



# 3

## KONZERN- LAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

<u>Internes Managementsystem</u>	080
<u>Geschäftsentwicklung</u>	083
<u>Gewinn-und-Verlust-Rechnung</u>	085
<u>Bilanz und Kapitalflussrechnung</u>	093
<u>Treasury</u>	100
<u>Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG</u>	107
<u>Angaben nach § 315a HGB und § 289a HGB sowie erläuternder Bericht</u>	111
<u>Geschäftsentwicklung nach Segmenten</u>	118
<u>Ausblick</u>	124
<u>Risiko- und Chancenbericht</u>	127
<u>Erläuterung der Risiken</u>	137
<u>Erläuterung der Chancen</u>	145
<u>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</u>	147

## Internes Managementsystem

**Wir haben uns zu einer erheblichen Wertschöpfung für unser Unternehmen und alle seine Stakeholder verpflichtet. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir durch Umsatz- und Gewinnsteigerungen einen starken operativen Cashflow generieren und gleichzeitig unsere Vermögenswerte proaktiv steuern. Das Planungs- und Controllingsystem unseres Unternehmens ist daher so konzipiert, dass es eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung stellt, mit denen wir unsere aktuelle Performance bewerten und künftige Entscheidungen so treffen können, dass wirtschaftliche und unternehmerische Chancen optimal genutzt werden.**

### Internes Managementsystem für Steigerung des Shareholder Value

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management des Unternehmens auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Unser starker Fokus auf die Wertschöpfung spiegelt sich in den kurz- und langfristigen variablen Vergütungskomponenten unseres Managements wider, die an die Steigerung von Umsatz und Betriebsergebnis geknüpft sind. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung)

### Steigerung von Umsatz und Betriebsergebnis

Das Umsatzwachstum spiegelt die Attraktivität unseres Produktangebots wider, das durch Innovation und unsere Fähigkeit, aktuelle Verbrauchertrends hervorzubringen, zu erkennen und darauf zu reagieren, angetrieben wird. Um sicherzustellen, dass wir die relevantesten Informationen zur Bewertung unserer jeweiligen Leistung haben, werden Fremdwährungseffekte nicht berücksichtigt. Deshalb ist währungsbereinigtes Umsatzwachstum einer unserer bedeutsamsten Leistungsindikatoren.

Das Betriebsergebnis als weiterer bedeutsamster Leistungsindikator hilft uns dabei, die operative Leistung unseres Unternehmens zu treiben und zu verbessern. Zu den wesentlichen Treibern zur Verbesserung des Betriebsergebnisses gehören:

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Zu unseren größten Hebeln gehören die Reduzierung von Rabattierungen, die Steigerung der Verkäufe zum vollen Preis sowie das Management der Produkt- und Lieferkettenkosten.
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management legt den Schwerpunkt darauf, die Effizienz und Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens zu gewährleisten, insbesondere bei den [Marketingaufwendungen](#) und [Betriebsgemeinkosten](#). Marketingaufwendungen stellen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, wenn es darum geht, die Attraktivität unserer Marke zu erhöhen und unseren Umsatz zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir sowohl die Investitionen in unsere Marke und unsere Produkte steigern als auch die Effektivität und Effizienz unserer Marketingaktivitäten sicherstellen. Wir streben zudem

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

danach, die operative Effizienz zu erhöhen, indem wir die Betriebsgemeinkosten aktiv managen. Zusätzlich zur Hebelwirkung unseres Umsatzwachstums überprüfen wir regelmäßig unsere Organisationsstruktur, um Komplexität zu reduzieren.

## Management von Cashflow und operativem kurzfristigem Betriebskapital

Das aktive Management von Liquidität, Cashflow und des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bleibt für uns im Fokus und wird auch weiterhin durch unser Management genau überwacht. Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt die Steuerung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals generell eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanz ein. Das operative kurzfristige Betriebskapital ergibt sich aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zuzüglich der Vorräte, abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

Der bedeutsamste Leistungsindikator ist dabei für uns das Verhältnis des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte bei Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen.

Wir sind bestrebt, unsere Lagerbestände proaktiv zu managen, sodass wir die Nachfrage in unseren Märkten erfüllen, schnellen Nachschub sicherstellen und Rabattierungen reduzieren können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Wertminderung des Bestands vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager wird daher in regelmäßigen Abständen kontrolliert und bewertet („Inventory Days Lasting“ – „IDL“). Wir messen damit, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, konzentrieren wir uns auf die Steuerung von Maßnahmen zum Forderungseinzug und der Zahlungsbedingungen.

## Investitionsausgaben mit dem Ziel der Maximierung zukünftiger Renditen

Die Verbesserung der Effektivität von Investitionsausgaben ist ein weiterer wichtiger Hebel, um unseren Cashflow zu steigern. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt das Management auf Basis von Investitionsanträgen unterschiedlicher Unternehmensbereiche die Fokusbereiche fest und bestimmt daraufhin das generelle Investitionsbudget für das Unternehmen. In einem zweiten Schritt stimmen unsere Geschäftssegmente ihre Initiativen anhand der Vorgaben zu den Investitionsschwerpunkten und verfügbarem Budget miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial der geplanten Investitionsprojekte anhand der Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit gegebenenfalls unsere Einschätzung künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird die Sensitivität der Investitionsrendite anhand von Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Annahmen geprüft. Bei größeren Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben. Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir größere Projekte nach deren Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

## Sonstige Leistungsindikatoren

Neben den oben dargestellten bedeutsamsten finanziellen KPIs zur Beurteilung der Geschäftslage und des operativen Erfolgs des Unternehmens verwenden wir eine Reihe weiterer KPIs. Sie helfen uns dabei, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die ebenfalls wichtig für unseren Erfolg sind. Diese KPIs werden in regelmäßigen Abständen bewertet und umfassen unter anderem das Engagement der Beschäftigten, den Anteil weiblicher Führungskräfte und die CO<sub>2</sub>e-Intensität pro Produkt.

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

## Strukturiertes System zur Messung der Geschäftsentwicklung

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der Entwicklung des Unternehmens etabliert, das eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Dabei werden Leistungsindikatoren sowie weitere wichtige Finanzkennzahlen regelmäßig überwacht und mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie mit rollierenden Prognosen verglichen. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Falls nötig, erarbeiten wir Maßnahmenpläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert das Management kontinuierlich die Ergebnisse unserer Geschäftssegmente. Des Weiteren vergleichen wir unsere Geschäftsergebnisse regelmäßig mit den Ergebnissen unserer Hauptwettbewerber. Anhand der jeweils seit Jahresbeginn erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse des Unternehmens regelmäßig beurteilt. Als weiterer Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse relevanter Markt- oder Konsumentenforschungen evaluiert.



## Geschäftsentwicklung

**Im Jahr 2024 setzte adidas seinen Turnaround fort und erzielte deutlich besser als erwartete Ergebnisse vor dem Hintergrund eines herausfordernden und volatilen gesamtwirtschaftlichen Umfelds. Der Umsatz stieg auf währungsbereinigter Basis um 12 %, nachdem sich die Markendynamik weiter beschleunigt und über Märkte und Kategorien hinweg ausgebreitet hatte. Die Bruttomarge verbesserte sich im Jahr 2024 um 3,3 Prozentpunkte auf 50,8 %, und das Betriebsergebnis des Unternehmens stieg um mehr als 1 Mrd. € auf 1.337 Mio. €.**

## Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

### Weltwirtschaft im Jahr 2024 stabil<sup>5</sup>

Die Weltwirtschaft stabilisierte sich im Jahr 2024, insbesondere in der zweiten Jahreshälfte, infolge der rückläufigen Inflationsraten und der Senkung der Zinssätze durch Notenbanken weltweit. Gleichzeitig blieben geopolitische Spannungen bestehen und die politischen Entwicklungen sorgten für zusätzliche Unsicherheit. Vor diesem Hintergrund war die Verbraucherstimmung allgemein verhalten, was die Besorgnis im Hinblick auf die wirtschaftliche Stabilität und die Kaufkraft für Konsumausgaben widerspiegelte. In diesem Kontext stieg das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2024 – wie schon im Vorjahr – um 2,7 %. Das Wachstum in den Industrieländern stagnierte bei 1,7 %, während die Schwellenländer sich weiterhin stärker entwickelten und ein Wachstum von 4,1 % verzeichneten. Weltweit bleiben die Risiken einer erhöhten politischen Unsicherheit und nachteiliger handelspolitischer Veränderungen, eines Wiederanstiegs der Inflation, geopolitischer Spannungen, Störungen der Lieferkette und klimabedingter Katastrophen bestehen.

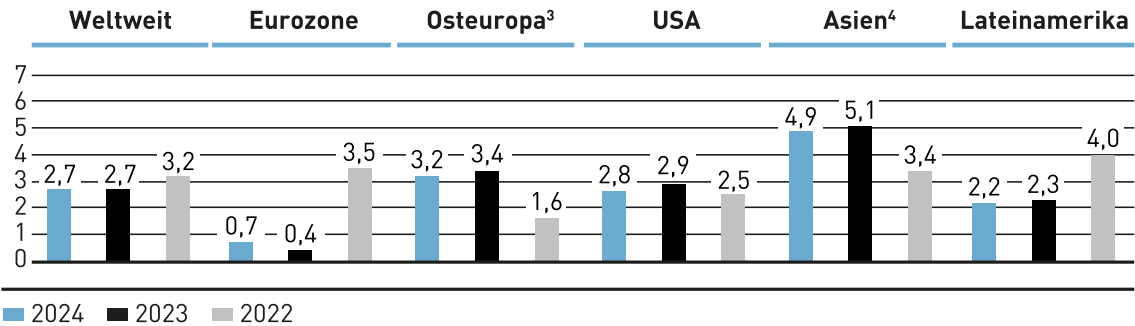
### Sportartikelbranche im Jahr 2024 resilient

Die globale Sportartikelbranche hat sich im Jahr 2024 widerstandsfähig gezeigt. In einem herausfordernden Verbraucherumfeld konnte die gesamte Branche trotz Bedenken hinsichtlich der wirtschaftlichen Stabilität und der Kaufkraft für Konsumausgaben zulegen. Obwohl die Lagerbestände in den meisten Märkten wieder ein gesundes Niveau erreichten, sah sich Nordamerika immer noch mit Überbeständen konfrontiert, insbesondere in der ersten Jahreshälfte. In anderen wichtigen Märkten, darunter Europa und China, belasteten die makroökonomischen Bedingungen die Nachfrage, auch nach Sportartikeln. Andererseits wurde die Konsumfreude durch die großen Sportereignisse im Sommer angekurbelt. Die Branche profitierte zudem weiter von anhaltenden strukturellen Trends wie zunehmender sportlicher Betätigung, einem erhöhten Gesundheitsbewusstsein und der Präferenzen der Konsument\*innen für qualitativ hochwertige und komfortable Schuhe und Bekleidung. Für die Zukunft wird erwartet, dass die Sportartikelbranche grundsätzlich attraktiv bleiben wird. Gleichzeitig unterliegt sie den Risiken einer geringeren Verbrauchernachfrage aufgrund erhöhter makroökonomischer Herausforderungen, unvorteilhafter Zollbestimmungen sowie weiterer geopolitischer Spannungen.

<sup>5</sup> Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen<sup>1,2</sup> in %



1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Zahlen für 2023 und 2022 gegenüber dem Vorjahr angepasst.  
2 Quelle: Weltbank. Stand: 16. Januar 2025.  
3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.  
4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

# Gewinn-und-Verlust-Rechnung

## Beschleunigung auf zweistelliges Umsatzwachstum im Jahr 2024

In Euro stieg der Umsatz im Jahr 2024 um 11 % auf 23.683 Mio. € (2023: 21.427 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis war der Umsatz um 12 % höher als im Vorjahr. Das zweistellige Wachstum war auf die starke Dynamik der Marke adidas zurückzuführen. Ohne die Verkäufe von Yeezy Produkten in beiden Jahren stieg der währungsbereinigte Umsatz des zugrunde liegenden adidas Geschäfts im Jahr 2024 um 13 %. Der Verkauf des restlichen Yeezy Bestands, der im Laufe des vierten Quartals erfolgreich abgeschlossen wurde, generierte im Berichtsjahr einen Umsatz von rund 650 Mio. € (2023: rund 750 Mio. €).



Umsatzerlöse in Mio. €



Der währungsbereinigte Umsatz in Europa, Emerging Markets und Lateinamerika stieg im starken zweistelligen Prozentbereich. Auch Japan/Südkorea und China konnten im zweistelligen Prozentbereich zulegen. Nordamerika verzeichnete einen Rückgang im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Gründe für diese Entwicklung waren der weiterhin konservative Sell-in des Unternehmens an den Großhandel als Reaktion auf die nach wie vor hohen Lagerbestände in diesem Markt, vor allem in der ersten Jahreshälfte, sowie der niedrigere Umsatz mit Yeezy Produkten. Da sich diese erwarteten Herausforderungen sequentiell verkleinerten, beschleunigte sich das Umsatzwachstum in Nordamerika im vierten Quartal auf eine zweistellige Rate. ► SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

## Umsatzerlöse nach Segmenten<sup>1,2</sup> in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Europa	7.551	6.302	20 %	19 %
Nordamerika	5.128	5.219	-2 %	-2 %
China	3.459	3.190	8 %	10 %
Emerging Markets	3.310	2.850	16 %	19 %
Lateinamerika	2.772	2.291	21 %	28 %
Japan/Südkorea	1.339	1.293	4 %	10 %
Andere Geschäftsbereiche	104	199	-48 %	-46 %
<b>Gesamt</b>	<b>23.683</b>	<b>21.427</b>	<b>11 %</b>	<b>12 %</b>

1 Vorjahr angepasst im Zuge der Einführung der neuen Segmentstruktur.

2 Differenzen zum Gesamtumsatz können durch Posten entstehen, die nicht direkt zuzuordnen sind. Siehe Erläuterung 36.

## Durch Schuhe getriebenes Umsatzwachstum reflektiert starkes Marken- und Produkt-Momentum

Der Bereich Schuhe war mit einem Anstieg um 17 % die treibende Kraft für das Wachstum des Unternehmens, angetrieben von einem starken und lokal relevanten Produktangebot, das bei den Konsument\*innen gut ankommt. Neben Innovationen bei den ikonischen Schuhmodellen Samba, Gazelle, Handball Spezial und Campus, die somit breiter aufgestellt wurden, hat das Unternehmen den SL 72 im Bereich Retro Running eingeführt und damit begonnen, die Volumen zu skalieren. Zusätzlich führte das Unternehmen Schuhfamilien wie Taekwondo und Japan im Bereich Low Profile ein. Neben der starken Originals Kollektion bediente ein verbessertes Schuhangebot in der Sportswear-Kategorie die Bedürfnisse der Konsument\*innen in einem breiteren Preissegment. Im Fußballbereich sorgte adidas mit den neuesten Versionen des legendären Predator sowie der überarbeiteten F50 Reihe für starkes Wachstum. Im Bereich Running begann das Unternehmen damit, die Glaubwürdigkeit seiner rekordbrechenden Laufschuhfamilie Adizero in die neu auf den Markt gebrachten und an Freizeidläufer\*innen gerichteten Laufschuhe Ultraboost 5, Supernova und Adistar zu übertragen. Des Weiteren profitierte adidas von der steigenden Nachfrage nach seinen Signature-Basketballschuhen, allen voran dem preisgekrönten AE1 von Anthony Edwards.

Der Umsatz im Bekleidungsbereich stieg um 6 %, da das Unternehmen seine Marken- und Produktdynamik weiter ausbaute. Zusätzlich zum Wachstum im Geschäft mit Performance-Fußball-Outfits brachte das Unternehmen erfolgreich Ausweichtrikots im Retro-Style und eine Reihe anderer Produkte mit dem ikonischen Dreiblatt auf den Markt, als Teil der Strategie, ein größeres Fußball-Lifestyle-Geschäft aufzubauen. Der Umsatz mit Originals Bekleidung stieg dank neuer Angebote wie der Firebird Reihe, und in der Kategorie Sportswear wurden komplett überarbeitete Bekleidungskollektionen wie die innovative Z.N.E. Reihe eingeführt. Der Umsatz mit Accessoires und Ausrüstung stieg um 2 %.

## Umsatzerlöse nach Produktbereichen<sup>1,2</sup> in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Schuhe	13.975	12.083	16 %	17 %
Bekleidung	8.216	7.856	5 %	6 %
Accessoires und Ausrüstung	1.499	1.488	1 %	2 %
<b>Gesamt</b>	<b>23.683</b>	<b>21.427</b>	<b>11 %</b>	<b>12 %</b>

1 Vorjahr aufgrund einer Umgliederung von Hyperinflationseffekten angepasst.

2 Differenzen zum Gesamtumsatz können durch Posten entstehen, die nicht direkt zuzuordnen sind. Siehe Erläuterung 36.



## Ausweitung des Momentums kategorieübergreifend

Die breite Nachfrage nach adidas Produkten zeigte sich auch aus kategorieübergreifender Perspektive. Der währungsbereinigte Umsatz in den Kategorien Lifestyle und Performance stieg im zweistelligen, bzw. hohen einstelligen Prozentbereich. In Lifestyle war Originals mit einem starken zweistelligen Anstieg Wachstumstreiber, während Sportswear im mittleren einstelligen Bereich zulegte. Bei Performance stach das zweistellige Wachstum im Bereich Fußball hervor, neben mehreren Kategorien die Zuwächse verzeichneten, darunter Running und Training.

## Ausgewogenes Wachstum über alle Vertriebskanäle

Angesichts der weiteren Stärkung der Beziehungen zu den Einzelhandelspartnern stieg der Umsatz im Großhandelsgeschäft währungsbereinigt um 14 %. Im Direct-to-Consumer-Geschäft (DTC) erhöhte sich der Umsatz um 11 %. Innerhalb des DTC-Geschäfts verzeichnete der eigene Einzelhandel einen Anstieg um 15 % im Vergleich zum Vorjahr, getrieben durch den starken Sell-out in den Concept Stores des Unternehmens, während der Umsatz im E-Commerce um 6 % zulegte. Der anhaltende Fokus auf die Reduzierung von Rabattaktivitäten und die Verbesserung des allgemeinen Geschäftsmix auf den eigenen Online-Plattformen überlagerte den deutlich stärkeren Anstieg der Verkäufe zum vollen Preis im E-Commerce. Zusätzlich haben niedrigere Yeezy Verkäufe das E-Commerce Wachstum signifikant belastet.

## Umsatzkosten steigen moderat

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2024 lagen die Umsatzkosten mit 11.658 Mio. € um 4 % über dem Vorjahresniveau (2023: 11.244 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt das Wachstum des Unternehmens und ungünstigere Wechselkurse wider, die teilweise durch niedrigere Fracht- und Produktkosten kompensiert wurden.

## Bruttomarge erhöht sich signifikant auf 50,8 %

Im Geschäftsjahr 2024 stieg das Bruttoergebnis um 18 % auf 12.026 Mio. € (2023: 10.184 Mio. €). Die Bruttomarge erhöhte sich um 3,3 Prozentpunkte auf 50,8 % (2023: 47,5 %). Diese Verbesserung ist hauptsächlich auf niedrigere Fracht- und Produktkosten, einen günstigeren Geschäftsmix und weniger Rabatte zurückzuführen. Demgegenüber wirkten sich negative Währungseffekte erheblich auf die Bruttomarge aus, insbesondere in der ersten Jahreshälfte.

### Bruttomarge<sup>1</sup> in %



1 Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

## Lizenerträge und sonstige betriebliche Erträge

Im Geschäftsjahr 2024 waren die Lizenz- und Provisionserträge mit 81 Mio. € fast unverändert im Vergleich zum Vorjahr (2023: 83 Mio. €), während sich die sonstigen betrieblichen Erträge um 144 % auf 174 Mio. € erhöhten (2023: 71 Mio. €). Der Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge spiegelt in erster Linie die Auflösung von abgegrenzten Schulden aus dem Vorjahr in Höhe von rund 100 Mio. € im dritten Quartal 2024 wider, die im Zusammenhang mit der Beendigung der Yeezy Partnerschaft standen. Dies wurde durch Rückstellungen in ähnlicher Höhe für weitere Spenden, die in den Betriebsgemeinkosten erfasst wurden, ausgeglichen.

## Sonstige betriebliche Aufwendungen steigen langsamer als Umsätze

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, einschließlich Abschreibungen, enthalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2024 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 9 % auf 10.945 Mio. € (2023: 10.070 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,8 Prozentpunkte auf 46,2 % zurück (2023: 47,0 %).

Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen stiegen 2024 um 12 % auf 2.841 Mio. € (2023: 2.528 Mio. €). Das Unternehmen setzte seine Marketinginvestitionen zur Unterstützung der globalen Markenkampagne 'You Got This' und groß angelegter Aktivierungen rund um die UEFA EURO 2024, die CONMEBOL Copa América, die Olympischen und Paralympischen Spiele in Paris 2024 sowie neuer Produkteinführungen wie der Supernova Laufschuhfamilie oder der Z.N.E. Bekleidungskollektion fort. Darüber hinaus erweiterte adidas sein Portfolio an Sportpartner\*innen, darunter mit Neuzugängen wie dem französischen Rugbyverband, der Texas Tech University und dem ukrainischen Fußballverband oder einzelnen Athlet\*innen wie Aitana Bonmatí, Lamine Yamal und Travis Hunter. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 12,0 % (2023: 11,8 %).

Die Betriebsgemeinkosten erhöhten sich um 7 % auf 8.103 Mio. € (2023: 7.541 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt fortlaufende Investitionen zur Stärkung der Vertriebsaktivitäten und Erhöhung der Agilität des Unternehmens wider. Zusätzlich beinhalten die Betriebsgemeinkosten Rückstellungen für weitere Spenden in Höhe von rund 100 Mio. €. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Betriebsgemeinkosten um 1,0 Prozentpunkt auf 34,2 % zurück (2023: 35,2 %). Innerhalb der Betriebsgemeinkosten stiegen die Vertriebsaufwendungen im Jahr 2024 um 7 % auf 5.936 Mio. € (2023: 5.547 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz reduzierten sich die Vertriebsaufwendungen um 0,8 Prozentpunkte auf 25,1 % (2023: 25,9 %). Die Verwaltungsaufwendungen stiegen um 16 % auf 2.138 Mio. € (2023: 1.839 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Verwaltungsaufwendungen um 0,4 Prozentpunkte auf 9,0 % (2023: 8,6 %).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse



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



EBITDA steigt stark an

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2024 um 81 % auf 2.465 Mio. € (2023: 1.358 Mio. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte und Nutzungsrechte waren im Jahr 2024 mit 1.180 Mio. € relativ stabil (2023: 1.170 Mio. €).

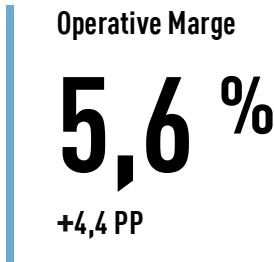
EBITDA<sup>1</sup> in Mio. €



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

## Operative Marge erreicht ein Level von 5,6 %

Das Betriebsergebnis stieg im Geschäftsjahr 2024 um 398 %, bzw. absolut gesehen um mehr als 1 Mrd. € auf 1.337 Mio. € (2023: 268 Mio. €). Der Verkauf des verbleibenden Yeezy Bestands im Jahresverlauf 2024 trug rund 200 Mio. € zum Betriebsergebnis bei. Im Vergleich dazu hatte Yeezy im Vorjahr noch einen Gewinnbeitrag von rund 300 Mio. € geleistet. Die operative Marge lag 2024 bei 5,6 % und damit 4,4 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2023: 1,3 %).



### Betriebsergebnis in Mio. €



### Operative Marge<sup>1</sup> in %



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

Finanzergebnis stabil, während sich die Steuerquote normalisiert

Die Finanzerträge stiegen im Geschäftsjahr 2024 um 28 % auf 101 Mio. € (2023: 79 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von höheren Zinserträgen. Die Finanzaufwendungen erhöhten sich um 12 % auf 317 Mio. € (2023: 282 Mio. €), was in erster Linie höhere Finanzierungskosten in einigen Märkten widerspiegelt, die teilweise durch niedrigere negative Effekte im Zusammenhang mit Hochinflationländern ausgeglichen wurden. Infolgedessen war das Finanzergebnis des Unternehmens mit –215 Mio. € relativ stabil (2023: –203 Mio. €). Die Steuerquote des Unternehmens ging im Jahr 2024 auf 26,5 % zurück (2023: 189,2 %), was die Normalisierung des Profitabilitätsniveaus im Laufe des Jahres widerspiegelt.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 32 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen steigt auf 824 Mio. €

Durch die signifikant positive Geschäftsentwicklung im Jahr 2024 stieg der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stark auf 824 Mio. € an (2023: Verlust in Höhe von 58 Mio. €). In Anbetracht des auf nicht beherrschende Anteile entfallenden Gewinns von 68 Mio. € (2023: 61 Mio. €) betrug das unverwässerte sowie das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen 4,24 € (2023: –0,67 €). Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien war zum Ende des Geschäftsjahres 2024 unverändert bei 178.549.084. Folglich belief sich die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie auch auf 178.549.084 (2023: 178.543.596).

Gewinn/Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Mio. €

2024		824
2023		–58
2022		254
2021		1.492
2020		461

Unverwässertes Ergebnis je Aktie in €

2024		4,24
2023		–0,67
2022		1,25
2021		7,47
2020		2,31

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

## Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen

Im Geschäftsjahr 2024 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 8 Mio. € netto nach Steuern, der auf die Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen ist (2023: 44 Mio. €). ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#)

## Auf Anteilseigner entfallender Gewinn beträgt 764 Mio. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen sowie den auf nicht beherrschende Anteile entfallenden Gewinn berücksichtigt, betrug im Jahr 2024 764 Mio. € (2023: Verlust in Höhe von 75 Mio. €). Das unverwässerte sowie das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen lagen somit bei 4,28 € (2023: –0,42 €).



# Bilanz und Kapitalflussrechnung

## Aktiva

Zum 31. Dezember 2024 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 15 % auf 20.655 Mio. € (2023: 18.020 Mio. €), in erster Linie aufgrund des Anstiegs der flüssigen Mittel, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, der Vorräte und der Nutzungsrechte.

### Bilanzstruktur<sup>1</sup> in % der Bilanzsumme

	2024	2023
<b>Aktiva (in Mio. €)</b>	<b>20.655</b>	<b>18.020</b>
Flüssige Mittel	11,9 %	7,9 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11,7 %	10,6 %
Vorräte	24,2 %	25,1 %
Anlagevermögen <sup>2</sup>	33,7 %	35,4 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) <sup>3</sup>	40,0 %	35,2 %
Sonstige Vermögenswerte	18,6 %	20,9 %

<sup>1</sup> Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz.

<sup>2</sup> Anlagevermögen = Sachanlagen + Nutzungsrechte + Geschäfts- oder Firmenwerte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.

<sup>3</sup> In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 21 % auf 11.904 Mio. € (2023: 9.809 Mio. €). Die flüssigen Mittel erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 72 %, bzw. absolut gesehen um mehr als 1 Mrd. €, auf 2.455 Mio. € (2023: 1.431 Mio. €). Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf den Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit zurückzuführen, der zum Teil durch die Rückzahlung eines Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. €, der im September 2024 fällig wurde, die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten, Zinszahlungen und die Dividendenzahlung für das Jahr 2023 ausgeglichen wurde. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 mit 4.989 Mio. € um 10 % über dem Vorjahresniveau (2023: 4.525 Mio. €), um das Wachstum des Unternehmens auf der Grundlage eines gesunden Vorratsbestands zu unterstützen. Währungsbereinigt stiegen die Vorräte um 11 %.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 04-08

### Vorräte in Mio. €

2024		4.989
2023		4.525
2022		5.973
2021		4.009
2020		4.397

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2024 um 27 % auf 2.413 Mio. € (2023: 1.906 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt in erster Linie den höheren Sell-in und das im Vergleich zum Vorjahr stärkere Großhandelsgeschäft wider. Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 26 %. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen um 55 % auf 950 Mio. € (2023: 614 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine Verschiebung von langfristigen zu kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten im Zusammenhang mit einem Teil der Earn-out-Komponente der Veräußerung des Reebok Geschäfts, die eine Laufzeit von weniger als einem Jahr hat, sowie den Anstieg des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 13 % auf 997 Mio. € (2023: 1.143 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf eine Änderung der Annahme über die Dauer der Verfahren der Zollrückerstattungsansprüche und auf niedrigere Steuererstattungsansprüche zurückzuführen. Daher werden Zollrückerstattungsansprüche im Jahr 2024 unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 05-08

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2024	<div></div>	2.413
2023	<div></div>	1.906
2022	<div></div>	2.529
2021	<div></div>	2.175
2020	<div></div>	1.952

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 7 % auf 8.751 Mio. € (2023: 8.211 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg des Anlagevermögens zurückzuführen, das sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 9 % auf 6.953 Mio. € erhöhte (2023: 6.386 Mio. €). Die Nutzungsrechte stiegen um 24 % auf 2.779 Mio. € (2023: 2.247 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Zugängen im Zusammenhang mit einem neuen Distributionszentrum. Der Geschäfts- oder Firmenwert nahm infolge von Währungseffekten um 3 % auf 1.275 Mio. € zu (2023: 1.238 Mio. €). Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte gingen um 4 % auf 426 Mio. € zurück (2023: 442 Mio. €) und die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte reduzierten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 44 % auf 234 Mio. € (2023: 418 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine Verschiebung von langfristigen zu kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten im Zusammenhang mit einem Teil der Earn-out-Komponente der Veräußerung des Reebok Geschäfts, die eine Laufzeit von weniger als einem Jahr hat, zurückzuführen. Sonstige langfristige Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 491 % auf 291 Mio. € (2023: 49 Mio. €). Dies ist auf eine Verschiebung von Zollrückerstattungsansprüchen zu langfristigen Vermögenswerten zurückzuführen. Die latenten Steueransprüche betrugen 1.272 Mio. € (2023: 1.358 Mio. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 09-15

Passiva

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 19 % auf 9.593 Mio. € (2023: 8.043 Mio. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 4 % auf 570 Mio. € (2023: 549 Mio. €), da die Umklassifizierung eines Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € aufgrund seiner Fälligkeit im Jahr 2025 durch die Rückzahlung eines Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € im September 2024 ausgeglichen wurde. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen zum 31. Dezember 2024 mit 3.096 Mio. € um 36 % über dem Vorjahresniveau (2023: 2.276 Mio. €), was in erster Linie auf das höhere Beschaffungsvolumen zurückzuführen ist. Auf währungsbereinigter Basis stiegen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ebenfalls um 36 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 11 % auf 607 Mio. € zu (2023: 545 Mio. €), hauptsächlich im Zusammenhang mit einem neuen Distributionszentrum. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten gingen vor allem aufgrund geringerer Zollverbindlichkeiten sowie eines niedrigeren beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten um 28 % auf 191 Mio. € zurück (2023: 266 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen stiegen zum 31. Dezember 2024 um 16 % auf 1.538 Mio. € (2023: 1.323 Mio. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich höhere Rückstellungen für Personalkosten, die niedrigere Rückstellungen für Zölle aufgrund einer Umklassifizierung von kurzfristigen zu langfristigen Rückstellungen ausglich. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden erhöhten sich zum 31. Dezember 2024 um 17 % auf 2.659 Mio. € (2023: 2.273 Mio. €), in erster Linie aufgrund höherer Rückstellungen für ausstehende Rechnungen, Personalkosten und Rabatte, die nur zum Teil durch niedrigere Rückstellungen für Marketingkosten aufgehoben wurden. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 23 % auf 598 Mio. € (2023: 488 Mio. €). Dieser Anstieg steht hauptsächlich im Zusammenhang mit höheren Steuerverbindlichkeiten und mit Spenden in Verbindung mit dem Verkauf des verbleibenden Yeezy Bestands. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 16-21

Bilanzstruktur<sup>1</sup> in % der Bilanzsumme

	2024	2023
Passiva (in Mio. €)	20.655	18.020
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2,8 %	3,0 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15,0 %	12,6 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	9,3 %	13,5 %
Sonstige Verbindlichkeiten	44,6 %	43,5 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) <sup>2</sup>	33,7 %	33,0 %
Gesamtes Eigenkapital	28,4 %	27,3 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz.  
2 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €



1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 3 % auf 5.194 Mio. € (2023: 5.052 Mio. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum 31. Dezember 2024 um 21 % auf 1.915 Mio. € zurück (2023: 2.430 Mio. €). Dieser Rückgang ist hauptsächlich der Umklassifizierung eines Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten aufgrund seiner Fälligkeit im Jahr 2025 zuzuschreiben. Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 22 % auf 2.495 Mio. € (2023: 2.039 Mio. €) im Zusammenhang mit einem neuen Distributionszentrum sowie durch Währungseffekte. Die latenten Steuerschulden gingen zum 31. Dezember 2024 um 9 % auf 133 Mio. € zurück (2023: 147 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2024 um 88 % auf 353 Mio. € (2023: 188 Mio. €), was eine Umklassifizierung von kurzfristigen zu langfristigen Rückstellungen für Zölle und höhere sonstige Rückstellungen widerspiegelt. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 49 % auf 154 Mio. € (2023: 103 Mio. €) aufgrund von Spenden in Verbindung mit dem Verkauf des verbleibenden Yeezy Bestands. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 16-24

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2024 um 20 % auf 5.476 Mio. € (2023: 4.580 Mio. €). Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf den höheren Gewinn, den Anstieg der Hedging-Rücklagen sowie positive Währungseffekte zurückzuführen, die teilweise durch die Dividendenzahlung an die Aktionär\*innen für das Geschäftsjahr 2023 aufgehoben wurden. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 26,5 % im Vergleich zu 25,4 % im Vorjahr. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

Eigenkapitalquote<sup>1</sup> in %

2024		26,5
2023		25,4
2022		24,6
2021		34,0
2020		30,7

1 Eigenkapitalquote = auf Anteilseigner entfallendes Kapital / Bilanzsumme.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Zum Ende des Geschäftsjahres 2024 erhöhte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 4 % auf 4.306 Mio. € (2023: 4.154 Mio. €). Währungsbereinigt stieg das operative kurzfristige Betriebskapital ebenfalls um 4 %. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz ging um 5,9 Prozentpunkte auf 19,7 % zurück (2023: 25,7 %). Darin spiegelt sich die leichte Zunahme des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals vor dem Hintergrund des signifikanten Umsatzanstiegs im Jahr 2024 im Vergleich zum Jahr 2023 wider.

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital<sup>1,2</sup> in % der Umsatzerlöse

2024		19,7
2023		25,7
2022		24,0
2021		20,0
2020		25,3

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

2 Die Zahl für 2021 spiegelt die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

## Investitionsanalyse

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen stiegen um 7 % auf 540 Mio. € (2023: 504 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen erhöhten sich um 15 % auf 419 Mio. € (2023: 363 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 121 Mio. € (2023: 141 Mio. €). Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte nahmen im Geschäftsjahr 2024 um 5 % auf 530 Mio. € zu (2023: 505 Mio. €).

Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 50 % der Gesamtinvestitionen aus (2023: 45 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 25 % bzw. 9 % der Gesamtinvestitionen (2023: 32 % bzw. 9 %). Weitere 16 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2023: 14 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 31 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2023: 38 %). Nach Regionen betrachtet entfielen je 16 % der Gesamtinvestitionen auf Europa und Nordamerika (2023: 12 % bzw. 15 %), gefolgt von China und Emerging Markets mit jeweils 13 % (2023: 10 % bzw. 15 %) und Lateinamerika und Japan/Südkorea mit jeweils 5 % (2023: 6 % bzw. 3 %).

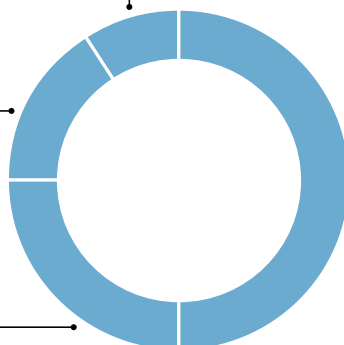
### Investitionen nach Bereichen in %

9 % Logistik

16 % Verwaltung

25 % IT

50 % Selbst kontrollierte Verkaufsflächen



### Investitionen nach Segmenten in %

5 % Japan/Südkorea

5 % Lateinamerika

13 % Emerging Markets

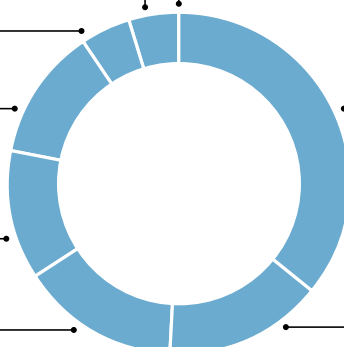
13 % China

16 % Nordamerika

0 % Andere Geschäftsbereiche

31 % Zentralbereiche/  
Konsolidierung

16 % Europa



Liquiditätsanalyse

Der Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit belief sich im Geschäftsjahr 2024 auf 2.910 Mio. € (2023: 2.550 Mio. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf das höhere Betriebsergebnis im Berichtszeitraum zurückzuführen, welche durch eine weniger vorteilhafte Entwicklung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Vergleich zum Vorjahr teilweise ausgeglichen wurde. Anpassungen gemäß IAS 29 ‚Rechnungslegung in Hochinflationländern‘ sind gesondert zu berichten und haben sich mit 9 Mio. € positiv auf den Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit des Unternehmens für das Jahr 2024 ausgewirkt (2023: negative Auswirkung in Höhe von 19 Mio. €). In Übereinstimmung mit IAS 29 wurde die Darstellung des Vorjahres geändert. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 37

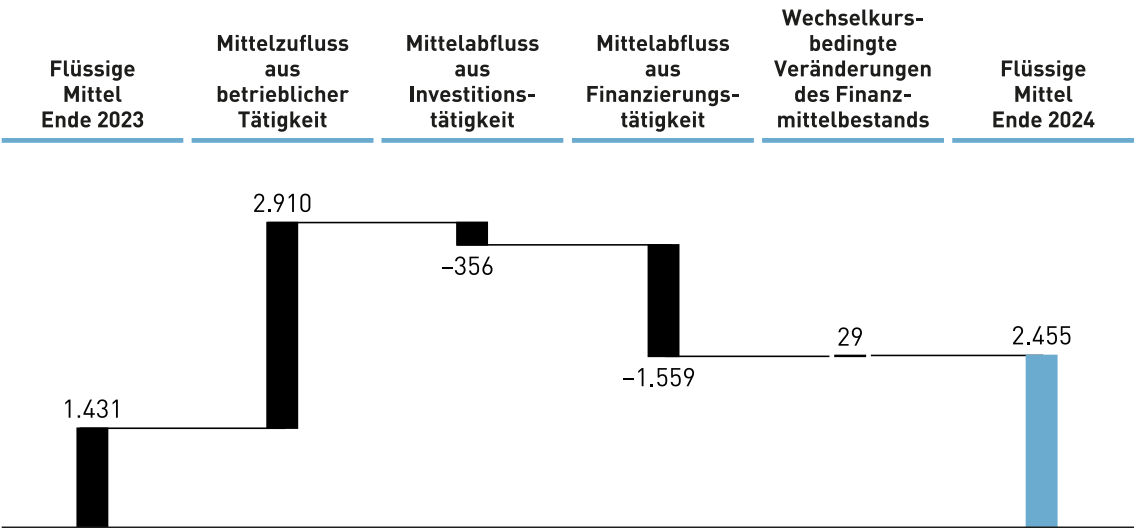
Im Jahr 2024 belief sich der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit auf 356 Mio. € gegenüber 451 Mio. € im Jahr 2023. Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Erlöse in Verbindung mit der Veräußerung von Reebok zurückzuführen.

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit belief sich auf 1.559 Mio. € (2023: 1.425 Mio. €). Dies ist hauptsächlich auf die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten, die Rückzahlung eines Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € im September 2024, Zinszahlungen sowie die Dividendenzahlung für das Jahr 2023 zurückzuführen.

Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands in Höhe von 29 Mio. € (2023: negative Auswirkung in Höhe von 40 Mio. €) wirkten sich positiv auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus.

Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2024 um 1.024 Mio. € auf 2.455 Mio. € (31. Dezember 2023: 1.431 Mio. €).

Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €





1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zum 31. Dezember 2024 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 3.622 Mio. € (2023: 4.518 Mio. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA betrug zum Ende des Geschäftsjahres 2024 1,5 (2023: 3,3). Diese starke Reduzierung des Verschuldungsgrads ist auf die deutlich geringeren bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten und das höhere EBITDA im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zurückzuführen. ► [SIEHE TREASURY](#)

**Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA<sup>1,2</sup> in Mio. €**



1 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit dem Geschäftsjahr 2020 erstmals angewendet. Entsprechend der Methodologieänderung 2022 wurden die Zahlen für 2020 und 2021 angepasst.  
2 Die Zahl für 2021 spiegelt die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

**Außerbilanzielle Posten**

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen, Dienstleistungsverträgen sowie für Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 27 % auf 8.122 Mio. € (2023: 6.418 Mio. €). adidas hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Für diese Dienstleistungsverträge sind die finanziellen Verpflichtungen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 60 % auf 669 Mio. € (2023: 1.667 Mio. €) zurückgegangen. Der Rückgang bezieht sich hauptsächlich auf eine Verpflichtung für ein neues Distributionszentrum, die im Jahr 2024 als Leasingverbindlichkeit angesetzt wurde. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 38](#)

# Treasury

## Finanzierungsgrundsätze des Unternehmens

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

## Treasury-Grundsätze und -Verantwortlichkeiten

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

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

## Zentralisierte Treasury-Funktion

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochterunternehmen weitergegeben und teilweise durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen in der Lage, Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens sind generell unbesichert und gegebenenfalls mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochterunternehmensebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens ‚BBB-‘ von Standard & Poor’s oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. Nur in sehr seltenen Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochterunternehmen überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst unter anderem automatisierte inländische und grenzüberschreitende [Cash-Pools](#). Eine weitere Aufgabe der Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 02](#)

## Marktübliche Kreditvereinbarungen

Bei unseren fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene rechtliche Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung (Waiver) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2024 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel dazu ausreichen werden, unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

## Bonitätsprüfungen

Im August 2020 erhielt adidas starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's. Während Standard & Poor's adidas mit 'A+' bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung 'A2'. Der anfängliche Ausblick für beide Ratings lautete 'stabil', da beide Ratingagenturen die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens anerkannten. Im November 2022 änderten sowohl Standard & Poor's als auch Moody's den Ausblick von adidas basierend auf der Verschlechterung der Bonitätskennzahlen aufgrund des Drucks von ökonomischen und unternehmensspezifischen Herausforderungen auf die betriebliche Leistung des Unternehmens in 'negativ'. Im Februar 2023 senkte Standard & Poor's die Bewertung von adidas auf 'A-', während Moody's das Unternehmen auf 'A3' herabstufte, beide Ratingagenturen jeweils mit Ausblick 'negativ'. Angesichts starker Verbesserungen des Umsatzwachstums und der finanziellen Leistung des Unternehmens hob Standard & Poor's im Oktober 2024 den Ausblick von adidas auf 'stabil' an und erkennt damit die deutlich besser als erwartete Entwicklung des operativen Geschäfts und der Bonitätskennzahlen an. Im Dezember 2024 änderte auch Moody's den Ausblick von 'negativ' auf 'stabil', was die fortlaufenden Verbesserungen der finanziellen Leistung des Unternehmens widerspiegelt. Insgesamt sichern die Investment-Grade-Ratings adidas weiterhin einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

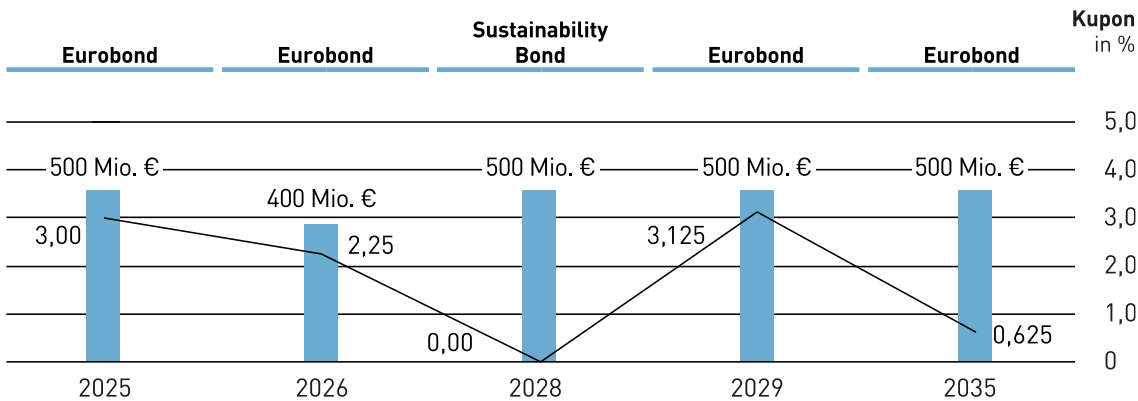
## Konsortialkredite

Im November 2020 schloss adidas einen Konsortialkredit in Höhe von 1.500 Mio. € mit zwölf Partnerbanken ab. Diese Konsortialkreditvereinbarung wurde später, im Oktober 2021 und im November 2022, geändert. Der geänderte und neu aufgelegte Konsortialkredit mit nun elf Partnerbanken belief sich auf 2.000 Mio. €. Im Dezember 2023 reduzierte adidas die Höhe des Konsortialkredits mit einer Laufzeit bis November 2027 auf 1.864 Mio. € und die Anzahl der kreditgebenden Banken auf zehn Partnerbanken.

## Ausstehende Anleihen

adidas hat derzeit fünf ausstehende Anleihen. Zuletzt platzierte das Unternehmen im Jahr 2022 eine dreijährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € und einem Kupon von 3,00 %, die im November 2025 fällig wird, sowie eine siebenjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. €, einem Kupon von 3,125 % und einer Laufzeit bis November 2029. Im September 2020 platzierte adidas erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe. Diese Anleihe in Höhe von 500 Mio. € hatte bei Ausgabe eine Laufzeit von acht Jahren bis Oktober 2028 und einen Kupon von 0,00 %. adidas plante, die Erlöse aus der Nachhaltigkeitsanleihe ganz oder teilweise zur Finanzierung und Refinanzierung förderfähiger nachhaltiger Projekte zu verwenden, wie sie im ‚Sustainability Bond Framework‘ definiert sind. Im September 2023 wurde der Gesamtbetrag der Nettoerlöse in Höhe von 500 Mio. € vollständig förderfähigen nachhaltigen Projekten zugewiesen. Ebenfalls im September 2020 hat adidas eine 15-jährige Anleihe in Höhe von 500 Mio. €, mit einem Kupon von 0,625 % und einer Laufzeit bis September 2035, platziert. Des Weiteren hat das Unternehmen noch eine ausstehende Anleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € und einem Kupon von 2,25 %, die im Jahr 2014 platziert wurde und bis Oktober 2026 läuft. Alle Anleihen wurden an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet, mit Ausnahme der Anleihe, die bis zum Oktober 2026 läuft und eine Stückelung von jeweils 1.000 € hat. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 16](#)

### Fälligkeitsprofil und Kupons von adidas Anleihen<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Kupons sind fest.

## Zusätzliche Kreditlinien

Außer durch die Konsortialkreditlinie und den Zugang zu den Anleihemärkten wird die finanzielle Flexibilität des Unternehmens auch durch die Verfügbarkeit von weiteren Kreditlinien sichergestellt. Zum Ende des Geschäftsjahres 2024 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 3.656 Mio. € (2023: 3.648 Mio. €). Davon waren 3.560 Mio. € ungenutzt (2023: 3.556 Mio. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 52 % bzw. 48 % der gesamten Kreditlinien aus (2023: 53 % bzw. 47 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein ungenutztes Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung (2023: 2.000 Mio. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

## Niedrigere Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie ausstehenden Anleihen. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2024 um 17 % auf 2.485 Mio. € zurück (2023: 2.979 Mio. €), was hauptsächlich auf die Rückzahlung des Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € im September 2024 zurückzuführen ist. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2024 auf 2.389 Mio. € (2023: 2.886 Mio. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2024 auf 96 Mio. € (2023: 93 Mio. €).

### Finanzierungsstruktur in Mio. €

	2024	2023
<b>Flüssige Mittel</b>	<b>2.455</b>	<b>1.431</b>
Bankkredite	96	93
Eurobonds	2.389	2.886
<b>Bruttofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>2.485</b>	<b>2.979</b>
<b>Nettofinanzverbindlichkeiten/Cash-Position</b>	<b>-30</b>	<b>-1.548</b>

Zum 31. Dezember 2024 enthalten die flüssigen Mittel 325 Mio. € (2023: 211 Mio. €), die von Tochtergesellschaften gehalten werden, die Devisenkontrollen (z. B. Russland, Argentinien) oder anderen rechtlichen Beschränkungen unterliegen, und die daher nicht jederzeit zur allgemeinen Verwendung durch die adidas AG oder andere Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

## Fälligkeitsprofil der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Im Jahr 2025 werden, bei unveränderter Fristigkeit, Finanzinstrumente in Höhe von 570 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2024 Finanzinstrumente über einen Betrag von 549 Mio. € aus.

### Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

	2024	2023
< 1 Jahr	570	549
1 bis 3 Jahre	425	935
3 bis 5 Jahre	994	504
> 5 Jahre	496	991
<b>Gesamt</b>	<b>2.485</b>	<b>2.979</b>

■ 2024 ■ 2023

## Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 3.622 Mio. €

Zum 31. Dezember 2024 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 3.622 Mio. € (31. Dezember 2023: 4.518 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die signifikant höheren flüssigen Mittel zurückzuführen, die aus dem Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit und niedrigeren langfristigen Finanzverbindlichkeiten resultieren, welche durch höhere kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten im Jahr 2024 geringfügig ausgeglichen wurden.

### Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/Netto-Cash-Position<sup>1,2</sup> in Mio. €

2024		-3.622
2023		-4.518
2022		-6.047
2021		-2.082
2020		-2.424

1 Zahlen für 2020 und 2021 entsprechend der Methodologie-Änderung 2022 angepasst.

2 Die Zahl für 2021 spiegelt die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

Im Jahr 2020 wurde die Definition der ‚Nettofinanzverbindlichkeiten‘ in ‚bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten‘ geändert, um den Änderungen in der Finanzrichtlinie des Unternehmens Rechnung zu tragen. Der größte Unterschied zwischen der ursprünglichen Definition der Nettofinanzverbindlichkeiten und der angepassten Definition ist die Einbeziehung des Barwerts der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen. Im Jahr 2022 wurde die Methodologie zur Berechnung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten überarbeitet, um sie an die allgemeine Marktpraxis und den Ansatz der Ratingagenturen anzupassen. Die wichtigste Änderung war die Eliminierung der Anpassung der Ertragsteuer auf die Nettofinanzverbindlichkeiten.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

### Zusammensetzung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

	2024	2023
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	570	549
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.915	2.430
Kurzfristige und langfristige Leasingverbindlichkeiten	3.102	2.584
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	144	139
Factoring	21	70
<b>Zwischensumme</b>	<b>5.752</b>	<b>5.772</b>
Flüssige Mittel	2.455	1.431
Kurzfristige Finanzanlagen	0	34
Abzüglich Flüssige Mittel mit Verfügungsbeschränkung	325	211
<b>Abzüglich verfügbare Flüssige Mittel</b>	<b>2.130</b>	<b>1.254</b>
<b>Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>3.622</b>	<b>4.518</b>



## Verschuldungsgrad verbessert sich signifikant

Das Unternehmen strebt weiterhin an, langfristig ein Verhältnis von bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen) von unter zwei beizubehalten. Dieses Verhältnis belief sich auf 1,5 zum Jahresende 2024 (2023: 3,3). Die starke Entschuldung stammt von den signifikant niedrigeren bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten und dem höheren EBITDA verglichen zum Vorjahr.

► SIEHE GEWINN- UND-VERLUST-RECHNUNG ► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

### Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA

1,5

## Zinssatz steigt

Der gewichtete Durchschnittzinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens stieg im Jahr 2024 auf 2,5 % (2023: 1,6 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf höheren Finanzierungsbedarf in manchen Tochtergesellschaften in Märkten mit hohen Zinssätzen zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2024 machten festverzinsliche Finanzierungen 98 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2023: 99 %). Zum Jahresende 2024 waren 2 % der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinst (2023: 1 %).

### Zinssatzentwicklung<sup>1</sup> in %



<sup>1</sup> Gewichteter Durchschnittzinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

## Effektives Währungsmanagement hat hohe Priorität

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Schwerpunkt der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Auswirkung von Währungsschwankungen auf die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 2024 betrug das Währungsdefizit resultierend aus dem laufenden Geschäft ca. 5,0 Mrd. US-\$ (2023: 4,1 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 3,6 Mrd. US-\$ auf den Euro (2023: 3,0 Mio. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-Programm mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von über 24 Monaten abgeschlossen. Zum Jahresende 2024 war das Hedging für das Jahr 2025 nahezu vollständig abgeschlossen. Gleichzeitig haben wir bereits mit der Absicherung für das Jahr 2026 begonnen. Die Verwendung verschiedener Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen oder Swaps, bzw. die Kombination solcher Instrumente sichern das Unternehmen gegen ungünstige Währungsentwicklungen ab.

► SIEHE BESCHAFFUNG UND BESCHAFFUNGSKETTE ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

## Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG

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

### Operatives Geschäft und Kapitalstruktur der adidas AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des adidas Konzerns.

► SIEHE AUSBLICK ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft für den Konzern geprägt. So machten zum 31. Dezember 2024 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 49 % der Bilanzsumme aus (2023: 48 %). Die Intercompany-Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 17 % der Aktivseite (2023: 28 %) sowie 29 % der Passivseite (2023: 28 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2024 dar.

### Abschlusserstellung

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2024 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

## Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB

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

	2024	2023
Umsatzerlöse	5.068	4.510
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	–	–4
<b>Gesamtleistung</b>	<b>5.068</b>	<b>4.506</b>
Sonstige betriebliche Erträge	687	721
Materialaufwand	–1.845	–1.678
Personalaufwand	–891	–852
Abschreibungen	–137	–139
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–3.150	–2.801
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>–268</b>	<b>–243</b>
Finanzergebnis	500	103
Steuern	–83	–49
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>149</b>	<b>–189</b>
Gewinnvortrag	286	598
Verwendung für den Rückkauf/die Ausgabe eigener Anteile	–	2
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>435</b>	<b>411</b>

### Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. €

	2024	2023
Lizenz- und Provisionserträge	2.475	2.275
adidas Deutschland	1.673	1.267
Ausländische Tochterunternehmen	75	88
Zentrale Vertriebsseinheit	78	125
Sonstige Umsatzerlöse	767	755
<b>Gesamt</b>	<b>5.068</b>	<b>4.510</b>

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen des Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marke adidas erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochterunternehmen. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebsseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse, die hauptsächlich aus Kostenweiterverrechnungen an Tochterunternehmen bestehen. Die Umsatzerlöse der adidas AG steigerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 12 % auf 5.068 Mio. € (2023: 4.510 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2024 sind die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 5 % auf 687 Mio. € gesunken (2023: 721 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Währungsgewinne zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG sind im Geschäftsjahr 2024 um 12 % auf 3.150 Mio. € gestiegen (2023: 2.801 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf höhere Aufwendungen für Werbung und Promotion sowie Weiterbelastungen von Tochterunternehmen zurückzuführen.

Die Abschreibungen der adidas AG auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sind im Geschäftsjahr 2024 um 1 % auf 137 Mio. € gesunken (2023: 139 Mio. €).

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Im Geschäftsjahr 2024 weist die adidas AG ein negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 268 Mio. € aus (2023: 243 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf höhere Aufwendungen zurückzuführen.

Das Finanzergebnis der adidas AG ist im Jahr 2024 um 385 % auf 500 Mio. € gestiegen (2023: 103 Mio. €). Die Erhöhung ist auf höhere Dividendenerträge zurückzuführen.

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 83 Mio. € (2023: 49 Mio. €) beläuft sich der Jahresüberschuss 2024 auf 149 Mio. € und liegt damit über dem Jahresfehlbetrag des Vorjahres (2023: –189 Mio. €).

## Bilanz nach HGB

### Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. €

	31. Dez. 2024	31. Dez. 2023
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	359	359
Sachanlagen	652	675
Finanzanlagen	4.425	4.427
<b>Anlagevermögen</b>	<b>5.436</b>	<b>5.461</b>
Vorräte	38	44
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.733	2.765
Flüssige Mittel, Wertpapiere	1.648	859
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>3.419</b>	<b>3.668</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	153	136
<b>Bilanzsumme</b>	<b>9.008</b>	<b>9.265</b>
<b>Passiva</b>		
Eigenkapital	2.479	2.455
Rückstellungen	956	813
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	5.573	5.997
<b>Bilanzsumme</b>	<b>9.008</b>	<b>9.265</b>

Im Geschäftsjahr 2024 ist die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 3 % auf 9.008 Mio. € gesunken (2023: 9.265 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände zurückzuführen.

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr 2024 um 1 % auf 2.479 Mio. € (2023: 2.455 Mio. €). Die Eigenkapitalquote ist auf 27,5 % gestiegen (2023: 26,5 %).

Im Geschäftsjahr 2024 sind die Rückstellungen um 18 % auf 956 Mio. € gestiegen (2023: 813 Mio. €).

Die Verbindlichkeiten und sonstige Posten sind im Geschäftsjahr 2024 um 7 % auf 5.573 Mio. € gesunken (2023: 5.997 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf die Rückzahlung eines Eurobonds im Jahr 2024 zurückzuführen.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

## Entwicklung des Finanzmittelbestands

Die adidas AG verfügt über eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 1.864 Mio. € und weitere bilaterale Kreditlinien (inklusive Dispositionscredit) in Höhe von 841 Mio. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung. ► [SIEHE TREASURY](#)

Im Geschäftsjahr 2024 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 55 Mio. € (2023: 212 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus den gesunkenen Forderungen. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 525 Mio. € (2023: 104 Mio. €). Die Erhöhung ist insbesondere auf höhere Dividendeneinnahmen von Tochtergesellschaften zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 345 Mio. € (2023: 323 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung an die Aktionäre der adidas AG, die Rückzahlung eines Eurobonds und Zinszahlungen zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 424 Mio. € (2023: 189 Mio. €).

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



# Angaben nach § 315a HGB und § 289a HGB sowie erläuternder Bericht

## Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 180.000.000 € (Stand: 31. Dezember 2024), eingeteilt in ebenso viele auf den Namen lautende Stückaktien, die rechnerisch jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind. Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2024 nicht verändert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionär\*innen auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 7 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär\*in nur, wer entsprechend im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionär\*innen am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionär\*innen ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2024 besaß die adidas AG insgesamt 1.450.916 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

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

## Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

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

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

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

## Beteiligungen am Grundkapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

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

## Aktien mit Sonderrechten

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

## Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Mitarbeitenden am Kapital

Mitarbeitende, die Aktien der adidas AG halten, können ihre Kontrollrechte wie andere Aktionär\*innen nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung ausüben. Dies gilt auch für die im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms über einen Dienstleister erworbenen Aktien. Ihr Stimmrecht aus diesen Aktien können Mitarbeitende mittelbar oder unmittelbar ausüben.

## Ernennung und Abberufung des Vorstands

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

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

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

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

## Satzungsänderungen

Die Satzung der adidas AG kann gemäß §§ 119 Abs. 1 Nr. 6, 179 Abs. 1 Satz 1 AktG grundsätzlich nur durch einen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden. Gemäß § 21 Abs. 3 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 2 Satz 2 AktG beschließt die Hauptversammlung der adidas AG über Satzungsänderungen grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Soweit das Gesetz zwingend eine größere Stimm- oder Kapitalmehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung beschließen.

## Befugnisse des Vorstands

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

## Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienaussgabe

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

## Genehmigtes Kapital

- Bis zum 6. August 2026 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär\*innen auszunehmen.
- Ebenfalls bis zum 6. August 2026 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/II). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär\*innen auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionär\*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage ganz oder teilweise auszuschließen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär\*innen ausschließen, soweit die neuen Aktien gegen Bareinlage zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dieser Ermächtigung kann jedoch nur soweit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 12. Mai 2021 unter Ausschluss des Bezugsrechts auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die unter Ausschluss des Bezugsrechts ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist,

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Der vorstehende Satz gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2021/II darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmende oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmende von Tochterunternehmen verwendet werden. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

## Bedingtes Kapital

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2022). Das bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 begeben werden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Bis zum 11. Mai 2027 ist der Vorstand aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 ermächtigt, einmalig oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen (zusammen „Schuldverschreibungen“) im Gesamtnennbetrag von bis zu 4.000.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär\*innen auf die Schuldverschreibungen, sofern dies für Spitzenbeträge erforderlich ist, auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, sofern und soweit dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär\*innen auch dann auszuschließen, sofern die Schuldverschreibungen gegen Barzahlung begeben werden und der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet sowie die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die vorgenannte 10 %-Grenze sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert werden, sowie auch Aktien, die aufgrund einer während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage der Ausnutzung einer anderen Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend dieser Vorschrift begebenen Schuldverschreibungen auszugeben oder zu gewähren sind. Die Summe der Aktien, die unter Schuldverschreibungen auszugeben sind, welche nach der Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, und der Aktien, die während der Laufzeit der Ermächtigung aus einem genehmigten Kapital unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, darf einen anteiligen Betrag des Grundkapitals von 10 % zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister nicht übersteigen. Unbeschadet des Rechts des Aufsichtsrats, weitergehende Zustimmungserfordernisse festzulegen, bedarf der Vorstand für die Ausgabe von Schuldverschreibungen auf der Grundlage des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionär\*innen der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung der Hauptversammlung zur Ausgabe von Schuldverschreibungen vom 12. Mai 2022 bislang keinen Gebrauch gemacht.

## Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienrückkauf

Die Befugnisse des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 11. Mai 2023.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 10. Mai 2028 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder gegebenenfalls des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte, ausgenutzt werden.

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

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Beschluss zu Punkt 8 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 11. Mai 2023 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- Sie können über die Börse oder durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionär\*innen im Verhältnis ihrer Beteiligungsquote veräußert werden; im Falle eines Angebots an alle Aktionär\*innen ist das Bezugsrecht für Spitzenbeträge ausgeschlossen. Die Aktien können ferner auch anderweitig gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet; der auf die Anzahl der unter dieser Ermächtigung veräußerten Aktien entfallende anteilige Betrag des Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10 %-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die gegebenenfalls im Zeitraum zwischen dem 11. Mai 2023 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß §§ 203 Abs. 1, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 11. Mai 2023 und der Veräußerung der Aktien begeben worden sind.
- Sie können als Gegenleistung zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Wirtschaftsgütern, insbesondere von Grundbesitz und Rechten an Grundbesitz, oder Forderungen (auch gegen die Gesellschaft) oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

– Sie können im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitenden der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen verwendet werden, wobei die Summe der Aktien 5 % des Grundkapitals nicht übersteigen darf, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch zum Zeitpunkt der Verwendung der Aktien. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die von der Gesellschaft aufgrund dieser Ermächtigung an Mitglieder des Vorstands zur Vergütung in Form einer Aktientantieme verwendet werden.

– Sie können eingezogen werden, ohne dass dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe übertragen werden, dass die Übertragung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens vier Jahren zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür liegt beim Aufsichtsrat. Die Summe der Aktien, die auf dieser Grundlage verwendet werden, darf 5 % des Grundkapitals nicht übersteigen, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung noch zum Zeitpunkt der Verwendung oder Zusage der Aktien. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die auf Grundlage dieser Ermächtigung im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen verwendet werden.

Das Bezugsrecht der Aktionär\*innen auf eigene Aktien wird insoweit ausgeschlossen, wie diese Aktien gemäß der vorstehenden Ermächtigung verwendet werden. Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand ist nach der von der Hauptversammlung am 11. Mai 2023 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden, sowie über ein multilaterales Handelssystem im Sinne von § 2 Abs. 6 Börsengesetz durchzuführen. Die adidas AG ist befugt, Optionen zu erwerben, die das Recht vermitteln, bei Ausübung der Optionen Aktien der Gesellschaft zu erwerben (Call-Optionen), und/oder Optionen zu veräußern, die bei Ausübung zum Erwerb von Aktien verpflichten (Put-Optionen), bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate zu verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese Eigenkapitalderivate nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder gegebenenfalls des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Eigenkapitalderivate darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Eigenkapitalderivate nicht nach dem 10. Mai 2028 erfolgt. Die Ermächtigung zum Erwerb unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten sowie über multilaterale Handelssysteme enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert je Aktie, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten oder über ein multilaterales Handelssystem erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (vorstehend dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2024 keinen Gebrauch gemacht.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

---

## Change of Control / Entschädigungsvereinbarungen

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

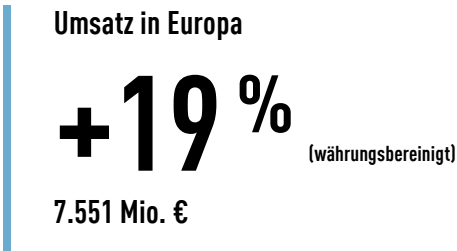
Mit Mitgliedern des Vorstands sowie Mitarbeitenden wurden keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots getroffen.

# Geschäftsentwicklung nach Segmenten

Seit Anfang 2024 berichtet adidas seine finanziellen und operativen Ergebnisse anhand der folgenden Unterteilung: Europa, Nordamerika, China, Emerging Markets, Lateinamerika und Japan/Südkorea.

## Europa

In Europa stieg der Umsatz im Jahr 2024 auf währungsbereinigter Basis um 19 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 20 % auf 7.551 Mio. € (2023: 6.302 Mio. €). Die währungsbereinigte Entwicklung ist auf zweistelliges Wachstum sowohl im Lifestyle- als auch im Performance-Bereich zurückzuführen. Im Lifestyle-Bereich legte Originals im starken zweistelligen und Sportswear im hohen einstelligen Prozentbereich zu. Das Wachstum im Performance-Bereich wurde mit einem Umsatzplus im starken zweistelligen Prozentbereich von Fußball angeführt, zeigte sich aber mit Zuwächsen in mehreren Kategorien breit gefächert.



### Europa im Überblick in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	7.551	6.302	20 %	19 %
Bruttomarge	50,3 %	45,9 %	4,3 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	1.485	852	74 %	–
Operative Marge des Segments	19,7 %	13,5 %	6,1 PP	–

Die Bruttomarge in Europa verbesserte sich um 4,3 Prozentpunkte auf 50,3 % (2023: 45,9 %). Niedrigere Beschaffungskosten, ein besserer Geschäftsmix und weniger Rabatte konnten negative Währungsentwicklungen mehr als ausgleichen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 12 % auf 2.310 Mio. € (2023: 2.057 Mio. €), hauptsächlich aufgrund höherer Marketingaufwendungen. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 2,0 Prozentpunkte auf 30,6 % (2023: 32,6 %). Das Betriebsergebnis in Europa stieg im Vergleich zum Vorjahr um 74 % auf 1.485 Mio. € (2023: 852 Mio. €). Die operative Marge verbesserte sich um 6,1 Prozentpunkte auf 19,7 % (2023: 13,5 %).



## Nordamerika

In Nordamerika ging der Umsatz um 2 % auf währungsbereinigter Basis und in Euro ebenso um 2 % auf 5.128 Mio. € zurück (2023: 5.219 Mio. €). Gründe für diese Entwicklung waren in erster Linie der weiterhin konservative Sell-in des Unternehmens an den Großhandel als Reaktion auf die nach wie vor hohen Lagerbestände in diesem Markt, vor allem in der ersten Jahreshälfte, sowie der niedrigere Umsatz mit Yeezy Produkten. Da sich diese erwarteten Herausforderungen sequentiell verkleinerten, beschleunigte sich das Umsatzwachstum in Nordamerika im vierten Quartal auf eine zweistellige Rate.

### Umsatz in Nordamerika

**-2 %**  
(währungsbereinigt)

5.128 Mio. €

### Nordamerika im Überblick in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	5.128	5.219	-2 %	-2 %
Bruttomarge	43,1 %	40,1 %	3,0 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	480	273	76 %	-
Operative Marge des Segments	9,4 %	5,2 %	4,1 PP	-

Die Bruttomarge in Nordamerika stieg um 3,0 Prozentpunkte auf 43,1 % (2023: 40,1 %). Die positiven Effekte niedrigerer Beschaffungskosten, gesünderer Vorratsbestände und eines besseren Geschäftsmix haben höhere Rabatte mehr als ausgeglichen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 4 % auf 1.788 Mio. € zurück (2023: 1.872 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Rückgang der Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz reduzierten sich um 1,0 Prozentpunkt auf 34,9 % (2023: 35,9 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika erhöhte sich um 76 % auf 480 Mio. € (2023: 273 Mio. €) und die operative Marge stieg um 4,1 Prozentpunkte auf 9,4 % (2023: 5,2 %).

## China

Der Umsatz in China stieg auf währungsbereinigter Basis um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 8 % auf 3.459 Mio. € (2023: 3.190 Mio. €). Der währungsbereinigte Umsatzanstieg ist auf Wachstum sowohl im Lifestyle- als auch im Performance-Bereich zurückzuführen. In Lifestyle verzeichnete Originals einen Anstieg im zweistelligen Prozentbereich und Sportswear legte im hohen einstelligen Prozentbereich zu. Im Performance-Bereich verzeichnete Fußball starkes zweistelliges Wachstum und auch mehrere andere Kategorien berichteten ein Umsatzplus.

### Umsatz in China

+10 %

(währungsbereinigt)

3.459 Mio. €

### China im Überblick in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	3.459	3.190	8 %	10 %
Bruttomarge	49,6 %	48,7 %	0,9 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	714	553	29 %	–
Operative Marge des Segments	20,6 %	17,3 %	3,3 PP	–

Die Bruttomarge in China verbesserte sich um 0,9 Prozentpunkte auf 49,6 % (2023: 48,7 %), was hauptsächlich einem besseren Geschäftsmix zuzuschreiben ist. Gleichzeitig belasteten höhere Beschaffungskosten und negative Währungsentwicklungen die Bruttomarge. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit blieben mit 1.012 Mio. € relativ stabil (2023: 1.002 Mio. €), während die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz um 2,1 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr auf 29,3 % zurückgingen (2023: 31,4 %). Das Betriebsergebnis in China erhöhte sich um 29 % auf 714 Mio. € (2023: 553 Mio. €) und die operative Marge stieg um 3,3 Prozentpunkte auf 20,6 % (2023: 17,3 %).

## Emerging Markets

Der Umsatz in Emerging Markets stieg währungsbereinigt um 19 % und in Euro um 16 % auf 3.310 Mio. € (2023: 2.850 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis wurde diese Entwicklung durch zweistelliges Wachstum sowohl im Lifestyle- als auch im Performance-Bereich getrieben. In Lifestyle verzeichnete Originals einen Anstieg im starken zweistelligen Prozentbereich und Sportswear legte im hohen einstelligen Prozentbereich zu. Im Performance-Bereich war das Wachstum breit gefächert über alle Kategorien hinweg.

### Umsatz in Emerging Markets

**+19 %**  
(währungsbereinigt)

3.310 Mio. €

### Emerging Markets im Überblick in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	3.310	2.850	16 %	19 %
Bruttomarge	51,3 %	50,0 %	1,3 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	738	626	18 %	–
Operative Marge des Segments	22,3 %	22,0 %	0,3 PP	–

Die Bruttomarge in Emerging Markets verbesserte sich um 1,3 Prozentpunkte auf 51,3 % (2023: 50,0 %). Positive Effekte durch Preissteigerungen, niedrigere Beschaffungskosten und einen besseren Geschäftsmix konnten signifikant negative Währungsentwicklungen mehr als ausgleichen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 20 % auf 959 Mio. € (2023: 803 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf einen Anstieg der Marketingaufwendungen und der Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 0,8 Prozentpunkte auf 29,0 % (2023: 28,2 %). Das Betriebsergebnis in Emerging Markets erhöhte sich um 18 % auf 738 Mio. € (2023: 626 Mio. €) und die operative Marge stieg um 0,3 Prozentpunkte auf 22,3 % (2023: 22,0 %).

Lateinamerika

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 28 % und in Euro um 21 % auf 2.772 Mio. € (2023: 2.291 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis ist diese Verbesserung auf ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum in den meisten Performance-Kategorien zurückzuführen. Im Lifestyle-Bereich legten Originals und Sportswear ebenfalls im starken zweistelligen Prozentbereich zu.

Umsatz in Lateinamerika

+28 %

(währungsbereinigt)

2.772 Mio. €

Lateinamerika im Überblick in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	2.772	2.291	21 %	28 %
Bruttomarge	47,9 %	45,6 %	2,3 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	614	482	27 %	–
Operative Marge des Segments	22,2 %	21,0 %	1,1 PP	–

Die Bruttomarge in Lateinamerika verbesserte sich um 2,3 Prozentpunkte auf 47,9 % (2023: 45,6 %). Positive Effekte durch niedrigere Beschaffungskosten, Preissteigerungen, einen besseren Geschäftsmix und weniger Rabatte konnten signifikant negative Währungseffekte mehr als ausgleichen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 27 % auf 717 Mio. € (2023: 564 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt einen Anstieg sowohl der Marketingaufwendungen als auch der Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 1,2 Prozentpunkte auf 25,9 % (2023: 24,6 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika stieg um 27 % auf 614 Mio. € (2023: 482 Mio. €) und die operative Marge verbesserte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 22,2 % (2023: 21,0 %).

## Japan/Südkorea

Der Umsatz in Japan/Südkorea stieg währungsbereinigt um 10 % und in Euro um 4 % auf 1.339 Mio. € (2023: 1.293 Mio. €). Der währungsbereinigte Anstieg ist auf zweistelliges Wachstum im Lifestyle-Bereich zurückzuführen, einschließlich eines starken zweistelligen Zuwachses in Originals. In Performance erzielte Fußball ein Wachstum im zweistelligen Prozentbereich.

### Umsatz in Japan/Südkorea

+10 %

(währungsbereinigt)

1.339 Mio. €

### Japan/Südkorea im Überblick in Mio. €

	2024	2023	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	1.339	1.293	4 %	10 %
Bruttomarge	53,1 %	52,5 %	0,5 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	295	268	10 %	–
Operative Marge des Segments	22,0 %	20,7 %	1,3 PP	–

Die Bruttomarge in Japan/Südkorea verbesserte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 53,1 % (2023: 52,5 %). Ein verbesserter Geschäftsmix, positive Effekte durch Preissteigerungen, niedrigere Beschaffungskosten und weniger Rabatte konnten signifikant negative Währungseffekte mehr als ausgleichen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit blieben mit 428 Mio. € konstant (2023: 427 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit jedoch um 1,1 Prozentpunkte auf 32,0 % zurück (2023: 33,0 %). Das Betriebsergebnis in Japan/Südkorea stieg um 10 % auf 295 Mio. € (2023: 268 Mio. €) und die operative Marge verbesserte sich um 1,3 Prozentpunkte auf 22,0 % (2023: 20,7 %).

## Ausblick

Für das Jahr 2025 gehen wir davon aus, dass makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen weiter anhalten werden. Obwohl sich dies negativ auf die Verbraucherstimmung und die Kaufkraft für Konsumausgaben auswirken kann, sollte die globale Sportartikelbranche ihre positive Entwicklung fortsetzen. Trotz dieser Herausforderungen gehen wir davon aus, weitere Marktanteile hinzugewinnen und den währungsbereinigten Umsatz des Unternehmens im Jahr 2025 im hohen einstelligen Prozentbereich steigern zu können, was eine Fortsetzung des zweistelligen Wachstums der Marke adidas widerspiegelt. Mit einem anhaltenden Fokus auf profitables Wachstum und operativen Leverage erwarten wir, das Betriebsergebnis im Jahr 2025 weiter auf einen Wert zwischen 1,7 Mrd. € und 1,8 Mrd. € zu steigern.

## Zukunftsbezogene Aussagen

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

## Globales Wirtschaftswachstums 2025 voraussichtlich konstant<sup>6</sup>

Das Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) wird im Jahr 2025 den Erwartungen zufolge in Anbetracht der anhaltenden Auswirkungen einer straffen Geldpolitik, der restriktiven Finanzbedingungen und des verhaltenen Welthandels mit 2,7 % konstant bleiben. Obwohl die Inflationsraten zurückgegangen sind, bleiben sie in den meisten Industrieländern über den Zielwerten, was bedeutet, dass die Geldpolitik in naher Zukunft restriktiv bleiben dürfte. Zudem werden geopolitische Konflikte auch weiterhin die Weltwirtschaft belasten. In den Industrieländern wird 2025 mit einem Wachstum von nur 1,7 % gerechnet, während die Schwellenländer aufgrund verbesserter Bedingungen ein Wachstum von 4,1 % erzielen dürften. Es bestehen jedoch nach wie vor erhebliche Risiken, darunter eine schwächer als erwartete Dynamik in großen Volkswirtschaften wie China, Nordamerika und Europa. Darüber hinaus könnten geopolitische Konflikte und politische Entwicklungen zu höheren Zöllen führen oder den Welthandel auf andere Weise beeinträchtigen. Mögliche Störungen der Lieferkette, sprunghaft ansteigende Energiepreise und klimabedingte Katastrophen stellen weitere Risiken für die Weltwirtschaft dar.

<sup>6</sup> Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

## Sportartikelbranche 2025 weiter auf positivem Kurs

Nachdem sie sich im Jahr 2024 widerstandsfähig gezeigt hat, wird die globale Sportartikelbranche ihren positiven Kurs im Jahr 2025 voraussichtlich fortsetzen. Die Branche sollte vom anhaltenden Interesse der Konsument\*innen an Gesundheit und Fitness profitieren, wobei Athleisure und steigende Sportbeteiligungsraten weiterhin im Mittelpunkt stehen dürften. Produktinnovationen, sowohl für Elite- als auch für Freizeitsportler\*innen, dürften das Verbraucherinteresse weiter fördern. Darüber hinaus wird die zunehmende Bedeutung von Community-Events für die Förderung der Sportbeteiligung immer deutlicher. Lokale Sportveranstaltungen und Trainingsprogramme spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung eines aktiven Lebensstils und des Gemeinschaftsgefühls. Die Branche dürfte 2025 jedoch auch mit einigen Herausforderungen konfrontiert sein. Nach wie vor hohe Inflationsraten und Zinssätze werden sich voraussichtlich negativ auf Kaufkraft und Konsumausgaben auswirken. Gleichzeitig können geopolitische Konflikte und politische Entwicklungen zu globalen Handelsstörungen führen. Vor diesem Hintergrund wird es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung sein, sich an veränderte Verbraucherpräferenzen und makroökonomische Bedingungen anpassen zu können.

### Ausblick für 2025

	2024	Ausblick 2025
Umsatz	23.683 Mio. €	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich <sup>1</sup>
Betriebsergebnis	1.337 Mio. €	Erreichen eines Werts zwischen 1,7 Mrd. € und 1,8 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	19,7 %	Erreichen eines Werts zwischen 21 % und 22 %
Investitionen <sup>2</sup>	540 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €

1 Währungsbereinigt.  
2 Ohne Akquisitionen und Leasing.

## Für 2025 währungsbereinigter Umsatzanstieg im hohen einstelligen Prozentbereich erwartet

Für das Jahr 2025 gehen wir von einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im hohen einstelligen Prozentbereich aus, welcher fortgesetztes zweistelliges Wachstum der Marke adidas widerspiegelt. Unser verstärkter Fokus auf lokale Konsumentenpräferenzen in Kombination mit einem deutlich verbesserten, breiter aufgestellten und umfassenderen Produktsortiment sowie deutlich engeren Beziehungen zu den Einzelhändlern werden die Haupttreiber unseres erwarteten Umsatzwachstums sein. Zusätzlich werden wirkungsvolle Marketinginitiativen zu unserem Markenmomentum und Umsatzanstieg beitragen. Nachdem wir den Verkauf der verbleibenden Yeezy Bestände im Jahr 2024 abgeschlossen haben, sind im Ausblick des Unternehmens keine Umsätze mit Yeezy Produkten im Jahr 2025 enthalten (2024: rund 650 Mio. €).

## Signifikantes Wachstum in allen Marktsegmenten erwartet

Der währungsbereinigte Umsatz wird im Jahr 2025 voraussichtlich in allen Marktsegmenten stark wachsen. Konkret gehen wir davon aus, dass der Umsatz der Marke adidas in Nordamerika, China, Emerging Markets und Lateinamerika im zweistelligen Prozentbereich zulegen wird. Der Umsatz in Europa und Japan/Südkorea wird den Prognosen zufolge im hohen einstelligen Prozentbereich steigen.

## Weitere Verbesserung des Betriebsergebnisses auf 1,7 Mrd. € bis 1,8 Mrd. €

Während wir weiterhin unsere Investitionen in Marketing und Vertrieb erhöhen werden, wird Effizienz im Bereich der Betriebsgemeinkosten es uns erlauben, unser starkes Umsatzwachstum in überproportionales Gewinnwachstum zu verwandeln und die Profitabilität im Jahr 2025 den Prognosen zufolge erneut deutlich zu steigern. Wir erwarten demnach für 2025 eine Verbesserung des Betriebsergebnisses auf einen Wert zwischen 1,7 Mrd. € und 1,8 Mrd. €. Nachdem wir den Verkauf der verbleibenden Yeezy Bestände im Jahr 2024 abgeschlossen haben, ist im Ausblick des Unternehmens kein Gewinnbeitrag von Yeezy im Jahr 2025 enthalten (2024: rund 200 Mio. €).

## Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital von 21 % bis 22 %

Im Laufe des Jahres 2024 ist das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz um 5,9 Prozentpunkte auf 19,7 % zurückgegangen, was in erster Linie die effektiven Maßnahmen zur Wiederherstellung gesunder Vorratsbestände widerspiegelt. Ausgehend von diesen gesunden Vorratsbeständen werden wir uns im Jahr 2025 darauf konzentrieren, ein anhaltendes Umsatzwachstum zu ermöglichen und unsere Partner im Einzelhandel und in der Produktfertigung zu unterstützen. Demzufolge gehen wir davon aus, dass 2025 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz moderat auf ein Niveau zwischen 21 % und 22 % steigen wird.

## Investitionsausgaben in Höhe von rund 600 Mio. €

Zusätzlich zur Weiterentwicklung der bestehenden, hochmodernen Infrastruktur des Unternehmens werden wir weiter in unser Geschäft investieren. Infolgedessen rechnen wir im Jahr 2025 mit Investitionsausgaben in Höhe von rund 600 Mio. € (2024: 540 Mio. €).

## Dividendenvorschlag von 2,00 € je Aktie

Der Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG beabsichtigen, der Hauptversammlung am 15. Mai 2025 eine Dividende in Höhe von 2,00 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen (2024: 0,70 €). Die Gesamtausschüttung in Höhe von 357 Mio. € (2024: 125 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 43 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen. Der Vorschlag spiegelt die deutlich besser als erwarteten Ergebnisse im Jahr 2024, das verbesserte Finanzprofil des Unternehmens sowie den zuversichtlichen Ausblick des Managements auf die Zukunft wider. Die Ausschüttungsquote steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht. ► [SIEHE UNSERE AKTIE](#)



# Risiko- und Chancenbericht

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

## Grundlagen des Risiko- und Chancenmanagements

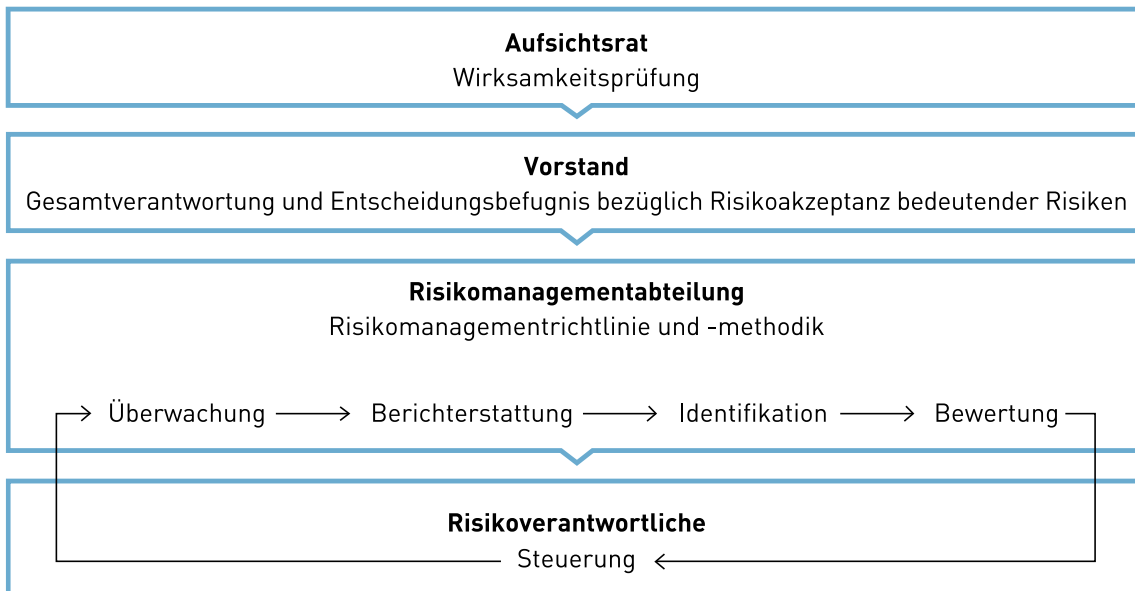
Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagements ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement („Enterprise Risk Management Policy“) legt sowohl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

## Risiko- und Chancenmanagementsystem

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

Unser Risiko- und Chancenmanagementsystem beruht auf Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem an die Struktur sowie die Kultur von adidas angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, systematisch berichtet und überwacht. Darüber hinaus wenden wir ein quantitatives Konzept für die Risikotragfähigkeit und den Risikoappetit an. Die Risikotragfähigkeit ist eine liquiditätsbasierte Kennzahl und beschreibt das Höchstmaß an Risiko, welches die adidas AG tragen kann, ohne von einer Insolvenz bedroht zu sein. Der Risikoappetit bezieht sich auf das Höchstmaß an Risiko, das das Unternehmen eingehen will, und leitet sich aus den Liquiditätszielen des Unternehmens ab.

## Risiko- und Chancenmanagementsystem



Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

- **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Halbjährlich führt die zentrale Risikomanagementabteilung eine Befragung des Senior Managements sowie ausgewählter Personen des mittleren Managements durch und stellt so eine effektive Bottom-up-Identifikation von Risiken und Chancen sicher. Die zentrale Risikomanagementabteilung hat des Weiteren 25 Kategorien definiert, die bei der systematischen Identifikation von Risiken und Chancen unterstützen sollen. Zudem greift adidas im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen und Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner. Unterstützt wird dies durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir, die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsument\*innen bestehen. Darüber hinaus berücksichtigen wir Themen im Zusammenhang mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten in unserem gesamten Identifizierungsprozess sowie in den darauffolgenden Prozessschritten. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Unternehmenskultur, Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

— **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt in den Zuständigkeitsbereich der zentralen Risikomanagementabteilung, die beim Bewertungsprozess von Fachexpert\*innen unterstützt und beraten wird und darüber hinaus auch externe und interne Daten verwendet. Zudem führt die zentrale Risikomanagementabteilung mit den Vorstandsmitgliedern und obersten Führungskräften eine Bewertung der relevantesten Risiken und Chancen durch.

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

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

Bewertungskategorien der Risiken

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

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Bedeutend

1 Basierend auf Gewinn und Cashflow.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Bei der Risiko- und Chancenbewertung wird zusätzlich berücksichtigt, wie schnell ein Risiko bzw. eine Chance eintreten kann („Velocity“). Wir unterscheiden dabei, in welchem Geschäftsjahr Risiken und Chancen eintreten könnten. Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl das Brutto- als auch das Nettorisiko. Das Brutto- und Risiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen ausgewählter eingetretener Risiken und Chancen im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung („Back-Testing“). Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risiko- und Chanceneinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden ständig verbessern.

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

Um das Risiko- und Chancenportfolio (d. h. die aggregierte Risikoposition) des Unternehmens zu bestimmen, aggregieren wir Risiken und Chancen mithilfe einer stochastischen Simulation (Monte-Carlo-Simulation), wobei wir Interdependenzen einzelner Risiken und Chancen berücksichtigen. Hinsichtlich der Beurteilung des Fortbestands des Unternehmens vergleichen wir das Risiko- und Chancenportfolio für 2025 mit der vom Unternehmen definierten Risikotragfähigkeit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisiko die Risikotragfähigkeit übersteigt. Um festzustellen, ob unser Rating gefährdet ist, vergleichen wir das Risiko- und Chancenportfolio für 2025 mit dem definierten Risikoappetit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisiko den Risikoappetit übersteigt.

- **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements, die in der Richtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind, gesteuert. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringerung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten im Verhältnis zum Nutzen etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen. Abhängig von der in der Risiko- und Chancenbewertung festgelegten Risikoklassifizierung liegt die Entscheidungsbefugnis hinsichtlich Risikoakzeptanz beim Vorstand, bei den obersten Führungskräften, die direkt an ein Vorstandsmitglied berichten, und beim operativen Management auf der nächsten hierarchischen Ebene. Die Entscheidung, als „bedeutend“ klassifizierte Risiken zu akzeptieren, ohne zusätzliche risikomindernde Maßnahmen zu ergreifen, kann nur vom gesamten Vorstand getroffen werden. Der Vorstand berücksichtigt in seinem Entscheidungsprozess das Risikoprofil, d. h. das Verhältnis von Risiko- und Chancenportfolio (also die aggregierte Risikoposition des Unternehmens) zu Risikoappetit und Risikotragfähigkeit. Um den Vorstand zu unterstützen, hat die zentrale Risikomanagementabteilung klare Grenzwerte für die Wahrscheinlichkeit, dass das Gesamtrisikoprofil den Risikoappetit und die Risikotragfähigkeit übersteigt, festgelegt. Der Risikoappetit des Unternehmens darf mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 95 % und die Risikotragfähigkeit mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99 % nicht überschritten werden.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess:

- Die zentrale Risikomanagementabteilung identifiziert Risiken und Chancen (mit einer potenziellen Auswirkung von mehr als 1 Mio. € auf den Gewinn und Cashflow) mithilfe einer Befragung des Senior Managements sowie ausgewählter Personen des mittleren Managements und greift zudem auf verfügbare Informationen zum internen und externen Umfeld des Unternehmens zurück. Die identifizierten Risiken bzw. Chancen werden von der zentralen Risikomanagementabteilung in Zusammenarbeit mit Fachexpert\*innen bewertet, konsolidiert und aggregiert („Bottom-up“-Bewertung).
- Anschließend erörtert die zentrale Risikomanagementabteilung die Bewertung der relevantesten Risiken und Chancen mit den Mitgliedern des Vorstands und Führungskräften, die direkt an den Vorstand berichten. Die Vorstandsmitglieder und Führungskräfte validieren die Bewertung der Risiken und Chancen für ihren Verantwortungsbereich („Top-down“-Bewertung).
- Die zentrale Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Ergebnisse der Bottom-up- als auch der Top-down-Bewertung sowie das Risiko- und Chancenprofil enthält, um auf eine potenzielle Gefährdung des Ratings und des Fortbestands des Unternehmens hinzuweisen. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.
- Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die zentrale Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der „Leadership Group“ geteilt wird.
- Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der zentralen Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Fall wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken oder Chancen bzw. neu identifizierter substanzieller Risiken oder Chancen erfolgt die Berichterstattung an den Vorstand auch ad hoc außerhalb der regulären halbjährlichen Risikoberichterstattung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen. Um die Risikokultur bei adidas weiter zu verbessern, bieten wir allen Beschäftigten ein Training zum Thema Risikomanagement über das unternehmenseigene Intranet an.

### Compliance-Management-System (adidas Fair Play)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Der Vorstand gibt die Richtung vor und alle Beschäftigten müssen in ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und andere externe Bestimmungen einhalten. Wir sind überzeugt, dass unser „adidas Fair Play“ einem Großteil an potenziellen Problemen im Zusammenhang mit Compliance entgegenwirkt. Aus diesem Grund setzen wir spezielle Methoden ein, um eventuelle Probleme zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Dabei ist uns jedoch bewusst, dass selbst das beste Compliance-System nicht alle Verstöße verhindern kann.

Der adidas Chief Compliance Officer (CCO) verantwortet das Compliance-Management-System (CMS). Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Geschäftsbereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette tangiert. Unser zentrales Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Compliance-Manager\*innen und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um regelmäßig die wesentlichen Compliance-Risiken systematisch zu beurteilen.

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

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

Der adidas Fair Play Code of Conduct ist auf unserer Website einsehbar und gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor, die für alle Beschäftigten weltweit und in allen Geschäftsbereichen verpflichtend sind. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

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

- **Vorbeugen:** Die Compliance-Abteilung überprüft das Compliance-Management-System in regelmäßigen Abständen und nimmt gegebenenfalls Aktualisierungen vor. Zusätzlich zu dem oben genannten Fair Play Code of Conduct unterstützen wir alle Maßnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Es erfolgen Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften und die Compliance-Abteilung stellt zusammen mit den regionalen Compliance-Manager\*innen und lokalen Compliance-Beauftragten im Rahmen des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus für alle Beschäftigten weltweit verpflichtende Schulungen diesbezüglich bereit. Darüber hinaus bietet die Compliance-Abteilung zusammen mit Partnern auch, wo erforderlich, gezielte Compliance-Präsenz-Seminare für leitende Führungskräfte sowie neu beförderte und rekrutierte leitende Führungskräfte weltweit an, um die Richtungsvorgabe hinsichtlich Compliance durch das obere sowie mittlere Management weiter zu betonen. Die Anzahl der abgeschlossenen Schulungen überwachen wir sorgfältig. Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit der Compliance-Abteilung mit der internen Revisionsabteilung, der Abteilung für Konzernrichtlinien, der Abteilung für interne Kontrollen sowie der zentralen Risikomanagementabteilung weiter gestärkt, um die Risikoabsicherung abzustimmen.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügt das Unternehmen über Whistleblowing-Verfahren. Beschäftigte können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihre Vorgesetzten, den CCO, die regionalen Compliance-Manager\*innen oder lokale Compliance-Beauftragte, die zuständigen Personalmanager\*innen, die Employee-Relations-Abteilung oder, wenn vorhanden, den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen vertraulichen Hotline- oder Website-Service melden. Auf Wunsch kann die Kontaktaufnahme hier anonym erfolgen. Die Fair-Play-Hotline und -Website können jederzeit und weltweit kontaktiert werden. Wenn erforderlich, können Dolmetscher\*innen hinzugezogen werden. Um alle unsere Standorte weltweit zu erreichen, wird sowohl digital als auch mit Postern auf diese Möglichkeit hingewiesen. Wir erfüllen die Anforderungen des deutschen Hinweisgeberschutzgesetzes, basierend auf der Richtlinie (EU) 2019/1937 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

– **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Die Compliance-Abteilung leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager\*innen sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter und mit zusätzlicher Unterstützung durch die Employee-Relations-Abteilung und HR. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2024 wurden insgesamt 1.260 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2023: 590). Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen aus der Vergangenheit dazu genutzt werden, das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, sofern erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können. Im Jahr 2024 hat die Compliance-Abteilung die Zusammenarbeit mit der Employee-Relations-Abteilung weiter intensiviert und arbeitet mit ihr insbesondere bei Angelegenheiten, die in Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen, Hand in Hand.

Potenzielle Compliance-Verstöße

	2024 Ereignisse <sup>1</sup>	2023 Fälle <sup>2</sup>
Finanzwirtschaftliche Verstöße, inklusive Diebstahl	86	51
Dienstvergehen, inklusive Interessenkonflikte und Korruption	57	17
Wettbewerbsrechtliche Vergehen	2	0
Fehlverhalten am Arbeitsplatz	848	387
Andere <sup>3</sup>	267	135

1 Berichtete Ereignisse (mit verschiedenen Arten von Vorwürfen) pro Bereich, mit möglicherweise mehreren möglichen Ereignissen pro Fall.  
2 Gesamtzahl der im Jahr berichteten Fälle pro Bereich. Berichterstattung auf Ereignisebene nicht möglich im alten Case-Management-Tool.  
3 Beinhaltet unter anderem Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Weitergabe vertraulicher Informationen.

Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen in %

	2024	2023
Anonyme Meldung über Hotline	38	53
Nichtanonyme Meldung über Hotline	16	23
Meldung über Compliance Officer, Employee-Relations-Abteilung und andere	46	24

Die zum Ende des Jahres 2023 stattgefundene Einführung des neuen Case-Management-Tools hat eine umfassendere Erfassung und Berichterstattung pro Fall ermöglicht und somit 2024 zu einer im Vergleich zum Jahr 2023 höheren Anzahl von untersuchten Fällen geführt.

Der CCO berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des CMS sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der CCO auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2024 nahm der CCO an vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teil und präsentierte dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug.

Die Informationen zu den potenziellen Compliance-Verstößen sind Teil der unternehmensspezifischen-Informationen für ESRS G1-4 - Korruptions- und Bestechungsfälle. ► SIEHE ESRS G1-4 - KORRUPTIONS- UND BESTECHUNGSFÄLLE



1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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

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

Das interne Kontrollsystem zur Überwachung der Finanzberichterstattung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen in angemessener Form sicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Abteilung ‚Corporate Internal Audit‘, die sowohl die interne Revisionsabteilung als auch die zentrale Abteilung für interne Kontrollen umfasst. Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende beurteilt zudem der externe Abschlussprüfer die Effektivität ausgewählter interner Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen). Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Effektivität von ICoFR, wobei die Ergebnisse mindestens einmal pro Jahr berichtet werden.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien („Finance Manual“) vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitenden zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Daraus resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeitenden bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigt sowohl die lokale Führungskraft, die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den auf das Rechnungswesen bezogenen Prozess verantwortlich ist, als auch die lokale Geschäftsführung gegenüber dem Konzernrechnungswesen zweimal jährlich schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder vom Bereich Global Business Services durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Systeme basieren nahezu ausschließlich auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor oder die Finanzdirektorin der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP Group Reporting, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch im SAP Group Reporting erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach Finalisierung aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

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

Des Weiteren umfasst das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem nicht auf das Rechnungswesen bezogene Kontrollen, um hinreichende Sicherheit bezüglich der Effektivität und Effizienz der betrieblichen Abläufe, der Verlässlichkeit der nichtfinanziellen Berichterstattung sowie der Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen zu erlangen. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem bezüglich nicht auf das Rechnungswesen bezogener Aktivitäten richtet den Fokus auch auf die Identifikation, Bewertung, Minderung, Überwachung und Kommunikation relevanter Risiken. Es ist auch in das unternehmensweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet und umfasst diverse Teilprozesse in den Bereichen Brands, Sourcing, Supply Chain Management, Procurement, IT, Sales und Human Resources.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende nicht auf das Rechnungswesen bezogene Richtlinien („Policy Manual“) vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien, die regelmäßig aktualisiert und kommuniziert werden, allen in die verschiedenen Prozesse eingebundenen Mitarbeitenden zugänglich.

Die Effektivität der nicht auf das Rechnungswesen bezogenen Kontrollen wird ebenfalls regelmäßig durch die interne Revisionsabteilung sowie die zentrale Abteilung für interne Kontrollen als auch durch die in die jeweiligen Märkte eingebundenen Abteilungen für interne Kontrollen überprüft. Die Berichterstattung zu den Ergebnissen der internen Kontrollen an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats umfasst auch die Effektivität nicht auf das Rechnungswesen bezogener Kontrollen.

Wir sind auf keine Sachverhalte gestoßen, die Zweifel an der Angemessenheit und Wirksamkeit des gesamten internen Kontroll- und Risikomanagementsystems begründen würden. Aufgrund der Einschränkungen eines jeden internen Kontroll- und Risikomanagementsystems kann jedoch keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Angemessenheit und Wirksamkeit dieser Systeme gewährleistet werden.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Die Erklärung in Bezug auf den Deutschen Corporate Governance Kodex A5 wurde im Rahmen der Prüfung des vorliegenden Konzernlageberichts nicht inhaltlich geprüft.

Erläuterung der Risiken

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2025 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Dabei stellen wir die Risiken in stärker aggregierter Form als in unserer internen Berichterstattung dar. Darüber hinaus könnten sich Risiken, die derzeit als gering eingestuft oder als nicht relevant erachtet werden oder die uns noch nicht bekannt sind, negativ auf die Erreichung unserer Geschäfts- und Finanzziele auswirken. Zusätzliche Informationen zu Risiken in Zusammenhang mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten sind in der Nachhaltigkeitserklärung enthalten. Unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik sehen wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken, Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen, Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte, Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Personalrisiken und IT- und Cybersicherheitsrisiken als bedeutend. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

Übersicht Unternehmensrisiken

Risikokategorien	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2023)	Eintritts- wahr- schein- lichkeit	Änderung (Einschätzung 2023)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Signifikant		30 %-50 %	
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		15 %-30 %	
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte	Hoch		30 %-50 %	
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Hoch	↓ (Signifikant)	15 %-30 %	
Personalrisiken	Hoch		15 %-30 %	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Hoch		15 %-30 %	
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel		30 %-50 %	
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Signifikant		< 15 %	↓ (15 %-30 %)
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		< 15 %	
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Signifikant		< 15 %	
Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten	Signifikant		< 15 %	
Projektrisiken	Signifikant		< 15 %	

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Inflation, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie etwa geopolitische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen, Enteignungen oder Nationalismus, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten (bis hin zu einer möglichen Abwicklung von Tochterunternehmen) sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Währungsrisiken entstehen beispielsweise insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Zudem könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld, wie etwa Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften in Bezug auf Produktsicherheit, soziale Aspekte und Menschenrechte oder Umwelt- und Klimaschutzbestimmungen mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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

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

Unter Berücksichtigung der Interessen unserer Stakeholder und indem wir unsere führende Position in der Sportartikelbranche nutzen, bringen wir uns aktiv dabei ein, politische Entscheidungsträger und Behörden bei ihren Bemühungen zu unterstützen, den weltweiten Handel zu liberalisieren und Handelsbeschränkungen abzubauen sowie bedeutende Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu beeinflussen und sich diesen anzupassen.

### Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten sowie Änderungen dieser Gesetze und Bestimmungen haben Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen (z. B. im Fall von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen). Änderungen von Zoll- und Steuerbestimmungen können außerdem wesentliche Auswirkungen auf die Beschaffungskosten und Ertragsteuern des Unternehmens haben. Aus diesem Grund werden für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften, Rückstellungen gebildet. Aufgrund der aktuellen geopolitischen Lage gehen wir vereinzelt von strengeren Vorgehensweisen der Steuer- und Zollbehörden bei Betriebsprüfungen aus, welche die potenzielle Auswirkung sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit derartiger Risiken erhöhen könnten. Im Jahr 2021 einigte man sich im ‚OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting‘ auf eine Zwei-Säulen-Lösung zur Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung der Wirtschaft ergeben. Die zweite Säule, zu der auch die Einführung der globalen Mindeststeuer gehört, könnte zu einem höher als geplanten Ertragsteueraufwand führen.

Wir sind bestrebt, Steuer- und Zollrisiken ausgewogen und im Einklang mit der Betriebsstruktur, der geschäftlichen und wirtschaftlichen Substanz und anderen Geschäftsrisiken zu managen. Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir in der Regel auf die Beratung von spezialisierten und unabhängigen Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück, beispielsweise auf Spezialgebieten wie Prozessdesign, Transaktionsberatung, Compliance- sowie Steuer- oder Zollprüfungen. Durch etablierte Prozesse stellen wir sicher, dass potenzielle Bereiche, in denen Steuer- oder Zollrisiken bestehen, regelmäßig überprüft werden (z. B. mit einem vierteljährlichen Fragebogen zu Steuerrisiken) und dass die Steuer- und Zollteams in die wesentlichen Geschäftsvorgänge im Unternehmen involviert werden. Unsere Steuer- und Zollteams, Expert\*innen für interne Kontrollen und die interne Revision überwachen die Einhaltung unserer globalen Richtlinien für Steuer- und Zollangelegenheiten. Wir beobachten

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Veränderungen in der Steuer- oder Zollgesetzgebung stets sehr genau, um alle Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus wenden wir alle verfügbaren und maßgeblichen Leitfäden von Steuerbehörden oder Organisationen wie der OECD, der Weltzollorganisation und der Welthandelsorganisation an und holen uns, wenn zweckdienlich, Handlungsempfehlungen von einzelnen Behörden wie beispielsweise einen Steuervorbescheid einer zuständigen Steuerbehörde. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung oder die Steuer- und Zollteams hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Unsere spezialisierten Mitarbeitenden erhalten für ihren Aufgabenbereich adäquate Schulungen. Mitarbeitende, die nicht den Fachbereichen für Steuer- oder Zollangelegenheiten angehören, werden auf potenzielle Steuer- oder Zollthemen ihres Aufgabenbereichs hingewiesen. Zudem arbeiten wir weltweit eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits zu gewährleisten, alle für den Import und Export unserer Produkte erforderlichen Zulassungen zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können.

### Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte

Unsere Bilanz weist Buchwerte für Geschäfts- oder Firmenwerte aus. Eine Verschlechterung der Geschäftsentwicklung und insbesondere der künftigen Geschäftsaussichten sowie wesentliche Währungsfluktuationen könnten eine Anpassung dieser Buchwerte verbunden mit Wertminderungen erforderlich machen. Zudem könnten höhere Marktzinssätze zu einem Anstieg der Diskontierungssätze führen, die bei unserer Prüfung des Wertminderungsbedarfs bei Geschäfts- und Firmenwerten angewendet werden und Wertminderungen nach sich ziehen. Eine Wertminderung hätte einen rein rechnungslegungs- und nicht zahlungswirksamen Effekt mit Auswirkung auf das Betriebsergebnis des Unternehmens. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 11**

### Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative und nachhaltige Produkte entwickeln. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Daher besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir Änderungen der Konsumentennachfrage nicht vorhersehen oder nicht schnell genug auf Änderungen reagieren. Insbesondere vor dem Hintergrund unseres Fokus auf wesentliche Produktfamilien ist es ein für den Erfolg unserer Marke kritisches Risiko, wenn wir Produkte entwickeln und anbieten, die nicht gut bei unseren Konsument\*innen ankommen. Langfristig noch kritischer wäre es allerdings, wenn wir dauerhaft neue Trends verpassen würden und es nicht schaffen, neue Produktinnovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen und mit unserem Produktangebot und unseren Marketingaktivitäten kontinuierlich den Geschmack der Konsument\*innen zu treffen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es die zentrale Aufgabe unserer Marken- und Vertriebsorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfassende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Indem wir die Konsument\*innen in den Mittelpunkt unserer Entscheidungen stellen, versuchen wir einerseits, die Markenloyalität zu erhöhen, und andererseits, neue Konsument\*innen zu gewinnen. Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends zu erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus helfen uns der direkte Kontakt mit Konsument\*innen über unsere eigenen digitalen Kanäle, wie die adidas App, und die direkte Kommunikation mit ihnen über soziale Netzwerke dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

verhindern. Wir versuchen, Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere Promotion-Partnerschaften effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. In der Produktentwicklung nutzen wir die Erkenntnisse und Fähigkeiten externer Partner, was uns dabei hilft, unser Produktangebot zu verbessern und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken.

Personalrisiken

Unsere Mitarbeitenden und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsfördernde Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeitenden erfolgreich zu führen, innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur aufrechtzuerhalten, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion („Diversity, Equity, and Inclusion“ – „DEI“) fördert, und für ein hohes Engagement der Mitarbeitenden zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Eine unausgewogene oder unzureichende Personalausstattung für bestimmte Geschäftsaktivitäten sowie unsachgemäße und unzeitgemäße Durchführung von Umstrukturierungs- und Transformationsinitiativen könnten das Mitarbeiterengagement dämpfen, zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten und Ineffizienzen führen und sich negativ auf die Geschäftsentwicklung auswirken. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Wenn wir Mitarbeitende in strategisch wichtigen Positionen verlieren und es uns nicht gelingt, hochtalentierte und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeitende zu identifizieren, einzustellen und zu halten, können Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens bestehen.

Um sicherzustellen, dass wir eine Kultur pflegen, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion fördert, ergreifen wir zahlreiche Maßnahmen. Durch verschiedene Programme werden Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in unseren Einstellungsprozess integriert. Unser DEI Executive Council umfasst eine Gruppe von Personen mit vielfältigen Hintergründen, unter anderem alle Vorstandsmitglieder sowie Führungskräfte aus jedem Markt. Dieser Rat setzte 2024 seine Arbeit fort, um die Rechenschaftspflicht in Bezug auf weltweite DEI-Initiativen zu stärken, sich mit aufkommenden DEI-Problemen, die sich auf unsere Marke auswirken, zu befassen und die Umsetzung unserer DEI-Strategie gesetzeskonform voranzutreiben. Unsere Mitarbeitenden nehmen auch an globalen Weiterbildungsprogrammen teil, die sich den Themen Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion widmen. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, bieten wir unseren Mitarbeitenden auf verschiedensten Hierarchiestufen in unseren Märkten und Funktionsbereichen zahlreiche Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten an. Um Personalbestand und Personalausstattung zu optimieren (d. h. um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeitenden mit den passenden Kompetenzen zur richtigen Zeit besetzt sind), passen wir die Ressourcenallokation bei Bedarf an die Geschäftsentwicklung, das wirtschaftliche Umfeld und die strategischen Prioritäten des Unternehmens an. Um Umstrukturierungs- und Transformationsinitiativen zu erleichtern, bieten wir Änderungsaktivierungen mit unseren Führungskräften und Beratung im Bereich Organisationsdesign an. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings und haben eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Unser weltweites Programm zur Nachfolgeregelung ermöglicht uns, immer eine Auswahl interner Talente zu haben, die für wichtige Führungspositionen infrage kommen, und verringert so das Nachfolgerisiko.

## IT- und Cybersicherheitsrisiken

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

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere Abteilung für Informationssicherheit proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitätspläne und stellt die Einhaltung von IT-Informationssicherheitsrichtlinien (gemäß NIST 800-53 Framework) und die kontinuierliche Durchführung eines umfangreichen Informationssicherheitsprogramms im Sinne einer ‚Zero-Trust‘- und Cloud-Strategie sicher. Der Entwurf einer Informationssicherheitsarchitektur, Anwendungssicherheit, Governance, Datensicherheit, Programme zur Sensibilisierung unserer Mitarbeitenden und eine rund um die Uhr stattfindende Reaktion auf Vorfälle helfen uns dabei, das Unternehmen angemessen zu schützen. Wir haben uns außerdem in einem begrenzten Umfang gegen Schäden aus Angriffen auf unsere Informationssicherheit versichert.

## Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

Ungünstige oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken (inklusive sozialen, Umwelt- und Governance-Themen) sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Unternehmens erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Unternehmens führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z. B. Nichtregierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere oberen Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. Konsument\*innen, Medien, Finanzmarkt, Nichtregierungsorganisationen, Regierungseinrichtungen). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können, haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt. Außerdem haben wir Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien gestärkt und weltweit diverse sogenannte digitale Newsrooms eingerichtet. Wir können so permanent in den sozialen Medien Inhalte beobachten, die in Verbindung mit unseren Produkten oder Geschäftsaktivitäten stehen, und frühzeitig adäquat mit uns potenziell schadenden Diskussionen umgehen. Fallweise werden wir zudem auch von externen Expert\*innen in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten.

## Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld

Veränderungen im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld können den Unternehmenserfolg beeinflussen. adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsument\*innen, Produktionskapazitäten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. anhaltenden Phasen starker Preisnachlässe am Markt oder Wettbieten um Promotion-Partnerschaften führen. Sollten wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer



1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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

Um diese Risiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser antizipieren, anstatt nur auf sie zu reagieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, unsere Vertriebs- und Marketingaktivitäten (z. B. Produkteinführungen oder ausgewählte Preisanpassungen) bei Bedarf frühzeitig anzupassen. Durch fortlaufende und sorgfältige Überwachung einer Vielzahl diverser Indikatoren (z. B. Bestellverhalten, Durchverkaufsraten am Point-of-Sale, durchschnittliche Verkaufspreise, Rabatte oder Anzahl der Ladenbesucher\*innen) können wir Veränderungen des Einzelhandelsumfelds erkennen und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen. So können wir z. B. unsere eigenen Geschäfte modernisieren oder schließen. Wir passen unsere Segmentierungsstrategien kontinuierlich an und stellen so sicher, dass das richtige Produkt am richtigen Point-of-Sale zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern einzugehen. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marke ab.

## Geschäftspartnerrisiken

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z. B. Athlet\*innen, kreativen Partner\*innen, Innovationspartnern, Einzelhandelspartnern, Zulieferern oder Dienstleistern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

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



1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch unseren Direktvertrieb umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2024 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, finanzielle Stabilität, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Beschaffungskette. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Beschaffungskette einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von [Single-Sourcing](#)).

## Compliance-Risiken

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

Unser Compliance-Management-System (CMS) hilft uns dabei, diesen Risiken vorzubeugen, sie zu erkennen und angemessen auf sie zu reagieren. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog („Global Policy Manual“) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeitenden sowie unsere Geschäftspartner bei ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager\*innen sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager\*innen zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Zusätzlich arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen. Um das Risiko von Verstößen gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz zu mindern, schulen wir unsere Mitarbeitenden und haben global wirksame Datenschutzgrundprinzipien und -standards eingeführt. Dieses Rahmenwerk gilt für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegelt auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser Global Privacy Officer, die Abteilung für Datenschutz sowie lokale Datenschutzexpert\*innen treiben die Einhaltung von Gesetzen und Bestimmungen sowie des internen Rahmenwerks voran, welches regelmäßig aktualisiert wird, um neue Anforderungen und Verbesserungen abzubilden.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

## Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

Mit der Verschärfung des Klimawandels nimmt die Wahrscheinlichkeit und Intensität von Naturkatastrophen wie Stürmen, Überschwemmungen, Waldbränden, Dürren, Pandemien oder Hitzewellen zu und somit auch das Gefährdungspotenzial für adidas. Des Weiteren könnten unsere Geschäftsaktivitäten von anderen externen Störfällen, wie z. B. Hafenüberlastungen, Streiks, Aufständen, bewaffneten Konflikten oder Terroranschlägen betroffen sein. Folglich könnten unsere Büros, Läden oder Logistikzentren beschädigt oder unsere Betriebsprozesse (einschließlich Beschaffung und Logistik) unterbrochen werden, was zu einem Umsatzverlust, höheren Kosten, einem Rückgang an Profitabilität und zu Personenschäden führen könnte.

Um diese Risiken zu mindern, überwachen wir laufend potenzielle externe Bedrohungen und haben zudem Pläne zur Betriebskontinuität implementiert, die unter anderem Ausweichlösungen für Transporte, dynamisches Kapazitätsmanagement von Containern und Transportunternehmen sowie die Verlagerung der Produktion beinhalten. Wir verfügen außerdem über hohe Sicherheitsstandards an all unseren Standorten und haben uns gegen Sachschäden und Betriebsunterbrechungen versichert.

## Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten

adidas kann in Rechtsstreitigkeiten in verschiedenen Gerichtsbarkeiten verwickelt werden. Beispielsweise können trotz strenger interner Prüfungen rechtliche Schritte gegen adidas eingeleitet werden, weil das Unternehmen bestimmte Technologien oder Marken verwendet, die durch geistige Eigentumsrechte Dritter geschützt sind. Diese Maßnahmen können unter anderem dazu führen, dass das Unternehmen die Verwendung bestimmter Technologien oder Designs einstellen muss, ihm Lizenzgebühren auferlegt werden, Produkte von bestimmten Märkten zurückgezogen werden, Prozesskosten anfallen oder der Ruf des Unternehmens geschädigt wird. Insbesondere bei kommerziellen Streitigkeiten, an denen das Unternehmen beteiligt ist, können Dritte unter anderem finanzielle Schäden, einschließlich entgangener Gewinne, als Folge eines vom Unternehmen angeblich begangenen Vertragsbruchs geltend machen.

Unsere Rechtsabteilung verteidigt aktiv adidas' geistiges Eigentum und tauscht sich regelmäßig mit allen relevanten internen Geschäftspartnern aus, um sicherzustellen, dass unsere Produkte, einschließlich unserer Designs und anderer Innovationen, vor Verwendung freigegeben und angemessen geschützt werden. Für den Fall, dass rechtliche Schritte gegen adidas eingeleitet werden, ziehen wir gegebenenfalls spezialisierte externe Anwälte\*innen (und bei Bedarf andere Berater\*innen) hinzu.

## Projektrisiken

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

Zur Projektsteuerung überprüfen sowohl Projektteams als auch Projektleitungsgremien ständig den Stand der Projekte und gewährleisten so, dass Fortschritt, Qualität und Kosten regelmäßig beurteilt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen, was eine frühzeitige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ganzheitliches End-to-End-Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Unternehmensfunktionen hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir die erforderlichen Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen haben.

Erläuterung der Chancen

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2025 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Dabei stellen wir die Chancen in stärker aggregierter Form als in unserer internen Berichterstattung dar. Darüber hinaus könnten sich Chancen, die derzeit als gering eingestuft oder als nicht relevant erachtet werden oder die uns noch nicht bekannt sind, positiv auf die Erreichung unserer Geschäfts- und Finanzziele auswirken. Zusätzliche Informationen zu Chancen in Zusammenhang mit Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten sind in der Nachhaltigkeitserklärung enthalten. Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen sowie Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement betrachten wir als bedeutend. Die nachfolgende Übersicht zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Unternehmenschancen.

Übersicht Unternehmenschancen

Chancenkategorien	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2023)	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Veränderung (Einschätzung 2023)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		30 %-50 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Signifikant		30 %-50 %	
Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement	Signifikant		15 %-30 %	
Personalchancen	Mittel	↓ (Hoch)	15 %-30 %	

Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marke sowie deren Anziehungskraft bei den Konsument\*innen steigern. Dadurch könnte sich wiederum der Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen, wodurch adidas einen über den Erwartungen liegenden Umsatz und Gewinn erzielen würde. Zudem könnten herausragende sportliche Leistungen unserer Promotion-Partner (Einzelsportler\*innen, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität bei den Konsument\*innen weiter erhöhen. Dies könnte höhere Umsätze bei Signature-Schuhen oder Lizenzbekleidung und -zubehör zur Folge haben. Wir glauben, dass sich unser anhaltender Fokus auf Produktinnovation und dessen erfolgreiche Vermarktung bei den Konsument\*innen durch ein entsprechend attraktives Produktangebot, das sowohl globale als auch lokale Trends berücksichtigt, positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken könnte. Hier sehen wir vor allem kommerzielles Potenzial für unsere Lifestyle-Produktfamilien sowie in unserem Running- und Training-Geschäft.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen

Positive makroökonomische Entwicklungen könnten das Konsumklima und die Kaufkraft stärken. Günstige Wechselkursentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Währungseffekte, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens ebenfalls positiv beeinflussen. Änderungen der Gesetzgebung sowie regulatorische Veränderungen, wie z. B. die Aufhebung von Handelsbeschränkungen im Rahmen von Freihandelsabkommen, könnten mittel- bis langfristig zu Kosteneinsparungen führen oder neue Vertriebskanäle eröffnen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen.

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

---

**Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement**

Veränderungen in der Konsumentennachfrage können plötzlich und unerwartet auftreten, einschließlich eines raschen Anstiegs der Nachfrage nach bestimmten Produkten in bestimmten Märkten. Durch die Stärkung unserer lokalen Beschaffungsketten und die Einführung eines flexibleren und vereinfachten Auftrags- und Liefermanagements wären wir besser in der Lage, auf neue Trends zu reagieren und die spezifische lokale Nachfrage zu decken. Dies könnte zur Steigerung von Umsatz und Margen führen sowie das Lagerbestandsrisiko wirksam verringern.

**Personalchancen**

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

# Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management

## Beurteilung der Geschäftsentwicklung verglichen mit den gesetzten Zielen

Wir geben jährlich unsere Finanzziele bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. 2024 war ein erfolgreiches Jahr für adidas und wir haben signifikant bessere Ergebnisse erzielt als ursprünglich erwartet, obwohl das allgemeine Geschäftsumfeld in vielen Regionen weiterhin von geopolitischen Spannungen und makroökonomischen Herausforderungen geprägt war. Unsere starke Umsatzentwicklung spiegelt eine beschleunigte Markendynamik wider, die sich auf alle Märkte, Kategorien und Vertriebskanäle ausbreitete. Weniger Rabattaktionen und ein höherer Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte wirkten sich positiv auf unsere Profitabilität aus, wurden aber durch anhaltende Investitionen in Marketing und Vertrieb teilweise wieder ausgeglichen. Wir haben unsere Prognose im Laufe des Jahres dreimal angehoben, was die schneller als erwarteten Fortschritte sowohl in finanzieller als auch in operativer Hinsicht widerspiegelt. Letztendlich übertrafen unsere Finanzergebnisse für das Jahr 2024 unsere letzte Finanzprognose vom Oktober sowohl hinsichtlich der Umsatz- als auch der Gewinnentwicklung. ► SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

### Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

	2023 Ergebnisse	2024 Ursprüngliche Ziele <sup>1</sup>	2024 Angepasste Ziele <sup>2</sup>	2024 Angepasste Ziele <sup>3</sup>	2024 Letzte Ziele <sup>4</sup>	2024 Ergebnisse	2025 Ausblick
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	0 %	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich	Anstieg um rund 10 %	12 %	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich
Betriebsergebnis	268 Mio. €	rund 500 Mio. €	rund 700 Mio. €	rund 1,0 Mrd. €	rund 1,2 Mrd. €	1.337 Mio. €	zwischen 1,7 Mrd. € und 1,8 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	25,7 %	zwischen 23 % und 24 %	zwischen 23 % und 24 %	zwischen 21 % und 22 %	zwischen 21 % und 22 %	19,7 %	zwischen 21 % und 22 %
Investitionen <sup>5</sup>	504 Mio. €	rund 600 Mio. €	rund 600 Mio. €	rund 600 Mio. €	rund 600 Mio. €	540 Mio. €	rund 600 Mio. €

1 Wie am 31. Januar 2024 veröffentlicht. Für durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital und Investitionen wie am 13. März 2024 veröffentlicht.  
2 Wie am 16. April 2024 veröffentlicht.  
3 Wie am 16. Juli 2024 veröffentlicht. Für durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital und Investitionen wie am 31. Juli 2024 veröffentlicht.  
4 Wie am 15. Oktober 2024 veröffentlicht.  
5 Ohne Akquisitionen und Leasing.

Auf währungsbereinigter Basis stieg der Umsatz im Jahr 2024 um 12 % und lag damit deutlich über unseren ursprünglichen Erwartungen (Januar 2024: Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich) und übertraf auch unsere letzte Prognose (Oktober 2024: Anstieg um rund 10 %). Ohne Berücksichtigung der Yeezy Verkäufe aus beiden Jahren stieg der währungsbereinigte Umsatz des zugrunde liegenden adidas Geschäfts im Jahr 2024 um 13 %. Der Verkauf der restlichen Yeezy Bestände, der im vierten Quartal 2024 erfolgreich abgeschlossen wurde, führte 2024 zu einem Umsatz von rund 650 Mio. € (2023: rund 750 Mio. €).

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Unsere währungsbereinigte Umsatzentwicklung spiegelt Zuwächse im starken zweistelligen Prozentbereich in Europa, Emerging Markets und Lateinamerika wider. Auch in Japan/Südkorea und China stieg der Umsatz im zweistelligen Prozentbereich. In Nordamerika ging der Umsatz im niedrigen einstelligen Prozentbereich zurück. Gründe für diese Entwicklung waren der weiterhin konservative Sell-in des Unternehmens an den Großhandel als Reaktion auf die nach wie vor hohen Lagerbestände in diesem Markt, vor allem in der ersten Jahreshälfte, sowie der niedrigere Umsatz mit Yeezy Produkten. Angesichts der allmählichen Abschwächung dieser Effekte im Jahresverlauf beschleunigte sich das Umsatzwachstum in Nordamerika und erreichte im vierten Quartal 2024 eine zweistellige Wachstumsrate.

Wir haben im Jahr 2024 ein positives Betriebsergebnis von 1.337 Mio. € erzielt und liegen damit über unserer letzten Prognose vom Oktober von rund 1,2 Mrd. € sowie deutlich über unseren Erwartungen zu Jahresbeginn (Januar 2024: rund 500 Mio. €). Der Verkauf der verbleibenden Yeezy Bestände im Jahr 2024 trug rund 200 Mio. € zum Betriebsergebnis bei (2023: rund 300 Mio. €). ► **SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG**

Zum Ende des Geschäftsjahres 2024 lag das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz bei 19,7 % und damit unter der letzten Prognose vom Juli, die von einem Wert zwischen 21 % und 22 % ausgegangen war. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer deutlichen Reduzierung um 5,9 Prozentpunkte. Die Investitionsausgaben stiegen 2024 um 7 % auf 540 Mio. € und lagen damit leicht unter unserer Prognose von rund 600 Mio. €. ► **SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG**

Zusätzlich zu unseren Finanzergebnissen überwachen wir aktiv weitere Leistungsindikatoren. Dazu gehören unter anderem der Anteil von Frauen in Führungspositionen und die CO<sub>2</sub>e-Intensität pro Produkt. Mit einem Frauenanteil von 41 % in Führungspositionen im Jahr 2024 halten wir an unserem Ziel fest, bis 2033 einen Anteil von 50 % zu erreichen. Die CO<sub>2</sub>e-Emissionen pro Produkt sind im Jahr 2024 um 2,5 % gesunken, was unserem Ziel entspricht, die CO<sub>2</sub>e-Intensität zwischen 2022 und 2025 um 9 % zu senken.

► **SIEHE NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG** ► **SIEHE ESRS S1** ► **SIEHE ESRS E1**

## Einschätzung zu Gesamtrisiken und Chancen

Unsere Risikomanagementabteilung aggregiert alle Risiken und Chancen, die im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses identifiziert werden, um das Risiko- und Chancenprofil der Gesellschaft zu bestimmen (d. h. die aggregierte Risikoposition der Gesellschaft). Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und dem Vorstand entsprechend berichtet. Der Vorstand erörtert und beurteilt die Risiken und Chancen regelmäßig und berücksichtigt bei seiner Entscheidungsfindung das Verhältnis zwischen dem Risiko- und dem Chancenportfolio (d. h. die aggregierte Risikoposition der Gesellschaft) und Risikoappetit sowie Risikotragfähigkeit. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Unsere Risiko- und Chancenaggregation basierend auf der Monte-Carlo-Methode ergab, dass das aggregierte Risiko die Risikofähigkeit der Gesellschaft mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99 % nicht überschreitet. Deshalb sehen wir keine substantielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. ► **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

1	2	3	4	5	6
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNLAGEBERICHT – NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

## Einschätzung zum finanziellen Ausblick

Es wird davon ausgegangen, dass die globale Sportartikelbranche im Jahr 2025 ihre positive Entwicklung fortsetzen, jedoch mit einer Reihe von Herausforderungen und Risiken konfrontiert sein wird. Weiterhin hohe Inflationsraten und Zinssätze werden sich voraussichtlich negativ auf Kaufkraft für Konsumausgaben auswirken. Gleichzeitig könnten geopolitische Konflikte und politische Entwicklungen zu höheren Zöllen führen oder den Welthandel auf andere Weise beeinträchtigen.

Trotz dieser Herausforderungen verfolgen wir das Ziel, weitere Marktanteile zu gewinnen. Hierzu werden wir unser deutlich verbessertes, breiter aufgestelltes und umfassenderes Produktsortiment mit einem verstärkten Fokus auf lokale Konsumentenpräferenzen in Kombination mit deutlich engeren Beziehungen zu den Einzelhändlern und wirkungsvollen Marketinginitiativen nutzen. Infolgedessen gehen wir für das Jahr 2025 von einem währungsbereinigten Umsatzzanstieg im hohen einstelligen Prozentbereich aus, der fortgesetztes zweistelliges Wachstum der Marke adidas widerspiegelt. Das starke Umsatzwachstum, in Kombination mit operativem Leverage, wird voraussichtlich zu einer weiteren signifikanten Verbesserung der Profitabilität im Jahr 2025 führen. Wir erwarten, dass das Betriebsergebnis im Jahr 2025 auf ein Niveau zwischen 1,7 Mrd. € und 1,8 Mrd. € ansteigen wird. ► SIEHE AUSBLICK

Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2025 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellt. Der in diesem Bericht dargestellte Ausblick für das Jahr 2025 kann sich jedoch ändern. Anhaltende Unsicherheiten in Bezug auf makroökonomische Herausforderungen, die Auswirkungen geopolitischer Konflikte, das Konsumklima sowie mögliche Unterbrechungen der Lieferkette stellen Risiken für das Erreichen der genannten Finanzziele und -ambitionen dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2024 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen. ► SIEHE AUSBLICK