communication sowie weiterer relevanter Unternehmensbereiche an. Gemeinsam sorgen die Mitglieder des „Sponsor Board“ für eine funktionsübergreifende Abstimmung sowie für das transparente, umfassende Management und die Umsetzung vereinbarter Nachhaltigkeitsziele in ihren jeweiligen Funktionsbereichen. Dies umfasst nach Bedarf auch die Überprüfung und Freigabe von Richtlinien. Des Weiteren besteht eine separate Compliance-Funktion, die als Social and Environmental Affairs (SEA) Team zu bewerten hat, wie gut Sozial- und Umweltstandards eingehalten werden und wie die Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation bei unseren Zulieferbetrieben aussehen. Diese Compliance-Funktion berichtet über den General Counsel des Unternehmens an den Vorstandsvorsitzenden. 

Externe Anerkennung

Die Nachhaltigkeitsinitiativen von adidas erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2020 war das Unternehmen erneut in renommierten Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen umfassend beurteilt. ► [SIEHE UNSERE AKTIE](#)

Bei der jährlichen Bewertung des Carbon Disclosure Project (CDP) wurde adidas erneut mit einem ,B'-Score im Bereich Klimaschutz (2019: B), einem ,B'-Score für Wassermanagement (2019: B) und einem ,A'-Score für das Konzept des Zulieferer-Engagements im Bereich Klimaschutz ausgezeichnet (die Bewertung erfolgte über das sogenannte ,Supplier Engagement Rating'). Im jährlich veröffentlichten Green Supply Chain Corporate Information Transparency Index (CITI), der Marken im Hinblick auf das Umweltmanagement ihrer Beschaffungskette in China bewertet, erreichte adidas mit dem Programm zur ökologischen Ausrichtung der chinesischen Beschaffungskette den vierten Rang in der Textilbranche und belegte darüber hinaus im neu aufgelegten Supply Chain Climate Action Index (SCTI) den ersten Platz zusammen mit einem weiteren Unternehmen. Beim Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) konnten wir unsere führende Position in unserer Industrie 2020 bestätigen und Rang vier in der Gesamtwertung aller bewerteten Branchen verzeichnen. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUSZEICHNUNGEN](https://www.adidas-group.com/s/auszeichnungen)

UNSERE FORTSCHRITTE

adidas bemüht sich um Transparenz gegenüber Stakeholdern und berichtet seit vielen Jahren regelmäßig über die Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit anhand der Fortschritte, die das Unternehmen bei den jeweiligen Zielen erreicht hat. Nachfolgend legen wir die wesentlichen Themen unserer Programme mit näheren Angaben zu den erzielten Fortschritten dar und gehen auf Herausforderungen ein. Obwohl 2020 aufgrund der Coronavirus-Pandemie ein schwieriges Jahr war und wir an lokale Vorschriften wie Store-Schließungen und Reiseverbote gebunden waren, konnten wir insgesamt gesehen unsere Initiativen fortsetzen und unsere Ziele erreichen. ►

UMWELTAUSWIRKUNGEN

Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir haben eine Strategie zum Thema Wassereffizienz und -qualität entwickelt und uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Gleichzeitig arbeiten wir an kreislaufwirtschaftlichen Modellen und sind fest entschlossen, unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO₂-Emissionen zu reduzieren, auf saubere Energie umzusteigen und Möglichkeiten des ,Energy Harvesting' in Betracht zu ziehen.

Zur Quantifizierung unserer Umweltauswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette haben wir ein internes Instrument zur Bewertung der Umweltauswirkungen („Environmental Footprint Tool“ – EFT) entwickelt. Dieses Tool greift auf Daten aus verschiedenen IT-Systemen und Abteilungen zurück und berechnet auf deren Grundlage einen monetären Gegenwert unserer Umweltauswirkungen von der Rohstoffproduktion bis zur Nutzung und Entsorgung unserer Produkte. Derzeit wird das EFT primär für Messungen sowie für die interne und externe Berichterstattung verwendet. In diesem Zusammenhang hat es wichtige Erkenntnisse geliefert, die in entscheidendem Maße in die Entwicklung unserer neuen Strategie ,Own the Game' eingeflossen sind. Zukünftig soll es eine direkte Schnittstelle zwischen dem EFT und den adidas Systemen geben, um auf diese Weise Echtzeit-Simulationen zu ermöglichen, die wiederum Geschäftsentscheidungen und unsere weitere Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützen.

Wir begegnen dem Klimawandel dadurch, dass wir die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie innerhalb unserer Beschaffungskette messen und bestmöglich steuern. Darüber hinaus gehen wir die Auswirkungen des Klimawandels proaktiv an, indem wir globale Initiativen für einen positiven Wandel in unserer Branche unterstützen. Beispielsweise haben wir im Laufe der letzten beiden Jahre den ‚Fashion Pact‘, der im Rahmen des G7-Gipfels 2019 vorgestellt wurde, sowie die ‚UN Fashion Industry Charter for Climate Action‘ unterzeichnet. Zudem haben wir uns 2020 der ‚Science Based Targets‘-Initiative angeschlossen und stehen kurz davor, unsere Ziele bestätigen zu lassen. Bereits seit 2015 ist adidas Mitglied der UN-Initiative ‚Climate Neutral Now‘ und hat sich damit verpflichtet, seine Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren. Unser Ziel ist es, die Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um 30 % zu reduzieren (Basisjahr 2017) und so den Weg zu Klimaneutralität bis 2050 zu ebnen. 

Eindämmung des Klimawandels: Ziele für 2025 und darüber hinaus

Jahr der Zielerreichung	Bereich	Ziel	Basisjahr
2025	Eigene Standorte	Erreichen von CO ₂ -Neutralität	
	Externe Beschaffungskette		
	Energie	Übergang zu erneuerbaren Energien bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben, um ein gleichbleibendes Emissionslevel zu gewährleisten	(Basisjahr 2017)
	Chemikalien	80 % der Zulieferbetriebe, die Chemikalien in ihrem Produktionsprozess verwenden, erreichen Level 3 der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ der ZDHC	
	Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 40 % bei Tier-2-Zulieferbetrieben	(Basisjahr 2017)
	Abwasser	80 % der relevanten Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, erreichen das ‚Foundational Level‘ der ZDHC Wastewater Guideline	
	Dekarbonisierung	Reduktion der CO ₂ -Emissionen je Produkt um 15 %	(Basisjahr 2017)
2030	Wertschöpfungskette (von der Rohstoffproduktion bis zu eigenen Betrieben)	Reduktion der CO ₂ -Emissionen um 30 %	(Basisjahr 2017)
2050		Erreichen von Klimaneutralität	

Ziel bis 2030: Senkung der CO₂-Emissionen um

30 %

Eigene Standorte

 Bereits 2008 hat adidas mit ‚Green Company‘ ein Programm eingeführt, um an den eigenen Standorten weltweit kontinuierlich Verbesserungen und Einsparungen bei Energie- und Wasserverbrauch sowie Abfallaufkommen zu erzielen. Das Programm deckt Verwaltungs- und Produktionsstandorte sowie Logistikzentren ab, was im Jahr 2020 einer Abdeckung von mehr als 97 % unserer Mitarbeiter weltweit

entsprochen hat (eigener Einzelhandel ausgenommen). Im Jahr 2015 haben wir Ziele für 2020 vorgestellt – darunter insbesondere Ziele zur Reduzierung der CO₂-Emissionen sowie des Wasserverbrauchs. Diese Ziele wurden anhand wissenschaftlicher Methoden ermittelt.

Ein wesentlicher Faktor für das Erreichen dieser Ziele ist die Einführung von Umweltstandards an unseren Standorten mit den höchsten Verbrauchswerten. adidas hat mit Erfolg ein integriertes Managementsystem (IMS) aufgesetzt, das uns dabei unterstützt, dass die Managementsysteme für Umwelt (ISO 14001), Gesundheit und Sicherheit (ISO 45001) sowie Energie (ISO 50001) wichtiger Standorte zertifiziert werden. Auf Grundlage einer übergeordneten IMS-Konzernrichtlinie will adidas jedes Jahr weitere wichtige Standorte durch externe und interne Audits zertifizieren lassen. Zum Jahresende 2020 haben damit insgesamt 42 Standorte weltweit über eine ISO-14001-Zertifizierung verfügt sowie 39 Standorte über eine ISO-45001-Zertifizierung und 53 Standorte über eine ISO-50001-Zertifizierung. Infolge der Coronavirus-Pandemie fanden die IMS-Implementierung sowie interne und externe Audits erstmals weitgehend online statt.

Im Jahr 2020 konnten wir die kombinierten Netto-Emissionen kumuliert um 55 % verglichen mit 2015 reduzieren. Dies ist zurückzuführen auf unsere Initiativen zur Energieeinsparung, den Einsatz sogenannter Energie-Attribut-Zertifikate an zentralen Standorten und ein unternehmensweites System zur Energieüberwachung sowie die Installation von Fotovoltaikanlagen an verschiedenen Standorten. Darüber hinaus haben wir den CO₂-Fußabdruck unseres Gasverbrauchs für alle Standorte in Deutschland kompensiert. Zur Berechnung des gesamten Fußabdrucks aller anderen weltweiten Standorte, nehmen wir den standortbezogenen Emissionsfaktor, der vom ‚Greenhouse Gas‘-Protokoll bereitgestellt wird. Im Jahr 2020 hat sich zudem der durch die Coronavirus-Pandemie bedingte Lockdown positiv auf den Energie- und Wasserverbrauch unserer Standorte ausgewirkt. Infolgedessen konnten wir 2020 im Vergleich zum Jahr 2008 den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter kumuliert um 48 % reduzieren. Damit haben wir unsere für den vergangenen Strategiezyklus gesetzten Ziele mehr als erreicht.

Unser Ziel ist es, an Firmen- und eigenen Einzelhandelsstandorten bis 2025 CO₂-neutral zu werden. Dies wollen wir zum einen durch die Implementierung standorteigener Energieproduktion und von Maßnahmen zur effizienten Energienutzung sowie den Bezug erneuerbarer Energien erreichen, zum anderen durch den Ausgleich unserer Emissionen durch verschiedene partnerschaftliche Methoden. Darüber hinaus werden wir weiter die Wassereffizienz derjenigen Standorte mit dem höchsten Wasserverbrauch überwachen und verbessern. Wir werden unseren Ansatz in Bezug auf Nachhaltigkeit dadurch stärken, dass wir die Erhebung energiebezogener Daten ausweiten. Zudem werden wir weiterhin Ökoeffizienz-Standards über IMS an wichtigen Firmenstandorten implementieren.

Die Fortschritte hinsichtlich aller ‚Green Company‘-Ziele verfolgen wir anhand eines Berichtssystems für Umweltdaten und veröffentlichen diese im Detail in unserer ‚Green Company‘-Leistungsanalyse, die ab Frühjahr 2021 auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung steht. [ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ](https://www.adidas-group.com/s/oeko-logischer-ansatz)

Eigene Standorte: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

Ziele 2020		2020	2019	2018	2017
Emissionen	Reduzierung der jährlichen absoluten CO ₂ -Netto-Emissionen ¹ um 3 % bei Scope 1 und Scope 2 (Basisjahr 2015)	-55 %	-52 %	-24%	-29%
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	-48 %	-37 %	-31%	-27%

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

Beschaffungskette

Da wir unsere gesamte Produktion ausgelagert haben, tritt ein wesentlicher Teil unserer Auswirkungen auf die Umwelt – in unterschiedlicher Intensität – in unserer Beschaffungskette auf. Deshalb kommt es für uns bei der Beschaffung neben hoher Produktqualität und fristgerechter Lieferung auch darauf an, gemeinsam mit unseren Zulieferern Wege zu finden, wie sie ihre negativen Umweltauswirkungen kontinuierlich reduzieren können. Dazu erfassen wir ihre monatlichen Fortschritte in Bezug auf die jährlich aufgestellten Reduktionsziele für Energie, Wasser und Abfall. Wir unterstützen sie unter anderem durch die Erarbeitung umfassender Richtlinien und Empfehlungen wie der neuen ‚Rooftop Solar Guideline‘ (Richtlinie für Photovoltaik-Dachanlagen) oder der ‚Waste Co-processing Due Diligence‘ (Sorgfaltsprüfung im Hinblick auf die Abfallverwertung).

Bereits 2019 haben wir damit begonnen, die Zulieferer in unserer Beschaffungskette hinsichtlich der gesteigerten Erzeugung und Nutzung erneuerbarer Energien vor Ort zu unterstützen. Beispielsweise hat adidas Machbarkeitsstudien zur Installation von Fotovoltaik-Dachanlagen in wichtigen Beschaffungsländern wie z.B. Vietnam, Kambodscha, China, Indonesien und Myanmar, die etwa 80 % unserer strategischen Zulieferer abdecken, finanziell und durch technische Expertise unterstützt. Obwohl das Jahr 2020 aufgrund der Coronavirus-Pandemie schwierig war, konnten wir unsere Anstrengungen intensivieren und bereits die ersten positiven Ergebnisse verzeichnen. Für das Jahr 2020 können wir bestätigen, dass von unseren strategischen Zulieferern zusätzliche 27 MWp Fotovoltaik-Dachanlagen installiert wurden.

Wir wollen sicherstellen, dass unsere Zulieferer Teil unserer Bemühungen zur Reduzierung von CO₂-Emissionen sind. Um dies zu erreichen, haben wir unsere globalen Zulieferer in den vergangenen Jahren aktiv unterstützt, indem wir Fachexperten zurate gezogen, praktische Schulungen durchgeführt und diverse Tools und Anleitungen zur Verfügung gestellt haben. Das ‚adidas Environmental Good Practice Guide & Toolkit‘ umfasst mehr als 60 Effizienzmaßnahmen und empfiehlt Verfahrensweisen zum Identifizieren von Umweltauswirkungen und Möglichkeiten zur CO₂-Reduzierung innerhalb eines Betriebs.

Weiterhin arbeitet adidas eng mit Zulieferern in Vietnam zusammen und stellt ihnen technische Unterstützung zur Verfügung, damit sie am ersten Offsite-Pilotprojekt für erneuerbare Energien teilnehmen können. An diesem Pilotprogramm, das den Blick auf Mechanismen für direkte Stromabnahmevereinbarungen (DPPA-Mechanismen) richtet, sind im Bereich der erneuerbaren Energien tätige Entwickler bzw. Energieerzeugungsunternehmen auf der einen Seite sowie private Stromabnehmer/-verbraucher auf der anderen Seite beteiligt. DPPA-Mechanismen gewinnen weltweit an Bedeutung und gelten als neuer Wachstumstreiber und Katalysator für erneuerbare Energieprojekte.

In Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) haben wir eine Online-Schulung zum Thema Klimaschutz entwickelt. Diese wird allen UNFCCC-Unterzeichnermarken und ihren jeweiligen Beschaffungsketten zur Verfügung gestellt. Mithilfe dieser Schulung wollen wir die Beschaffungskette im Bekleidungssektor für das Thema Treibhausgasemissionen sensibilisieren. Außerdem sollen Ziele gesetzt und Maßnahmen zur Emissionsreduktion identifiziert werden, beispielsweise der Bezug erneuerbarer Energien oder die effizientere Nutzung von Energie.

Durch unsere gemeinsamen Anstrengungen und technische Unterstützung konnten unsere Zulieferer unsere Fünfjahresziele in Bezug auf Energie, Wasser und Abfall übertreffen.

Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

Ziele 2020 ¹		2020	2019	2018	2017
Wasser	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben	-36 %	-29 %	-24 %	-15 %
	Reduzierung des Wasserverbrauchs um 35 % bei strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-43 %	-34 %	-27 %	-24 %
Energie	Reduzierung des Energieverbrauchs um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-23 %	-22 %	-15 %	-7 %
Abfall	Reduzierung des Abfallaufkommens um 20 % bei strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben und strategischen Tier-2-Materialzulieferbetrieben für Bekleidung	-30 %	-30 %	-22 %	-10 %

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

In unserem Bemühen, unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen noch zu intensivieren, unterstützen wir unsere Zulieferpartner auch weiterhin dabei, ihre Leistung zu verbessern und sicherzustellen, dass dies durch tragfähige Umweltmanagementsystemen und korrekte Datenveröffentlichung untermauert wird. Im Jahr 2020 sind beispielsweise 98 % unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen in Betrieben produziert worden, die nach ISO 14001 und/oder OHSAS 18001 zertifiziert sind (2019: 98 %).

Im Jahr 2021 werden wir den Fokus für unsere Beschaffungskette schrittweise von einem starken Fundament zu ehrgeizigeren Zielen lenken, die im Einklang mit unserer Verpflichtung, die absoluten CO₂-Emissionen bis 2030 um 30 % zu senken, sowie mit unserer übergreifenden Nachhaltigkeitsstrategie stehen. Bezüglich der Lieferkette richten wir den Blick von der Energieeffizienz zunehmend auf ein durchgängiges CO₂-Management und den Fokus auf Wassereinsparungen bei Tier-2-Zulieferern, die gesteigerte Nutzung von ZDHC-qualifizierten Chemikalien sowie auf saubereres Abwasser.

Ziele für unsere Lieferkette für 2025:

- **Wasser:** Wir haben unser bisheriges Fünfjahresziel hinsichtlich Wassereinsparungen bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben erreicht und sogar übertroffen. Wir weiten unsere Maßnahmen zur Einsparung von Wasser auf weitere Tier-2-Zulieferbetriebe aus. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2025 mittels Einsatz neuer Technologien den Wasserverbrauch um 40 % gegenüber dem Basisjahr 2017 zu senken.
- **Chemikalien:** Basierend auf unserer langjährigen Zusammenarbeit mit der ZDHC, die den Einsatz nachhaltiger chemischer Substanzen fördert, arbeiten wir darauf hin, dass bis zum Jahr 2025 80 % der Betriebe, die in ihrem Produktionsprozess Chemikalien verwenden für diese verwendeten Chemikalien ‚Level-3-Compliance‘ der ‚Manufacturing Restricted Substances List (MSRL)‘ der ZDHC erreichen.
- **Abwasser:** Schadstoffausstoß ist ein wichtiges Thema für die Textilindustrie und dessen Reduzierung eine grundsätzliche Compliance-Erwartung. Unser Ziel ist, dass bis zum Jahr 2025 80 % der relevanten Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, das ‚ZDHC Wastewater Foundational Level‘ (direkte Ableitung von Abwasser) erreichen.
- **Energie:** Als Teil unserer CO₂-Prioritäten und -Ziele für 2021 wollen wir Maßnahmen beschleunigen, die Fertigungsprozesse mit niedrigen CO₂-Emissionen in der Beschaffungskette fördern. Aus diesem Grund werden wir im Jahr 2021 den Fokus auf die Skalierung der Nutzung von erneuerbaren Energien bei bestehenden Tier-1- und Tier-2-Betrieben richten. Durch die Nutzung und Skalierbarkeit

erneuerbarer Energien und Alternativen für Kohle wollen wir unsere Emissionen bis 2025 stabil gegenüber dem Basisjahr 2017 halten. 

Chemikalienmanagement

 Zur Verbesserung der Umwelt und zur Gewährleistung eines sicheren Lebensraums unterhält adidas in seiner Beschaffungskette schon seit Jahren ein führendes Programm zum Chemikalienmanagement. Dazu haben wir einen umfassenden Ansatz entwickelt, der sich vom Management des Chemikalieneinsatzes über die Verfolgung des Chemikalienmanagements in unserer Beschaffungskette und die Veröffentlichung von Leistungsdaten der Zulieferer bis hin zur Kontrolle des fertigen Endprodukts erstreckt. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CHEMIKALIENMANAGEMENT](https://adidas-group.com/s/chemikalienmanagement)

Um effektive und nachhaltige Lösungen voranzutreiben, ist eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern erforderlich, darunter Industrieverbände und Chemieexperten. Zusammen mit unseren Branchenpartnern haben wir einmal mehr an der Erarbeitung der neuesten Version der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (MRSL) und des ‚Chemical Management Guidance Framework‘ (CMS) der Initiative ZDHC (‚Zero Discharge of Hazardous Chemicals‘) mitgewirkt. Die Veröffentlichung des ZDHC CMS schlägt eine wichtige Brücke zwischen der Kontrolle des Chemikalieneinsatzes auf der einen und der Überwachung des Outputs auf der anderen Seite. Es unterstützt das Programm zum Chemikalienmanagement in unserer Beschaffungskette und trägt dazu bei, dass bei den Produktionsprozessen keine gefährlichen Chemikalien verwendet werden.

Wir haben weitere Fortschritte beim Management des Chemikalieneinsatzes erzielt: Im Jahr 2020 waren bereits 83 % der Hilfsstoff- und 91 % der Färbemittelvolumina unserer strategischen Zulieferbetriebe für Bekleidung ‚bluesign-approved‘. Für die Saison Herbst/Winter 2021 haben wir zudem erneut unser Ziel erreicht, in 99 % unserer Produkte keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen.

Wir sind überzeugt, dass ein nachhaltiges Chemikalienmanagement innerhalb unserer Beschaffungskette einen wesentlichen Einfluss hat und eine hohe Kompetenz sowie qualifizierte Beschäftigte in den Produktionsbetrieben erfordert. In diesem Jahr haben wir zusammen mit der SGS Group die ‚adidas Chemical Management Academy‘ (aCMA) entwickelt und implementiert. Mit dieser Initiative möchten wir unsere Geschäftspartner befähigen, Gefahren durch Chemikalien zu beurteilen und geeignete Chemikalien für die Gewährleistung eines grundlegenden Chemikalienmanagements an den Standorten zu identifizieren.

Trotz aller Herausforderungen im Jahr 2020 infolge der Coronavirus-Pandemie haben unsere Partner in der Lieferkette weiter ihre Daten bezüglich der Verwendung von Chemikalien veröffentlicht sowie unabhängigen Überprüfungen ihrer Abwässer zugestimmt. Nach den jüngsten Ergebnissen erfüllt die Mehrzahl der Betriebe unserer Zulieferer nationale Emissionsanforderungen. 52 % der Standorte mit direktem Ablauf erfüllen die Vorgaben des ‚Foundational Level‘ der ZDHC-Abwasserrichtlinie. 

Transport

Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Wie in den vergangenen Jahren ist die überwiegende Mehrheit unserer Transporte per Schiff erfolgt.

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

Bekleidung		2020	2019
Lkw		6	8
Schiffstransport		91	84
Lufttransport		3	8
Schuhe		2020	2019
Lkw		1	1
Schiffstransport		98	92
Lufttransport		1	6
Accessoires und Zubehör		2020	2019
Lkw		19	18
Schiffstransport		80	80
Lufttransport		0	2

 2020  2019

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

Nachhaltige Materialien und Prozesse

Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Wir setzen auf nachhaltige Innovationen und kreislaufwirtschaftliche Modelle.

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

Nachhaltige Baumwolle

adidas hat das Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach den Kriterien der Better Cotton Initiative (BCI) angebaut wurde, in den letzten Jahren stetig erhöht. Das Ziel, zu 100 % auf nachhaltige Baumwolle umzusteigen, ist bereits Ende 2018 erreicht worden. Auch 2020 haben wir die gesamte Baumwolle als nachhaltigere Baumwolle beschafft. Die BCI hat sich zum Ziel gesetzt, den Einsatz von Pestiziden zu verringern. Die Initiative engagiert sich zudem für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwechsel und faire

Arbeitsbedingungen. Außerdem möchte die Initiative die weltweite Baumwollproduktion umgestalten, indem sie ‚Better Cotton‘ als nachhaltiges Massenprodukt etabliert.

Beschaffung nachhaltiger Baumwolle

100 %

Recycelter Polyester

Der verstärkte Einsatz von recyceltem Polyester bietet uns ebenfalls die Möglichkeit, Sportlern weiterhin Hochleistungsprodukte anzubieten, gleichzeitig jedoch unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren. Polyester ist das Material, das am häufigsten in adidas Produkten eingesetzt wird. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2024 in allen Produkten neu hergestellten Polyester vollständig durch recycelten Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare Meilensteine gesetzt und konnten über die vergangenen Saisons hinweg beachtliche Fortschritte erzielen. Im Jahr 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 verarbeiten. Mit den im Jahr 2020 eingeführten ‚Primeblue‘- und ‚Primegreen‘-Labels kennzeichnen wir Produkte, in denen recycelte Materialien stecken. Sie vermeiden Müll und schonen die natürlichen Ressourcen, bieten aber gleichzeitig die volle Funktionalität und Haltbarkeit für den Einsatz beim Sport.

Anteil recycelter Polyester

71 %

Parley Ocean Plastic

Seit 2015 arbeitet adidas mit der Umweltschutzorganisation Parley for the Oceans zusammen und setzt Parley Ocean Plastic als ökoinnovativen Ersatz für neuen Kunststoff ein. Wir haben den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut und im Jahr 2020 mit ‚Primeblue‘ eine eigene Kennzeichnung für Produkte eingeführt, in denen ein bestimmter Anteil an Parley Ocean Plastic verarbeitet ist. Im Jahr 2020 haben wir mehr als 15 Millionen Paar Schuhe hergestellt, die Parley Ocean Plastic enthalten. Unser Ziel für 2021 ist es, 17 Millionen Paar solcher Schuhe herzustellen. ► SIEHE GLOBAL

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

Anzahl hergestellter Schuhe mit Parley Ocean Plastic

>15 Mio.

Abfall und Verpackung

Wir sind fest entschlossen, unser Plastikaufkommen weltweit zu reduzieren, und blicken in diesem Zusammenhang mit Stolz auf einige Erfolge zurück: Bereits seit 2016 werden in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften weltweit keine Plastiktüten mehr ausgegeben. Zudem verzichtet der Großteil aller adidas Standorte weltweit seit 2018 auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik. Dort, wo die Verwendung von Plastik unvermeidbar ist, beispielsweise bei Transportverpackungen, arbeitet adidas an

nachhaltigen Alternativen. Mit der globalen Innovationsplattform ‚Fashion for Good‘ bemühen wir uns um die Entwicklung einer Recycling-Infrastruktur für gebrauchte Polybeutel sowie innovative Recycling-Prozesse für Polybeutel. Dazu testen wir die technische Umsetzbarkeit von Polybag-Recycling. Außerdem hat sich adidas vorgenommen, den Anteil von neuem Kunststoff zu reduzieren und ist auf einem guten Weg, das Ziel zu erreichen, bis 2021 zu 100 % auf Polybeutel aus recyceltem LDPE umzusteigen.

Kreislaufwirtschaftliche Modelle

adidas übernimmt Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte und verfolgt eine klare Strategie für den Übergang zu einem kreislaufwirtschaftlichen Geschäftsmodell. Bereits 2019 haben wir erfolgreich erste Produktprototypen präsentiert, die nach dem Prinzip der Regenerations- und Kreislaufwirtschaft hergestellt wurden. In diesem Zusammenhang haben wir unsere ersten vollständig wiederverwertbaren und biotechnologisch hergestellten Produkte vorgestellt. Futurecraft.Looped ist unser erster zu 100 % recyclingfähiger Performance-Schuh, der aus nur einer Materialart (TPU) gefertigt wird und völlig ohne Klebstoff und Lösemittel auskommt. Als Fortsetzung dieser Reise, haben wir 2020 den Ultraboost DNA Looped als eine Weiterentwicklung des Futurecraft.Looped Modells präsentiert. In diesem Zusammenhang haben wir 1.500 Schuhpaare an Teilnehmer unseres Mitgliedschaftsprogramms ‚Creators Club‘ verteilt, die uns dann bei der Weiterentwicklung des Schuhs mitgewirkt haben. Die daraus gewonnen Erkenntnisse werden uns helfen, die kommerzielle Einführung unserer ersten ‚Made to be Remade‘ Produkte im Jahr 2021 zu schärfen. Zudem entwickeln wir zusammen mit Partnerunternehmen und Regierungsbehörden infrastrukturelle Möglichkeiten für Produktrückgabe und Recycling.  **SIEHE GLOBAL**

BRANDS  [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKT-RÜCKNAHME-ENTSORGUNG](https://adidas-group.com/s/produkt-ruecknahme-entsorgung)

Produktsicherheit und Integrität

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

Die Erarbeitung entsprechender adidas Standards und Richtlinien ist überwiegend ein kollaborativer, funktionsübergreifender Prozess. Fachexperten aus unseren Legal- und Global-Operations-Teams arbeiten daran mit, um sicherzustellen, dass alle denkbaren Aspekte eines Produkts abgedeckt sind. Darin umfasst sind auch spätere Aktualisierungen von Standards bzw. Richtlinien sowie Schulungen. Die Anwendung und Überwachung wird durch den Bereich Global Operations sichergestellt.

Zu diesen Richtlinien gehört das erste, im Jahr 1998 von uns eingeführte Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01). Diese Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen, haben wir einen speziellen Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance‘ in unserem globalen Intranet eingerichtet. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen und Anleitungen zur Verfügung, mit denen wir bei der Entwicklung, der Fertigung und dem Vertrieb unserer Produkte die Einhaltung internationaler Bestimmungen und Best Practices gewährleisten. Externe Einrichtungen sowie unsere eigenen Qualitätslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sie unsere Anforderungen erfüllen. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Infolge unserer anhaltenden Bemühungen hatten wir im Jahr 2020 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.

In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List‘ der AFIRM Group beigetragen, die eine branchenweite Harmonisierung solcher Listen ermöglicht. Die Akzeptanz der Liste als vorbildliche Branchenpraxis ist im Jahr 2020 weiter gestiegen. Gleichzeitig wurde in Zusammenarbeit mit externen internationalen Laboren ein Ansatz zur Beurteilung der Prüfleistung und Akkreditierungsstufe der Labore initiiert, mit denen wir zusammenarbeiten. Dieser soll letztlich auch anderen Kunden der Labore zur Verfügung stehen. Dies sind beispielsweise Unternehmen aus der Textil- und Sportartikelbranche und deren Zulieferer. Wir haben zudem weiter an verschiedenen bedeutenden öffentlichen Konsultationsverfahren mit Stakeholdern teilgenommen, die auf Initiative der Europäischen Kommission (z. B. Europäische Chemikalienagentur) stattfanden. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert. 

SOZIALE AUSWIRKUNGEN

 Durch die wirtschaftlichen Aktivitäten in Verbindung mit unserem Geschäftsmodell schaffen wir Werte, die wir mit unseren Umweltauswirkungen in Einklang bringen müssen. Ein Unternehmen unserer Größe und globalen Präsenz trägt jedoch auch Verantwortung für die sozialen Auswirkungen in den Communities, in denen wir tätig sind. adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und ist sich der Wichtigkeit von angemessener Sorgfaltsprüfung („Due Diligence“) bei der Erfüllung dieser gesellschaftlichen Verpflichtung bewusst. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und machen unseren Einfluss geltend, um überall dort Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind. ► **SIEHE UNSER TEAM**

Ein weiterer Aspekt, den wir in dieser Hinsicht als wesentlich erachten, ist unsere Verantwortung in Bezug auf Steuern. Steuern geben Regierungen die finanziellen Mittel, um ihre Ziele zu verfolgen und ihrer Verantwortung zur Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Länder gerecht zu werden. 

Menschenrechte

 Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, die das Unternehmen angehen muss. So setzen wir uns weiterhin für Verbesserungen bei der fortlaufenden, unabhängigen Akkreditierung unseres eigenen Programms zur Einhaltung sozialer Standards durch die Fair Labor Association (FLA) ein. Ganz im Sinne unserer Verpflichtung gegenüber den ‚Sporting-Chance-Prinzipien‘ haben wir einen Sitz im Beirat des ‚Centre for Sports and Human Rights‘ sowie im unabhängigen Beratungsausschuss für Menschenrechte der FIFA, der unter anderem Empfehlungen in Bezug auf die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar ausgesprochen hat.

Im vergangenen Jahr haben potenzielle Risiken in Verbindung mit Zwangsarbeit im Uigurischen Autonomen Gebiet Xinjiang erhöhte Aufmerksamkeit gefunden. Mehrere westliche Regierungen haben Anhörungen in der Region tätiger Unternehmen abgehalten; die USA haben sogar Sanktionen verhängt. In der Stellungnahme von adidas zu moderner Sklaverei und weiteren öffentlichen Bekanntmachungen hat das Unternehmen erklärt, welche Maßnahmen es zur Bekämpfung von Zwangsarbeit in der globalen Beschaffungskette ergriffen hat. In Bezug auf Xinjiang hat adidas bekräftigt, niemals Produkte in dieser Region gefertigt zu haben. Bereits im Frühjahr 2019 hatte das Unternehmen alle Tier-2-Materialzulieferbetriebe aufgefordert, keine Baumwolle mehr aus dem Uigurischen Autonomen Gebiet Xinjiang zu beschaffen. Weiterhin hat adidas die Better Cotton Initiative, über die adidas den Großteil

seiner Baumwolle bezieht, in ihrer Entscheidung unterstützt, keine Baumwolle aus Xinjiang mehr zu zertifizieren.

Seit dem Start unseres Programms zum Thema moderne Sklaverei vor fünf Jahren haben wir ein besseres Verständnis von den potenziellen Risiken gewonnen, die in unserer vorgelagerten Beschaffungskette mit dem Thema moderner Sklaverei einhergehen. In den letzten fünf Jahren haben wir uns intensiv mit Branchen-Benchmarks in Bezug auf Menschenrechte und Zwangsarbeit auseinandergesetzt. Daraufhin haben wir Schwachstellen in unseren Richtlinien und Praktiken identifiziert und beseitigt, was mit sehr guten Bewertungen bei diesen Benchmarks gewürdigt wurde. Im Laufe des Jahres 2020 haben wir unseren Dialog mit Tier-2-Zulieferbetrieben, die ausländische Wanderarbeiter beschäftigen, im Rahmen unserer ‚Responsible Recruitment‘-Partnerschaft mit der Internationalen Organisation für Migration (IOM) weiter intensiviert. Wir haben ferner eine führende Rolle dabei gespielt, gemeinschaftliche Anstrengungen zur Verbesserung der Situation in zusammen mit anderen führenden Bekleidungs- und Schuhmarken genutzten Zulieferbetrieben zu unternehmen. Darüber hinaus war adidas Teil einer zwölfköpfigen Expertengruppe zu Zwangsarbeit und menschenwürdiger Arbeit mit dem Auftrag, Empfehlungen auszusprechen, wie die Better Cotton Initiative Risiken in Verbindung mit Zwangsarbeit in den Baumwollfarmen effektiver ermitteln, verhindern, senken und beseitigen kann. In einem Multi-Stakeholder-Programm haben wir die FLA und die Internationale Organisation für Migration (IOM) zusammen mit anderen internationalen Marken zwischen 2019 und 2020 dabei unterstützt, eine genaue Erfassung der Beschaffungskette sowie eine Bewertung der Arbeitsrechtsituation im vietnamesischen Naturkautschuksektor durchzuführen.  [ADIDAS-GROUP.COM/S/MENSCHENRECHTE](https://www.adidas-group.com/s/menschenrechte)

Unser Ansatz in Bezug auf Steuern

 Wir verpflichten uns, in den Ländern, in denen wir tätig sind, alle Steuervorschriften einzuhalten. Bei unseren Geschäftsentscheidungen müssen wir die Interessen unserer Stakeholder berücksichtigen, da wir nur so den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens gewährleisten können.

Wir unterhalten weder künstliche Strukturen noch strukturieren wir unser Unternehmen in einer Art, die Steuervermeidung zum Zweck hat. Eine Präsenz von adidas in sogenannten Niedrigsteuerländern steht im Zusammenhang mit unseren Geschäftsaktivitäten dort. Eine solche Präsenz wurde nicht allein mit dem Zweck ins Leben gerufen, unsere Steuerlast zu minimieren. Während steuerliche Überlegungen – wie viele andere Aspekte auch – Einfluss auf unsere Geschäftsentscheidungen haben, sind sie kein ausschlaggebender Faktor dafür.

Steuermanagement und Governance

Angesichts unserer vielfältigen Aktivitäten und der zahlreichen Standorte, an denen wir tätig sind, ist adidas überall auf der Welt zur Zahlung verschiedenster Steuern verpflichtet. Dazu zählen unter anderem Körperschaftssteuer, Umsatzsteuer, mitarbeiterbezogene Steuern wie z.B. Beispiel Lohnsteuer und Lohnnebenkosten, Quellensteuern, Grundsteuern, Stempelsteuern und andere Steuern. Der Zweck unserer Steuerabteilung besteht darin, unsere Geschäftsziele zu unterstützen und zu fördern. Gleichzeitig ist die Abteilung dafür zuständig, die steuerrechtliche Compliance zu gewährleisten sowie steuerliche Risiken zu vermeiden bzw. zu minimieren.

Die Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern wird vom Vice President Corporate Tax vorgegeben und spiegelt sich in der Steuerstrategie, den Zielen und Richtlinien sowie in den internen Kontrollen wider. Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen werden bei der Erarbeitung und Umsetzung unserer Steuerstrategie berücksichtigt. Unsere Steuerstrategie wird grundsätzlich einmal pro Jahr durch das Corporate Tax Team überprüft. Wesentliche Änderungen sind dabei von unserem Finanzvorstand zu genehmigen, der letztlich auch für die Einhaltung unserer Steuerstrategie verantwortlich ist.

Gemäß unseren Steuerrichtlinien sind die lokalen Direktoren und das lokale Management der einzelnen rechtlichen Einheiten für die Einhaltung der steuerlichen Vorschriften verantwortlich. Diese lokalen Teams werden bei ihrer Arbeit vom Corporate Tax Team des Unternehmens sowie von Steuerberatern unterstützt. Das Corporate Tax Team übt die globale Governance aus und ist für unsere Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern verantwortlich. Die Hauptaufgabe des Corporate Tax Teams besteht darin, global steuerberatend tätig zu sein, Chancen und Risiken zu ermitteln bzw. zu steuern sowie die weltweite Einhaltung der Steuervorschriften zu gewährleisten. Durch die Zusammenarbeit mit den Geschäftsfunktionen versucht das Corporate Tax Team, die Bedürfnisse und Standpunkte der verschiedenen internen und externen Stakeholder zu verstehen, die Geschäftsziele zu unterstützen und darüber hinaus die ständige Einhaltung der Steuervorschriften zu gewährleisten. Für Anfragen externer Stakeholder zu unseren Steuerangelegenheiten sowie die diesbezügliche Kommunikation nach außen gilt unsere ‚Global Communication Guideline‘.

Unser Vorstand wird regelmäßig über steuerliche Angelegenheiten informiert. Dies schließt einen halbjährlichen Risikoprüfungsprozess mit ein, der gleichzeitig Bestandteil unseres steuerlichen Governance-Rahmens ist. Der Finanzvorstand bzw. der gesamte Vorstand, die vom Corporate Tax Team beraten werden, sind letztendlich für Entscheidungen zu verschiedenen Themen verantwortlich, darunter auch zu bedeutenden oder einmaligen Transaktionen mit potenziell erhöhtem Steuerrisiko (z. B. Mergers & Acquisition).

Unser Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct) legt dar, welche Möglichkeiten den Beschäftigten zur Verfügung stehen, wenn sie unrechtmäßiges oder unethisches Verhalten bemerken. Dazu zählen auch anonyme Meldungen oder Whistleblowing-Verfahren. Die Abschlussprüfung der adidas AG beinhaltet die Prüfung von Berichtsangaben mit steuerlichem Bezug. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

Umgang mit Steuerbehörden

Wir sind an einer kooperativen Beziehung mit den Steuerbehörden interessiert. Wir beantworten formelle und informelle Informationsanfragen. Fallabhängig entscheiden wir, ob wir Geschäftsentwicklungen von besonderer Tragweite proaktiv an die örtlichen Steuerbehörden kommunizieren. Im Jahr 2020 waren wir in keinem der Länder, in dem wir tätig sind in die öffentliche Politik in Bezug auf Steuerrecht oder Steuerrechtsänderungen involviert.

Steuerplanung

Wir stellen sicher, dass das steuerliche Profil unserer Aktivitäten mit den grundsätzlichen Betriebsstrukturen unserer Organisation übereinstimmt. Dementsprechend besitzen die Transaktionen kommerzielle oder wirtschaftliche Substanz und wir sehen von konstruierten oder künstlichen Arrangements ab. Unsere ‚Transfer Pricing Policy‘ (Verrechnungspreisrichtlinie) verlangt, dass konzerninterne Transaktionen nach dem Fremdvergleichsgrundsatz durchgeführt werden. Folglich werden unsere Gewinne in den Ländern erzielt und versteuert, in denen die Wertschöpfung erfolgt ist. ►

ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

Umgang mit den Auswirkungen von Covid-19

Von Beginn der Coronavirus-Pandemie an hat adidas Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen der Krise auf die Beschäftigten in der globalen Beschaffungskette des Unternehmens zu mindern. Zu diesen Maßnahmen gehörten Vorgaben zur Kontrolle von Infektionskrankheiten sowie zur Arbeitssicherheit und zur Arbeiterwohlfahrt. Das Unternehmen hat seine standardmäßigen Produktionsbedingungen, darunter den Schutz der Arbeiterrechte, beibehalten und wichtigen Zulieferbetrieben dabei geholfen, finanzielle Unterstützung durch Banken zu sichern, um die Covid-19-Krise zu überstehen. Durch die Gewährleistung der Geschäftskontinuität und eine funktionierende Beschaffungskette wurden Arbeiter vor einem Jobverlust bewahrt, und die überwiegende Mehrheit der Zulieferbetriebe konnte die Belegschaft halten, wenn auch mit reduzierten Arbeitszeiten aufgrund von Lockdowns oder Aussetzung der Arbeit. adidas hat sich dafür eingesetzt, fortlaufend sicherzustellen, dass alle rechtlichen Anforderungen hinsichtlich Vergütung und Leistungen für alle Arbeitskräfte eingehalten werden, und hat die Arbeitsbedingungen in jedem einzelnen Betrieb nachverfolgt. Wo Produktionsbetriebe Stellen abbauen mussten, haben wir sichergestellt, dass freigestellte Arbeitskräfte ihre gesetzmäßigen Abfindungen und andere ihnen zustehende Leistungen vollständig erhalten haben.

Uns war bewusst, dass diese Maßnahmen alleine nicht ausreichen würden. Deshalb haben wir den ‚Call to Action‘ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) unterzeichnet. Ziel der Initiative ist es, den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Textilindustrie zu begegnen. Die ILO hat eine globale Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich dafür einsetzte, zum Schutz der Gesundheit, des Einkommens und der Arbeitsplätze von Arbeitskräften finanzielle Mittel zum Erhalt der Geschäftskontinuität zu sichern, die Bezahlung der Löhne sicherzustellen sowie einkommensunterstützende und arbeitsplatzerhaltende Maßnahmen durchzuführen. Zu den Maßnahmen gehörte auch das Engagement für die Entwicklung und Erweiterung von Systemen zur sozialen Sicherheit für Arbeiter und Arbeitgeber in der Textilindustrie, entsprechend der Empfehlung ILO 202 der Internationalen Arbeitsorganisation.

Arbeits- und Menschenrechtsgruppen wie das ‚Workers Rights Consortium‘ haben bewertet, wie adidas dem Ausbruch der Pandemie begegnet ist. Im ‚Baptist World Aid Australia’s 2020 Covid Fashion Report‘, für den rund 100 Marken zu ihrem Vorgehen in der Covid-19-Krise befragt wurden, fanden die Maßnahmen von adidas Anerkennung. 

Arbeitsbedingungen in der Beschaffungskette – unser Ansatz

Unser Engagement für faire Arbeitspraktiken und sichere Arbeitsbedingungen in den Fabriken unserer globalen Beschaffungskette ist grundlegender Bestandteil unserer Verpflichtung zur Wahrung der Menschenrechte. Grundlage unseres Handelns sind dabei unsere Arbeitsplatzstandards, ein Verhaltenskodex für Zulieferer. Die Arbeitsplatzstandards sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die wir mit unseren Zulieferern abschließen. Sie gewährleisten gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der ILO und der Vereinten Nationen sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). Des Weiteren versuchen wir, unsere Reichweite durch die Übertragung von Verantwortung auf unsere Partner zu vergrößern, um potenzielle und tatsächliche Risiken im Zusammenhang mit möglichen Arbeitsrechtsverletzungen vor und nach der Herstellung unserer Produkte zu erfassen und anzugehen. In den Richtlinien zu den Beschäftigungsstandards (‚Guidelines on Employment Standards‘) nimmt adidas konkret Bezug auf die Kernarbeitsnormen der ILO. Sämtliche Richtlinien und Implementierungsprozesse des Programms zu Arbeitnehmerrechten werden von den oberen Führungskräften der Bereiche Beschaffung sowie Soziales und Umwelt (Social and Environmental Affairs, SEA) geprüft und genehmigt.

Unser Programm zur Einhaltung sozialer Standards wird ständig weiterentwickelt und basiert auf drei Kernkonzepten:

- **Leistung:** 2021 werden wir von unserem ‚C-KPI‘ – einer Kennzahl zur Beurteilung von Compliance, mit der Managementsysteme und Eigenverantwortung der Zulieferer bewertet werden – auf neue soziale Indikatoren übergehen, die Ergebnisse wie reduzierte Unfallhäufigkeit, höhere Bindungsquoten oder verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit messen (S-KPI). Über unser neues S-KPI-Tool werden wir jährlich über die Arbeitsplatzbedingungen sowie die Wirksamkeit unserer Initiativen zur Befähigung der Mitarbeiter berichten. Die Ziele für 2025 werden im Jahr 2021 festgelegt.
- **Transparenz:** Im Rahmen unserer umfassenderen Risikomanagementprozesse werden wir den Umfang und die Umsetzung der Sorgfaltspflicht im Hinblick auf die Menschenrechte (Human Rights Due Diligence, HRDD) erhöhen. Unsere Ziele für 2025 sind die Erreichung einer 100%igen Abdeckung aller ‚risikobehafteten‘ Aktivitäten sowie die Sicherstellung, dass die HRDD-Compliance in der gesamten Organisation verankert ist. Als ‚risikobehaftet‘ betrachten wir die Aktivitäten, die in unserer jährlichen Bestandsaufnahme für Risiken von Menschenrechtsverletzungen als potenzielle Aktivitäten mit negativen Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation identifiziert werden und vorbeugende Maßnahmen bzw. Abhilfe erfordern.
- **Fairness:** Der Schwerpunkt liegt auf der Gleichstellung der Geschlechter, Lohngerechtigkeit und verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken, die eine faire Entlohnung der Arbeiter unterstützen. Unser Ziel besteht darin, in Bezug auf alle Benchmarks für faire Entlohnung fortlaufende Verbesserungen zu erzielen und bis 2025 bei jedem unserer strategischen Tier-1-Zulieferer die Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern für Arbeiter und ihren Vorgesetzten zu erreichen. ▢

Bewertung der Zulieferbetriebe

▢ Wir bewerten regelmäßig, inwieweit Zulieferbetriebe faire, gesunde und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führen wir angekündigte und unangekündigte Audits mit unseren eigenen Mitarbeitern oder anerkannten externen Prüfern durch. Über ein Ratingsystem für die Einhaltung sozialer Standards (C-KPI) weisen wir dem Ergebnis ein Rating von ‚1‘ (schlechtester Wert) bis ‚5‘ (bestmöglicher Wert) zu. Entsprechend den Ergebnissen entscheiden unsere Beschaffungs- und SEA-Teams gemeinsam über das weitere Vorgehen, das von Schulungen bis hin zu Durchsetzungsmaßnahmen wie z. B. einer Verwarnung oder Beauftragung externer Berater zur Verbesserung des jeweiligen Programms reichen kann.

Werden bei den Audits Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards festgestellt, erhalten die betroffenen Betriebe eine Frist zur Behebung dieser Verstöße. Bei der Auswahl neuer Zulieferbetriebe wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet, und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des SEA-Teams vergeben. Wir bieten mehrere Beschwerdekanaäle an, über die Mitarbeiter oder Dritte Beschwerden über Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards und die Menschenrechte im Allgemeinen einreichen können. Jede Beschwerde von Seiten Dritter wird geprüft sowie untersucht und das Ergebnis wird auf unserer Unternehmenswebsite veröffentlicht. Die Bedingungen in den Produktionsstätten werden darüber hinaus im Rahmen unserer Kooperation mit der 1999 von adidas mitgegründeten Fair Labor Association (FLA) durch unabhängige Prüfer bewertet – ein Beispiel dafür, dass wir auf unabhängige und unangekündigte Inspektionen von Produktionsstätten und die Verifizierung unserer Programme durch externe Stellen setzen. Seitdem wurde unser Programm dreimal von der FLA akkreditiert.

Zum Ende 2020 hat adidas mit 520 unabhängigen Zulieferbetrieben¹⁶ zusammengearbeitet (2019: 631), die Produkte für unser Unternehmen in 49 Ländern hergestellt haben (2018: 52). Dieser Rückgang ist auf unser übergeordnetes Ziel der weiteren Konsolidierung unserer Beschaffungskette zurückzuführen. Im Jahr 2020 bezog sich dies vor allem auf Südkorea. Künftig wollen wir so mit weniger Produktionsstätten zusammenarbeiten, langfristige Partnerschaften eingehen und an diese Partner mehr Aufträge vergeben. 66 % der Produktionsstätten unserer Zulieferer (2019: 69 %) befinden sich in der Region Asien-Pazifik. Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir zusammenarbeiten, ist im Vergleich zu 2019 leicht auf 56 gesunken (2019: 62), die in 375 Produktionsstätten (2019: 372) in 37 Ländern (2019: 38) Produkte herstellten. 

Onboarding

 Im Jahr 2020 lag unser Hauptaugenmerk darauf, die Beziehungen zu unseren bestehenden Zulieferern zu pflegen, anstatt neue Partnerschaften einzugehen. Wir haben 112 Erstbewertungen durchgeführt – sowohl als erste Genehmigungsstufe für den Eintritt in unsere Beschaffungskette als auch in neu gebauten Betrieben an bereits bestehenden Standorten (2019: 143). Davon wurden 31 Produktionsstätten (2019: 49) entweder nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status „Abgelehnt mit zweiter Prüfung“. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. Die überwiegende Mehrheit (94 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2019: 84 %). 50 % davon fanden in China statt (2019: 38 %).

Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung aus Compliance-Gründen

	2020	2019
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ¹	31	49
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	28 %	34 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen ²	2	6
Anteil der endgültigen Ablehnungen	2 %	4 %

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

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

Ende 2020 lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, bei 28 % und damit leicht unter dem Wert des Vorjahres (2019: 34 %). Die Aufnahme von weniger Produktionsstätten und deren gezielte Unterstützung haben uns geholfen, 2020 auch die Rate der ‚endgültigen Ablehnungen‘ auf unter 2 % zu senken. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsstätten hilft den Beschäftigten insofern, als sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Leistungen, einer Reduzierung der Arbeitszeiten und einer rechtlichen Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an den Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Zulieferer, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit für die Endabnahme zu beheben. 

¹⁶ Unabhängige Zulieferbetriebe umfassen einzelne Tier-1-Betriebe (Produktionsstätten) von unseren Partnern der direkten Beschaffungskette, einschließlich deren Tier-1-Subunternehmen, jedoch ausschließlich eigener Produktionsstätten und solcher von Lizenznehmern. Zulieferbetriebe, die mit unseren Lizenznehmern zusammenarbeiten, werden separat ausgewiesen. Einige dieser Produktionsstätten können gleichzeitig sowohl direkt für adidas als auch für Lizenznehmer produzieren.

Mitarbeiterengagement und -ermächtigung

Seit 2017 setzen wir in Bezug auf Beschwerdesysteme nicht mehr nur auf lokale Arbeitnehmer-Hotlines. Wir haben eine softwarebasierte ‚Workers Voice‘-Plattform geschaffen, ein für den jeweiligen Betrieb maßgeschneidertes Beschwerde-Tool für die Arbeiter. Den Einsatz dieses betrieblichen Beschwerde-mechanismus haben wir schrittweise erweitert, und im Jahr 2020 hatten bereits nahezu 450.000 Beschäftigte in 111 Produktionsstätten in zwölf Ländern Zugang zu diesem System. Zwei strategische Zulieferer mussten die Einführung der Plattform aufgrund der Coronavirus-Pandemie verschieben. Aus diesem Grund haben wir unser Ziel für 2020 nicht erreicht, die ‚Workers Voice‘-Plattform bei 100 % unserer strategischen Zulieferer implementiert zu haben.

Ein robuster Beschwerdemechanismus ist der Dreh- und Angelpunkt, an dem die Beschäftigten ihre Anliegen vorbringen können, damit Abhilfe erfolgt. Der Zugang zu einem digitalen Beschwerde-Tool erwies sich während der Coronavirus-Pandemie als besonders wertvoll, da 128 % mehr Beschwerden von Beschäftigten eingingen. Im Jahr 2020 wurden fast 46.000 Beschwerden über Verstöße gegen Arbeits- und Menschenrechte eingereicht. Bei den drei meistgenannten Bedenken handelte es sich um die Themen Zusatzleistungen, allgemeine Betriebseinrichtungen und Kommunikation. 98 % dieser Beschwerden wurden von der Betriebsleitung erfolgreich gelöst.

Die über die ‚Workers Voice‘-Plattform eingegangenen Antworten werden von adidas mittels KPIs und Dashboard-Durchsichten, Bewertungen der Beschwerdezufriedenheit und Befragungen der Beschäftigten vor Ort sorgfältig nachverfolgt. Auf diese Weise können wir die Wirksamkeit der Beschwerdekanaäle bewerten und wichtige Fälle in Echtzeit beobachten, um bei Bedarf rechtzeitig eingreifen zu können. Es hilft uns auch, die wichtigsten Herausforderungen und Arbeitsrechtsprobleme in einer Produktionsstätte zu verstehen und zu verfolgen, wie die Leitung der Produktionsstätte und ihre HR-Teams die Fälle lösen und ihre Ergebnisse kommunizieren. Unsere Bewertung trägt zur Gesamtbewertung der Produktionsstätte in Bezug auf die Einhaltung sozialer Standards bei. Es bleibt festzustellen, dass die Zufriedenheitsrate, die den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, zu bewerten, wie zufrieden sie mit der Bearbeitung von Beschwerden sind, kontinuierlich gestiegen ist, von 39 % im Jahr 2019 auf 58 % im Jahr 2020.

Etablierung von Beschwerdemechanismen

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

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdekanaälen haben wir im Jahr 2020 das Projekt ‚Worker Pulse‘ eingeführt. Dabei handelt es sich um eine digitalisierte Kurzumfrage, mit der wir die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Beschäftigten für ihre Arbeitsrechte in bestimmten Bereichen wie Kommunikation, Belästigung und Missbrauch sowie Beschwerdesysteme erfassen. Wir haben diese digitale Umfrage in 63 Produktionsstätten in neun Ländern durchgeführt, mehr als 22.000 Beschäftigte nahmen freiwillig daran teil. Die Umfrage wurde den Beschäftigten über eine Smartphone-App übermittelt.

78,6 % der Umfrageteilnehmer gaben an, dass sie ihren Arbeitsplatz Freunden und Verwandten als einen attraktiven Arbeitsplatz empfehlen würden. 77 % waren der Meinung, dass Beschwerden, die über die Beschwerdemechanismen vorgebracht werden, von der Betriebsleitung ernst genommen werden. Die Produktionsstätten sind verpflichtet, auf der Grundlage des über ‚Worker Pulse‘ erhaltenen Feedbacks Pläne zur Verbesserung des Arbeitsplatzes zu entwickeln und zu verfolgen.

„Worker Pulse“ baut auf unserer bestehenden Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit auf, die erstmals 2016 gestartet wurde. Dabei handelt es sich um eine umfassende Umfrage mit etwa 60 Fragen, die den Zulieferern hilft, Einblicke in die Arbeitsplatzumgebung aus der Sicht der Arbeiter und Vorgesetzten zu gewinnen und die Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden müssen. So werden die Arbeiter z.B. um ihr Feedback zur Effektivität und Leistung der betrieblichen Beschwerdemechanismen gebeten, was wiederum dazu beiträgt, Wege zur Verbesserung und weiteren Verfeinerung dieser Systeme zu finden.

Neben den von den Produktionsstätten organisierten Schulungen bieten wir seit 2016 auch maßgeschneiderte Fortbildungen im Rahmen des „Women Leadership Program“ (WLP) an. Bis Ende 2019 haben bereits mehr als 1.300 Beschäftigte an diesem Programm teilgenommen. Es umfasst Schulungen und Trainingseinheiten zum Austausch von Fähigkeiten sowie das „Women Supervisor Forum“ (WSF), das weiblichen Aufsichtspersonen die Möglichkeit geben soll, ihre Kenntnisse zu vertiefen, Best Practices kennenzulernen oder zu verschiedenen Themen Unterstützung Informationen und Anleitung zu erhalten, um ihre Kompetenzen als Aufsichtsperson zu erweitern. Aufgrund der globalen Pandemie waren die Möglichkeiten für persönliche Schulungen in den Produktionsstätten allerdings stark eingeschränkt. Infolgedessen konnten im Jahr 2020 nur 195 Aufsichtspersonen am WLP-Schulungsprogramm teilnehmen, und der erweiterte Rollout des WSF musste unterbrochen werden.

Im Jahr 2020 haben wir auch erfolgreich unser smartphonebasiertes Projekt „Digitale Schulung“ gestartet, das an 43 Produktionsstätten in Kambodscha, China, Indonesien und Vietnam eingeführt wurde. Das digitale Tool bewertet, inwieweit sich die Beschäftigten ihrer Arbeitsrechte sowie der Abhilfemaßnahmen hinsichtlich z. B. Belästigung und Missbrauch, Brandschutz und der Nutzung von Beschwerdekälen bewusst sind. Von den 11.000 Schulungsteilnehmern im Jahr 2020 erreichten 83 % bei der Beantwortung der Testfragen nach der Schulung eine Erfolgsquote von 75 %. 

Betriebsbegehungen und Schulungen

 Im Jahr 2020 war die Möglichkeit, Audits vor Ort durchzuführen durch die Pandemie ebenso eingeschränkt wie die Möglichkeit zur Durchführung von Standortbegehungen und Schulungen bei unseren Zulieferern. Daher haben wir die Anzahl der Remote- oder virtuellen Begehungen im Laufe des Jahres von 426 im Jahr 2019 auf 644 im Jahr 2020 erhöht. Neben der kontinuierlichen Verfolgung der Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Betriebsabläufe der Zulieferer umfassten diese Begehungen auch die Überwachung von Abhilfemaßnahmen, KPI-Verbesserungspläne, Untersuchungen von Beschwerden und Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit sowie unsere regulären Schulungsprogramme für Zulieferer, sofern dies praktisch möglich war. Einige unserer Programme konnten allerdings nicht auf dem gleichen Niveau fortgesetzt werden, da es keine Präsenz-Schulungsworkshops gab. Insgesamt haben wir im Rahmen unserer Grundlagen-, Leistungs- und Nachhaltigkeitsschulungen 61 Schulungen und Workshops für Zulieferer, Lizenznehmer, Arbeiter und adidas Mitarbeiter durchgeführt (2019: 123). Wo virtuelle Schulungen abgehalten werden konnten, waren wir in der Lage, ein größeres Publikum von insgesamt 1.497 Personen zu erreichen. Dies entspricht einem nur leichten Rückgang gegenüber der Zahl von 1.697 im Jahr 2019.

Anzahl der Schulungen nach Regionen und Art¹

Region	Art und Anzahl der Trainings							
	Grundlagen ²		Performance ³		Nachhaltigkeit ⁴		Gesamt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asien	13	33	18	16	12	17	43	66
Amerika	12	37	2	3	1	7	15	47
EMEA	–	9	2	–	1	1	3	10
Gesamt	25	79	22	19	14	25	61	123
In %	41	64	36	15	23	20	100	100

1 Schulungen für das Fabrikmanagement, Arbeiter, Lizenznehmer, Agenten und adidas Mitarbeiter.

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

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

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

Als Teil der Risikobewertung und Schulung zur Zwangsarbeit für Tier-2-Rohstofflieferanten, die ausländische Wanderarbeitskräfte beschäftigen, haben wir mit vielen Lieferanten, die unter dem Dach unserer Partnerschaft für verantwortungsvolle Rekrutierung mit der Internationalen Organisation für Migration (IOM) erfasst sind, virtuell zusammengearbeitet. Dies reichte von Desktop-Reviews bis hin zu Online-Zuliefererschulungen zur Sorgfaltspflicht von Personalverantwortlichen per E-Campus-Grundkurs der IOM zum Thema ethische Rekrutierung.

Im Rahmen unserer Bemühungen, den Einsatz erneuerbarer Energien in unserer Beschaffungskette auszubauen, führten wir eine umfassende Schulung zum Thema ‚Durchführung von Machbarkeitsstudien zu und Installation von Photovoltaik-Dachanlagen‘ (.Rooftop Solar Guideline‘) durch, die in vier Sprachen übersetzt wurde. Die Schulung bot einen umfassenden Überblick für Zulieferer, um ihnen so den Übergang zu erneuerbaren Energien zu erleichtern, Scope-1- und Scope-2-Emissionen zu reduzieren und schließlich die Verpflichtung zur Einhaltung der UNFCCC-Ziele zu unterstützen. Ziele der Schulung waren unter anderem Einheitlichkeit in der gesamten Beschaffungskette von adidas, die Bereitstellung einer Anleitung für die Auswahl eines Herstellers oder die Durchführung von Machbarkeitsstudien. Sie umfasste zwei Hauptbereiche: die Machbarkeitsstudie und den Installationsprozess.

Ebenfalls im Jahr 2020 hat adidas das adidas Chemical Management Training (aCM) gestartet und 15 Schulungen in China und Taiwan mit 141 Teilnehmern durchgeführt. Mit dieser ‚Chemical Management Academy‘ verfolgen wir die folgenden Ziele:

- Sicherstellung der erforderlichen Kompetenz und Verantwortung der Einrichtungen vor Ort, um den Betrieb managen zu können
- Vermittlung der notwendigen Kenntnisse dafür, dass die Betriebe langfristig ein Chemikalien-managementsystem im Produktionsprozess umsetzen können
- Austausch über Best Practices bzw. verfügbare Technologien unter Branchenkollegen
- Vorantreiben kontinuierlicher Verbesserungen 

Kontrollen

Wir kontrollieren unsere Zulieferer regelmäßig in Bezug auf unsere Arbeitsplatzstandards. Im Jahr 2020 mussten wir jedoch unseren Kontrollansatz wegen der Corona-Lockdowns und der Reisebeschränkungen entsprechend ändern. Soweit möglich haben wir unsere regulären Standortbewertungen, einschließlich Abwassertests, fortgeführt und gleichzeitig den Einsatz von Remote-„Desktop-Bewertungen“ erprobt. Von den insgesamt 921 im Jahr 2020 durchgeführten Überprüfungen hinsichtlich der Einhaltung sozialer Standards und Umweltbewertungen (2019: 1.191) wurden 128 virtuell durchgeführt. Trotz der Einschränkungen durch die Coronavirus-Pandemie haben wir 256 Prüfungen gemäß der ZDHC-Abwasserrichtlinie erfolgreich abgeschlossen (2019: 234), die auch in unseren Umweltbewertungen berücksichtigt werden.

Im Jahr 2020 wurden 88 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt (2019: 102). Erreicht eine Produktionsstätte eine Compliance-Bewertung von 4C oder höher, ist sie berechtigt, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Mängeln zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung). Diese überprüfen wir regelmäßig. Audits in Zusammenarbeit werden mit anderen Marken oder im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen zur Behebung von Mängeln durchgeführt. Die Anzahl der Audits in Produktionsstätten, die Waren für Lizenznehmer herstellen, sank leicht von 317 im Jahr 2019 auf 278 im Jahr 2020.

Durch unsere Audits können wir die Leistung unserer Zulieferer im Sozial- und Umweltbereich anhand unserer Leistungsindikatoren C-KPI und E-KPI bewerten. Aufgrund der zunehmenden Fokussierung auf zusätzliche Beratungs- und Ermächtigungsprojekte, die über unsere regulären Audit-Routinen hinausgehen, ist die Anzahl der von unseren internen Teams durchgeführten Audits 2020 auf 251 zurückgegangen (2019: 299). Ebenso sank die Anzahl der von externen Prüfern durchgeführten Audits bis Ende 2020 auf 612 (2019: 658).

- **Audit-Abdeckung:** Insgesamt wurden im Jahr 2020 48 % (2019: 49 %) aller direkten und für Lizenznehmer arbeitenden Produktionsstätten geprüft. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien, der bedeutendsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2020 umfassend überwacht. Dort belief sich die Audit-Abdeckung auf annähernd 64 % (2019: 75 %). Grundsätzlich werden Produktionsstätten in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie einmal pro Jahr überprüft werden (es sei denn, sie führen Audits in Eigenverantwortung durch; in diesem Fall werden sie alle zwei Jahre überprüft). In Produktionsstätten in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Seiten der Regierung und starken Aufsichtssystemen, z. B. Deutschland) werden hingegen keine Audits durchgeführt.
- **Audit-Ergebnisse:** Im Jahr 2020 erreichten 91 % unserer strategischen Produktionsstätten eine Bewertung von 4C oder besser, während es bei den Produktionsstätten, die in Eigenverantwortung Audits durchführen, 54 % waren. Damit wurde unser Ziel für 2020 überschritten, nach dem 80 % unserer strategischen Zulieferer eine Bewertung von 4C oder besser erreichen sollten. Dies zeigt, dass unsere strategischen Zulieferer ihre Compliance-Leistung trotz der Widrigkeiten im Zusammenhang mit Covid-19 weiter verbessert haben. Zudem wurden 12 % unserer strategischen Produktionsstätten mit 5C bewertet, was ein Zeichen dafür ist, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben.

Anzahl der Audits nach Regionen und Art

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltbewertung ³		Gesamt	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asien	120	159	311	511	420	384	851	1.054
Amerika	5	20	12	38	18	19	35	77
EMEA	2	10	20	35	13	15	35	60
Gesamt⁴	127	189	343	584	451	418	921	1.191

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

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

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

4 Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

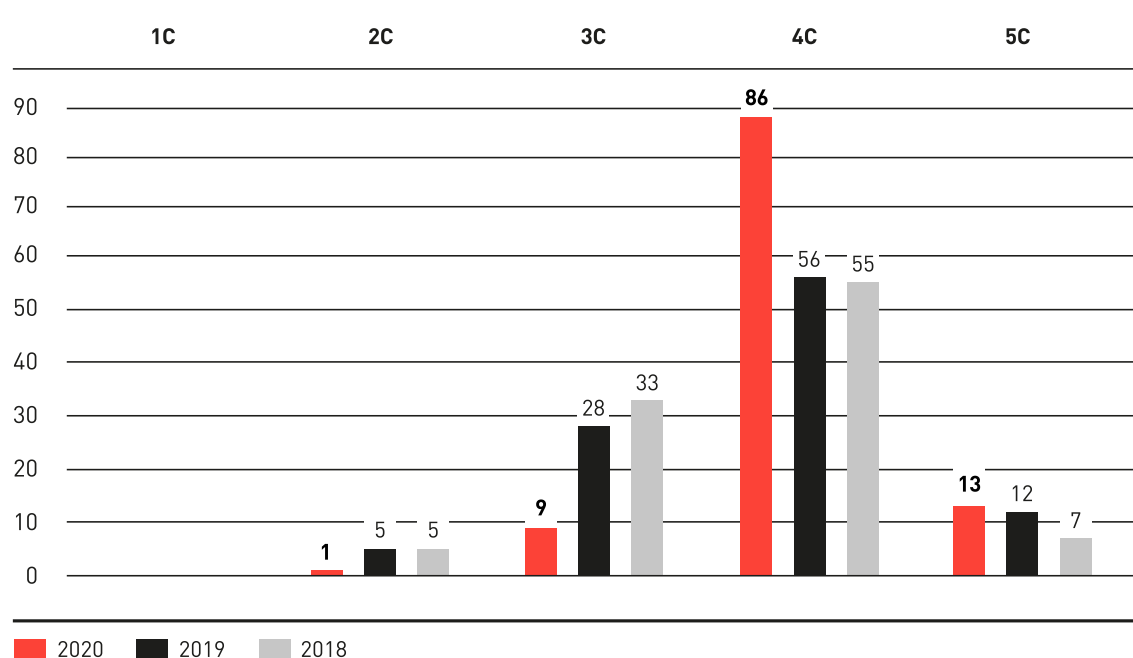
Beschaffungskette: Fortschritt hinsichtlich 2020-Zielen

Ziele 2020		2020	2019	2018
Strategische Tier-1-Zulieferbetriebe¹	80 % erreichen mindestens 4C-Rating	91 %	68 %	62 %
	10 % erreichen 5C-Rating	12 %	12 %	7 %
Strategische Lizenznehmer	80 % erreichen 80 % oder mehr in Score-Card-Reports	82 %	86 %	80 %
	10 % erreichen führende Stellung in Bezug auf Nachhaltigkeit	14 %	14 %	20 %

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

Von unseren strategischen Lizenznehmer-Produktionsstätten haben 82 % effektive Governance- und Beschaffungskettenmanagement-Systeme sowie Einkaufspraktiken und Produktsicherheitsanforderungen erfolgreich in ihre Geschäftspraktiken integriert. 14 % haben die Bewertung ‚Sustainability Leadership‘ erreicht, was signalisiert, dass sie neben hohen Bewertungen in anderen Bereichen auch über 80 % im Nachhaltigkeitsteil ihrer ‚Annual Report Card‘ erreicht haben. Diese misst das Vorhandensein und die Implementierung von Richtlinien, Stakeholder-Engagement sowie öffentliche Berichterstattung und Kommunikation. 

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

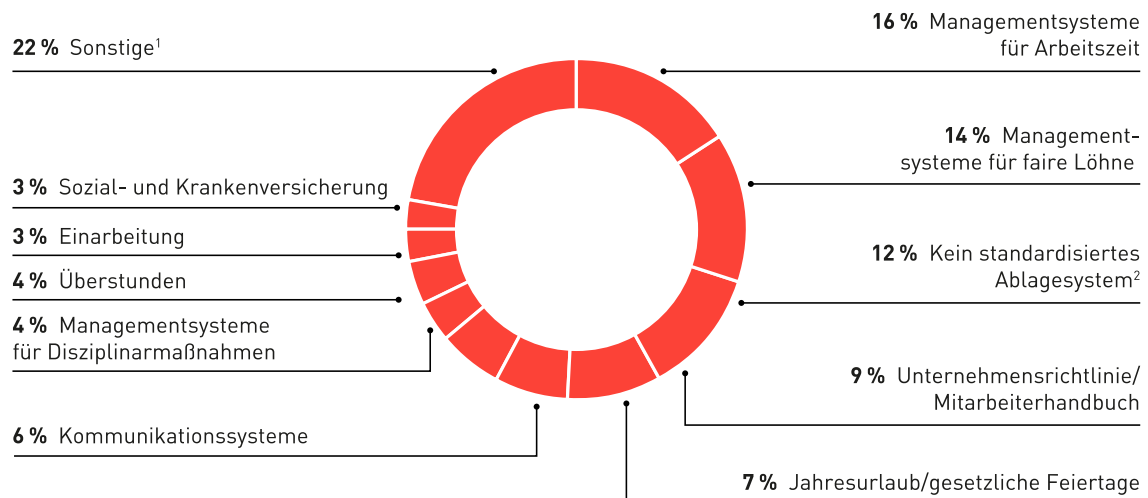


Festgestellte Verstöße in aktiven Produktionsstätten

Die Produktionsstätten unserer Zulieferer werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Im Laufe eines jeden Jahres verfolgen wir kontinuierlich die Feststellung von Verstößen, die durch Leistungsaudits der Zulieferer, Audits in Zusammenarbeit, Audits in Eigenverantwortung und, seit 2020, Bewertungen des ‚Social & Labor Convergence Program‘ (SLCP) festgestellt werden. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Zulieferern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. Wie nachstehend erläutert, entsprechen die im Jahr 2020 ermittelten Verstöße weitestgehend den 2019 gemeldeten.

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

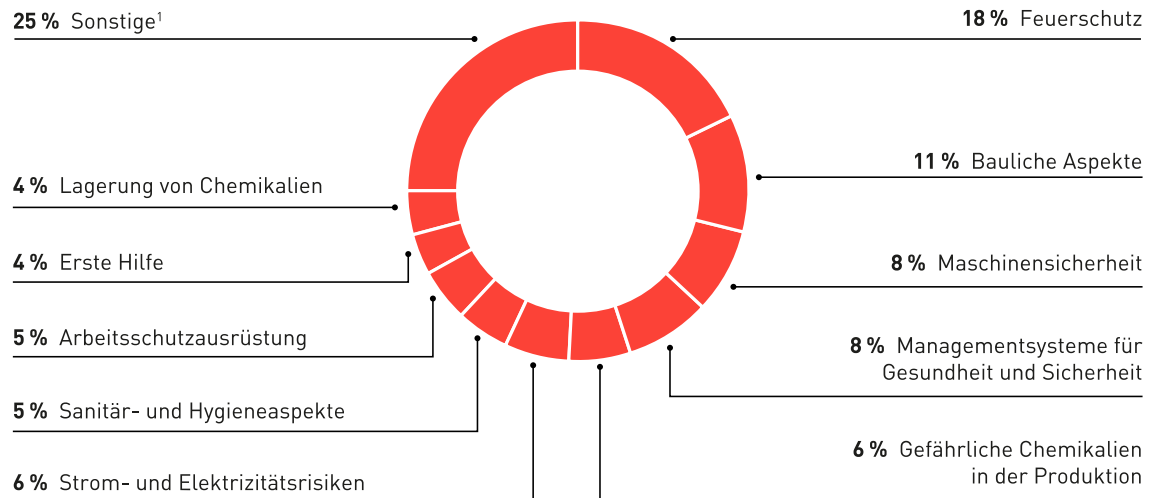
Top Ten der Mängel im Bereich Arbeitsrecht, die 2020 bei Audits festgestellt wurden



1. ‚Sonstige‘ umfasst beispielsweise Koalitionsfreiheit.

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

- **Compliance-Verstöße im Bereich Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Produktionsstätten und machten 32 % der im Jahr 2020 festgestellten Verstöße aus. Außerdem entfielen 10 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch der Umgang mit gefährlichen Chemikalien. Weitere 8 % entfielen auf Managementsysteme und -richtlinien. Dabei handelt es sich vor allem um die Nichteinhaltung unserer Arbeitsplatzstandards sowie um die Nichterfüllung unserer Erwartungen hinsichtlich wirksamer Arbeitsschutzsysteme. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielen dabei eine Rolle. ▮

Top Ten der Mängel im Bereich Gesundheit und Sicherheit, die 2020 bei Audits festgestellt wurden

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

Unabhängige FLA-Prüfungen

➤ Aufgrund der Restriktionen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie waren unangekündigte und unabhängige Bewertungen durch die Fair Labor Association (FLA) enorm eingeschränkt. Es wurde eine Sustainable-Compliance-(SCI)-Beurteilung für adidas für das Jahr 2020 gegeben. Dennoch fokussierte die FLA ihre Bemühungen auf:

- die Unterstützung für Gesellschaften des Unternehmens bei der Bewältigung der Covid-19-bezogenen Risiken durch die Bereitstellung von Anleitung im Umgang mit Covid-19-bedingten Risiken in Bezug auf den Arbeitsplatz sowie auf Gesundheit und Arbeitssicherheit;
- die fortlaufende Kompetenzerweiterung hinsichtlich der Themen verantwortungsvolle Rekrutierung und Zwangsarbeit;
- das Bereitstellen von Anleitung bei der Vorbeugung von Zwangsarbeit; Stellungnahme zum Thema Beschaffung in Xinjiang;
- eine umfassende Überprüfung und Aktualisierung der FLA-Compliance-Benchmarks. ➤

Durchsetzung der Standards

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

- Verwarnungen:** Im Jahr 2020 hat unsere enge Zusammenarbeit mit den Produktionsstätten unserer Zulieferer dazu beigetragen, dass die Zahl der aktiven Verwarnungen auf 22 (2019: 41) in zehn Ländern reduziert werden konnte. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtzahl der aktiven Erstverwarnungen deutlich von 34 im Jahr 2019 auf 19 im Jahr 2020 gesunken; auch die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen ging 2020 zurück und lag bei nur 3 (2019: 6). Produktionsstätten, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden durch unser SEA-Team noch genauer überwacht. Im Jahr 2020 wurden keine dritten Verwarnungen (die zur Beendigung der Zusammenarbeit führen) an unsere Zulieferer ausgesprochen (2019: 1).
- Beendigung von Geschäftsbeziehungen:** Im Jahr 2020 gab es keine Kündigungen von Zuliefererverträgen aus Gründen mangelnder sozialer oder Umweltschutz-Compliance (2019: 2).

Anzahl von Verwarnungen nach Regionen¹

Region	Erste Verwarnung		Zweite Verwarnung		Dritte und letzte Verwarnung		Gesamtzahl der Verwarnungen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Asien	16	27	2	5	–	1	18	33
Amerika	2	4	–	–	–	–	2	4
EMEA	1	3	1	1	–	–	2	4
Gesamt	19	34	3	6	–	1	22	41

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

Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen

Region	2020	2019
Asien	0	2
Amerika	0	0
EMEA	0	0
Weltweit	0	2

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

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

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

Beschreibung des Geschäftsmodells

- SIEHE GLOBAL SALES
- SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Umweltbelange

- Nachhaltige Materialien und Prozesse
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Wasserverbrauch (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- CO₂-Bilanz (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Abfallvolumen (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT

Produktverantwortung

- Produktsicherheit und Integrität
- SIEHE NACHHALTIGKEIT

Achtung der Menschenrechte

- Faire Arbeitsbedingungen
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)
- SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Zuliefererbeziehungen
- SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Mitarbeiterbelange

- Gehälter und Sozialleistungen
- SIEHE UNSER TEAM
- Training und Weiterbildung
- SIEHE UNSER TEAM
- Mitarbeiterengagement
- SIEHE UNSER TEAM
- SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM
- SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Diversität
- SIEHE UNSER TEAM

Verbraucherbelange

- Kundenzufriedenheit
- SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

- Ethische Geschäftspraktiken
- SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Steuern

- Unser Ansatz in Bezug auf Steuern
- SIEHE NACHHALTIGKEIT