



## KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

<u>Roadmap zum Erfolg</u>	057
<u>Beschreibung des Geschäftsmodells</u>	059
Übersicht über das Geschäftsmodell	059
Produkte und Marketing	060
Märkte und Vertriebskanäle	069
Beschaffung und Beschaffungskette	073
Team und Unternehmenskultur	076

## Roadmap zum Erfolg

2024 war ein erfolgreiches Jahr für adidas. Die 2023 eingeleitete Trendwende gewann an Fahrt und breitete sich über Märkte, Kategorien und Vertriebskanäle hinweg aus. Vor diesem Hintergrund haben wir nicht nur Ergebnisse erzielt, welche die ursprünglichen Erwartungen deutlich übertrafen, sondern adidas im Jahr 2024 zu einem besseren Unternehmen gemacht: Wir haben die Markenattraktivität mit Fokus auf lokal relevante Produkte und Aktivierungen erhöht, unser Produktsortiment und unseren Markteinführungsprozess weiter verbessert, stärkere Partnerschaften sowohl mit unseren Einzelhandels- als auch mit unseren Markenpartnern aufgebaut, weltweit gesunde Vorratsbestände erreicht, und damit begonnen, unsere Arbeitsweise zu vereinfachen. Damit haben wir die Grundlage für anhaltenden Erfolg auf unserem Weg bis 2025 ein gutes Unternehmen und bis 2026 ein gesundes Unternehmen zu werden.

Im Jahr 2024 haben wir unsere Marke und unser Geschäft unter verschiedenen Gesichtspunkten weiter gestärkt:

- **Globale Marke mit lokalem Mindset:** Wir müssen dort sein, wo unsere Konsument\*innen sind. Angesichts vermehrter lokaler Trends wird lokale Relevanz immer wichtiger. Anstelle eines zentral definierten, einheitlichen Ansatzes haben wir unseren Märkten die Möglichkeit gegeben, die Produkte, das Storytelling, die Partnerschaften und Vertriebskanäle zu entwickeln, die sie für ihren Erfolg benötigen. Indem wir unseren Märkten Entscheidungsspielraum gewähren, können wir die Erwartungen unserer Kunden und die Bedürfnisse unserer Konsument\*innen weltweit erfüllen.
- **Geschwindigkeit und Agilität:** Schnell wechselnde Trends und Konsumentenwünsche erfordern Flexibilität und Agilität. Wir haben unsere Mitarbeitenden befähigt, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, und damit begonnen komplizierte Prozesse abzuschaffen, um schnell reagieren zu können. Wir werden weiterhin auf Geschwindigkeit und Agilität setzen, um schneller auf die Bedürfnisse unserer Konsument\*innen und das Feedback unserer Einzelhandelspartner reagieren zu können.
- **Gesundes Gleichgewicht zwischen den Vertriebskanälen:** Wir sind von einem starken Fokus auf unser Direct-to-Consumer-Geschäft zu einem serviceorientierten Modell für unsere Einzelhandelspartner übergegangen. Indem wir uns ihr Feedback genau angehört und entsprechend darauf reagiert haben, haben wir bewiesen, dass wir ein vertrauenswürdiger Partner für sie sein wollen. Und auch wenn der Großhandel für unseren zukünftigen Erfolg entscheidend ist, haben wir weiterhin in unseren eigenen Einzelhandel und in unsere E-Commerce-Präsenz investiert. Es geht darum, ein gesundes Gleichgewicht zwischen unseren Vertriebskanälen zu halten, um bei den Konsument\*innen erfolgreich zu sein.
- **Brand Heat:** Wir sind stolz darauf, bahnbrechende Innovationen im Sport und einige der begehrtesten Produkte im Lifestyle-Bereich hervorzu bringen. Diese herausragenden Produkte werden durch die Begehrlichkeit unserer Marke verstärkt – und umgekehrt. „Brand Heat“ – die Attraktivität unserer Marke – ist die Summe all dessen, was wir tun. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Athlet\*innen, Teams, Prominenten, Trendsettern in der Straßenkultur und vieles mehr. Vor diesem Hintergrund haben wir Partnerschaften mit einigen der größten Teams und Spieler\*innen abgeschlossen und verlängert, darunter etwa der argentinische Fußballverband und der aufstrebende Fußballstar Lamine Yamal. Gleichzeitig haben wir sehr viele Athlet\*innen in unserer Markenfamilie willkommen geheißen, die in kleineren Sportarten wie Leichtathletik, Rugby, Tennis und Baseball Grenzen verschieben. Und während wir ebenso stolz auf unsere kulturellen Partnerschaften sind, bleiben wir tief im Sport verwurzelt.

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

— **Markenbotschaft über die Freude am Sport:** Um unser starkes Produktangebot zu komplementieren und die Markenattraktivität holistisch zu steigern, haben wir ein neues Markennarrativ erschaffen – ‚You Got This‘. Indem wir die Freude am Sport und seine verbindende Kraft in den Mittelpunkt stellen, wollen wir einer Atmosphäre von Druck und Stress entgegenwirken, insbesondere für unsere jüngeren Konsument\*innen. Wir haben diese Botschaft weltweit aktiviert, unter Einbindung vieler unserer Markenpartner und insbesondere rund um die großen Sportereignisse im vergangenen Sommer, und werden das Narrativ in den kommenden Saisons forschreiben. Das aktuellste Kapitel unserer Markenkampagne konzentriert sich auf den ‚Plus One Effect‘. Es hebt den Einfluss hervor, den jede und jeder Einzelne von uns hat, um andere im Sport zu bestärken. Wir alle brauchen jemanden, der uns an uns selbst glauben lässt.

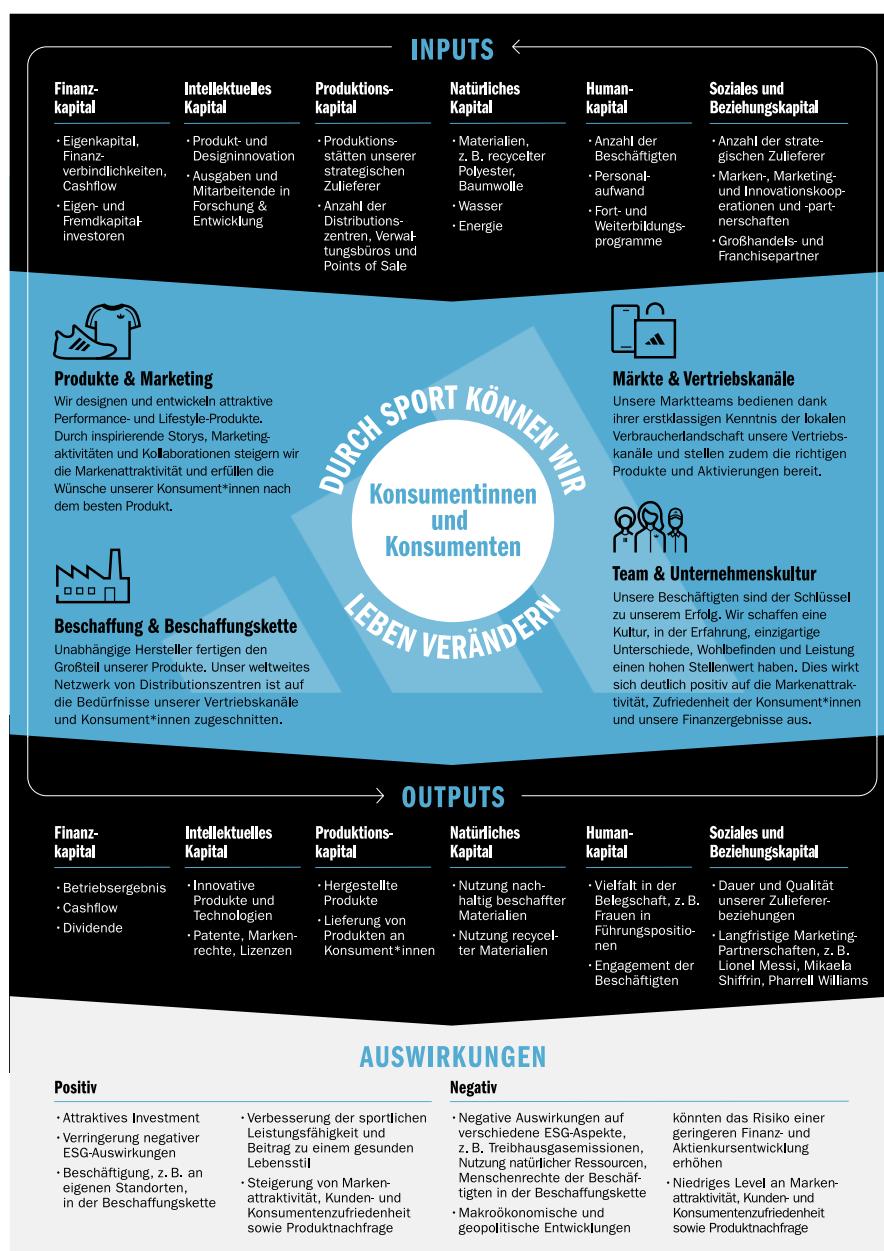
Darüber hinaus haben wir fünf grundlegende Säulen, auf denen wir im Jahr 2025 und darüber hinaus weiter aufbauen wollen:

- **Mitarbeitende:** Wir glauben, dass unsere Mitarbeitenden der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens sind. Wir konzentrieren uns darauf, eine Kultur zu schaffen, die ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung stärkt. Dies wird sich erheblich auf die Markenattraktivität, die Konsumenten- und Kundenzufriedenheit und letztlich auf unsere Finanzergebnisse auswirken.
- **Produkte:** Unsere Produkte sind für unseren Erfolg von zentraler Bedeutung. Wir entwickeln neue Materialien, Designs und Technologien, um ständig neue attraktive Produkte auf den Markt zu bringen. Auf diese Weise können wir für die Konsument\*innen – sowohl im Performance- als auch im Lifestyle-Bereich – an Relevanz gewinnen und auch unser umfassendes Archiv an ikonischen Sportswear-Produkten weiter vergrößern.
- **Konsument\*innen:** Unsere Konsument\*innen stehen im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Wir konzentrieren uns auf das, was für sie wichtig ist. Wir stellen das Produkt her, das sie sich wünschen, bieten den Service an, den sie erwarten, und liefern das Erlebnis, das sie suchen.
- **Einzelhandelspartner:** Wir müssen der beste Servicepartner für den Einzelhandel sein. Multimarkenumgebungen erreichen die Konsument\*innen in großem Umfang. In diesem Umfeld können wir unsere starke Produktpipeline durch einen effizienten Vertrieb wirksam einsetzen.
- **Athlet\*innen:** Ganz gleich, ob ein großes oder kleines Publikum zusieht, wir sind für alle Sportler\*innen da. Seit 75 Jahren bringen wir Innovationen für den Sport hervor und streben danach, nur das Beste für die Athlet\*innen zu entwickeln. Das liegt in unserer DNA und hat unser reiches Vermächtnis geprägt. Da kommen wir her und da gehören wir hin.

# Beschreibung des Geschäftsmodells

## Übersicht über das Geschäftsmodell

Die untenstehende Übersicht beschreibt die wesentlichen Input- und Output-Faktoren sowie die Auswirkungen unserer Geschäftsaktivitäten. Weitere Einzelheiten sind in den entsprechenden Kapiteln des Geschäftsberichts zu finden. Eine interaktive Version der Darstellung unseres Geschäftsmodells ist online zu finden. ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](http://REPORT.ADIDAS-GROUP.COM)



# Produkte und Marketing

**Unter der Marke adidas entwerfen, entwickeln und vermarkten wir seit 75 Jahren Sportartikel von Weltklasse. Indem wir innovative Produkte entwickeln und inspirierende Geschichten erzählen, schaffen wir auch weiterhin nur das Beste für Athlet\*innen. So stärken wir weiter unseren Markenwert und das Vertrauen unserer Partner, wodurch wir wiederum in der Lage sind, strukturelle Wachstumschancen in der Sportartikelbranche zu nutzen.**

## Die Marke adidas

Die Marke adidas blickt auf eine lange Geschichte zurück und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Dies ist unser Unternehmenszweck, den wir Tag für Tag mit Leben füllen, indem wir die Grenzen des Menschenmöglichen verschieben. Damit adidas auch in Zukunft sowohl auf als auch neben dem Spielfeld eine der bekanntesten und profiliertesten Marken der Welt bleibt, müssen wir unsere Glaubwürdigkeit im Sport stärken und aufrechterhalten. Für uns als Marke adidas bedeutet dies, dass wir wegweisende Innovationen hervorbringen, um stets das Beste für Athlet\*innen zu schaffen, und gleichzeitig eine breitere Kultur hervorzubringen, die sich hieraus entwickelt. Zur Inklusion verpflichtet stellen wir sicher, dass unser Produktsortiment alle Athlet\*innen sowie alle Konsument\*innen berücksichtigt und unterstützt. ▶ [SIEHE ESRS S4 VERBRAUCHER UND ENDNUTZER](#)

## Produkte mit Ursprung im Sport

Das Produkt steht im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Unsere Performance-Produkte – zu erkennen am bekannten 3-Streifen Logo – haben ihren Ursprung im Sport und werden zum Sport getragen. Sie helfen unseren Athlet\*innen dabei, in vielen verschiedenen Sportarten ihre Höchstleistungen zu erbringen. Wir bieten Produkte für alle Athlet\*innen in den Breitensportarten wie Fußball, Laufen oder Training sowie in den Credibility-Sportarten, zu denen unter anderem Outdoor, Golf und Tennis gehören. Auf der Lifestyle-Seite hat sich adidas Originals aus dem kollektiven Gedächtnis des Sports entwickelt und steht sowohl für Markenklassiker als auch für neue visionäre Designs. Das ikonische Dreiblatt (‘Trefoil’) von adidas Originals steht für Produkte, die eine Verbindung zur Kultur herstellen. Wir greifen dazu auf unser Archiv zurück und feiern unsere Partnerschaften. Des Weiteren ist unsere Produktkategorie Sportswear als Erweiterung von auf dem Spielfeld zu neben dem Spielfeld getragenen Outfits konzipiert. Die Produkte in dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Fashion- und Style-Zwecke getragen. Sportswear bietet unseren Konsument\*innen Produkte für den Alltag, die Komfort, Vielseitigkeit und Ästhetik neu definieren.

3-STREIFEN LOGO



Sport Performance

DREIBLATT



Originals

Im Laufe unserer 75-jährigen Geschichte der bahnbrechenden Innovationen im Sport haben wir ein unsagbar reiches Archiv aufgebaut – das kollektive Gedächtnis unserer Marke. Zu den denkwürdigen Momenten in unserer Geschichte gehören:

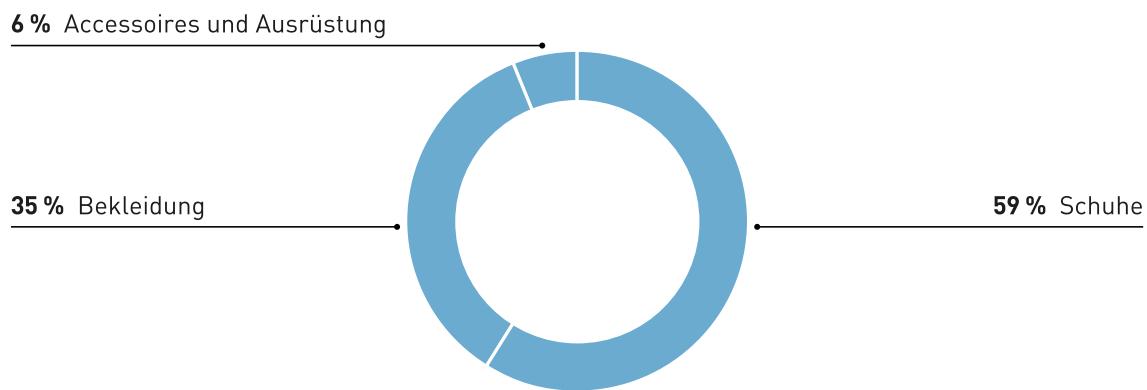
- **1949:** Die ‚Adolf Dassler adidas Sportschuhfabrik‘ in der Kleinstadt Herzogenaurach wird ins Handelsregister eingetragen. Gründer Adi Dassler bringt einen Schuh heraus, der die schon bald berühmten 3-Streifen trägt und die bescheidenen Anfänge einer weltweiten Erfolgsstory darstellt.
- **1954:** adidas macht sich einen Namen auf allen Fußballplätzen, als innovative, auswechselbare Schraubstollen an leichten Fußballschuhen der deutschen Nationalmannschaft im Endspiel der Fußballweltmeisterschaft 1954 gegen Ungarn zum Sieg verhelfen.
- **1967:** Der ikonische ‚Franz Beckenbauer‘ Trainingsanzug kommt auf den Markt – das erste Bekleidungsprodukt der Marke adidas. Bis heute begeistern Iterationen unserer Trainingsanzüge Konsument\*innen auf der ganzen Welt.
- **1970:** Nach Schuhen und Sportbekleidung stellt adidas im Jahr 1970 zum ersten Mal den offiziellen Spielball für die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft in Mexiko: den Telstar. Dies ist der Beginn einer erfolgreichen strategischen Partnerschaft. Seitdem hat adidas für jede FIFA Fußball-Weltmeisterschaft den offiziellen Spielball gestellt.
- **1972:** Zur besseren Wiedererkennung der Marke führt adidas ein neues Logo ein: das Dreieck. Im selben Jahr geht der Samba, den wir heute als ikonischen Lifestyle-Schuh kennen, als schneller und agiler Fußballschuh an den Start.
- **1973:** Der bereits in den 1960er Jahren entwickelte Tennisschuh wird zu Ehren eines der größten Stars dieses Sports benannt: Stan Smith. Das Modell steht für zeitlosen Stil und ist aus der modernen Freizeitschuhmode nicht mehr wegzudenken.
- **1986:** Der Superstar, ursprünglich als Basketballschuh designet, wird durch die US-amerikanische Hip-Hop-Band Run-D.M.C. und ihrem Song ‚My Adidas‘ zum ikonischen Freizeitschuh für die Straße.
- **1994:** Mit dem Predator wird ein neues Kapitel in unserer langen Erfolgsgeschichte im Fußball aufgeschlagen. Seither bleibt der Predator, der immer wieder überarbeitet wurde, sowohl für globale Fußballprofis als auch Freizeitspieler\*innen ein ‚go-to‘-Schuh. Ein Erkennungsmerkmal, das sich nicht verändert hat, sind die markanten gerippten Gummilamellen.
- **2001:** adidas wird mit der Einführung eines neuen Lifestyle-Segments, das sich auf sportlich inspirierte Streetwear konzentriert, zum Vorreiter in der Branche. In den folgenden Jahren entstehen neue Partnerschaften mit Yohji Yamamoto (2001), Stella McCartney (2002) und Pharrell Williams (2014) sowie mit spannenden Labels wie Y-3 (2003).
- **2013:** Mit der Einführung von Boost verändern wir die Laufbranche für immer. Mit der Ultraboost Produktfamilie bringen wir im Jahr 2015 reaktionsfreudige Dämpfungstechnologie in eine elegante Silhouette und lassen damit die Grenzen zwischen Performance- und Lifestyle-Running verschwimmen.
- **2019:** Viele Jahre der Erfahrung fließen in ein neues Nachhaltigkeitskonzept namens Futurecraft.Loop ein. Es handelt sich dabei um einen vollständig recycelbaren Performance-Schuh. Dies ist ein weiterer wichtiger Meilenstein in unserem Bestreben, in der gesamten Branche die Grenzen in Sachen Nachhaltigkeit zu verschieben.
- **2022:** In Zusammenarbeit mit Gucci bauen wir auf dem unglaublichen Erbe des Gazelle Schuhs seit 1966 auf. Das Ergebnis ist eine unserer am meisten gefragten Produkteinführungen. Mit hochwertigen Materialien, einem Kaleidoskop an Farben und einer Kombination des ikonischen Dreiecks mit dem Gucci-Emblem etablierte diese ‚Made in Italy‘ Gazelle das Modell weltweit neu.
- **2023:** adidas präsentiert in seinem Bestreben, weiterhin nur das Beste für Athlet\*innen zu bieten, den Adizero Adios Pro Evo 1 und damit seinen bislang leichtesten Laufschuh. Mit einem Gewicht von 138 Gramm ist der Schuh 40 % leichter als jeder andere Schuh, den adidas je entwickelt hat. Er hilft unseren Athlet\*innen dabei, neue persönliche Bestleistungen aufzustellen und mehrere Rekorde zu brechen.

## Produktfamilien als Flaggschiffe unserer Marke

Innerhalb unseres breiten und umfassenden Produktsortiments stellen die Produktfamilien („Franchises“) unsere ikonischsten Sport- und Kultursymbole dar. Sie sind auch die Flaggschiffe unserer Marke. Zu unseren weltweit gefragten Schuhfamilien im Performance-Bereich gehören Predator und F50 in Fußball, Adizero und Ultraboost in Running, Dropset in Training, Agravic in Outdoor, Barricade in Tennis und AE1 in Basketball. Im Lifestyle-Bereich umfassen unsere Schuh-Franchises Dauerbrenner wie Samba, Gazelle, Handball Spezial, Campus, Stan Smith und Superstar.

Schuhe sind der Schlüssel, um die Aufmerksamkeit der Konsument\*innen zu gewinnen. Mit unserem reichen Produktarchiv, Zugang zu fundamentalem Athleteninput und technologischen Innovationen konnten wir bereits neue Maßstäbe in der Sportschuhbranche setzen und werden dies auch weiterhin tun. Dies zeigt sich auch in unserem Kategoriemix: Im Jahr 2024 hatten Schuhe den höchsten Anteil an Umsatzerlösen nach Produktbereichen mit 59 % (2023: 57 %), gefolgt von Bekleidung mit 35 % (2023: 36 %) und Accessoires und Ausrüstung mit 6 % (2023: 7 %).

### Umsatzerlöse nach Produktbereichen



Wir nutzen die durch Schuhe entstandene Markenattraktivität und erweitern sie auf unser Bekleidungs-, Ausrüstungs- und Zubehörgeschäft. Im Bereich Bekleidung wollen wir Franchises wie die Firebird Serie, die Z.N.E. Kollektion, die Tiro Hosen und die MyShelter Jacken auf- und ausbauen. Franchises repräsentieren auch im Bereich Bekleidung das Beste von adidas und nehmen nicht nur Einfluss auf den Sport, sondern auch auf die daraus entstehende Kultur. Sie tragen gleichzeitig dazu bei, unseren Markenwert zu steigern. Durch kompromisslose Funktionalität, unverwechselbare Designs und einzigartige Geschichten haben sie das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen zu werden, um so ihre Attraktivität zu erhalten.

## Globale Marke mit lokal relevantem Produktsortiment

Markenattraktivität kann sich in unterschiedlichen Teilen der Welt unterschiedlich darstellen und anfühlen. Als globale Marke mit lokalem Mindset stellen wir daher sicher, dass unsere Produkte auf lokale Vorlieben und Trends zugeschnitten sind. Während Produktfamilien und unsere saisonalen Frühjahr-/Sommer- und Herbst-/Winterkollektionen auf globaler Ebene entwickelt werden, können unsere Märkte eigenverantwortlich das Sortiment und die Markteinführung an ihre lokalen Bedürfnisse anpassen. Durch dedizierte lokale Design-, Entwicklungs-, Beschaffungs- und Marketingressourcen ermöglichen wir unseren Marktteams, die Wünsche der Konsument\*innen in ihrem jeweiligen Markt zu bedienen.

Neben der globalen Produktentwicklung in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach haben wir in Kapazitäten zur Produktentwicklung unter anderem in Portland und Los Angeles für Nordamerika, in Shanghai für China und in Tokio für Japan investiert. Diese Struktur ermöglicht es uns, unser Archiv und die Stärke einer globalen Marke zu nutzen und gleichzeitig die Relevanz für eine breite Palette lokaler Verbraucherpräferenzen sicherzustellen. ▶ [SIEHE MÄRKTE UND VERTRIEBSKANÄLE](#)

## Produktinnovation und Erfolgsgeschichten

Im Bereich Innovation blicken wir auf eine lange Tradition zurück und streben laufend danach, Athlet\*innen die besten hochfunktionalen und wettbewerbsfähigen Produkte zu bieten. Technologieplattformen wie Boost, Lightstrike und Clima sind Belege für unseren breiter gefassten Innovationsansatz und die Grundlage für neue, erfolgreiche Geschichten von Athlet\*innen durch erstklassige Produktausführung. Wir arbeiten mit Athlet\*innen, Konsument\*innen, Hochschulen, innovativen Unternehmen, Regierungen sowie Forschungseinrichtungen zusammen, um Leistungsanforderungen noch besser zu verstehen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse investieren wir in Fertigungstechniken und neue Technologien, mit dem Ziel Herausforderungen, vor denen Athlet\*innen stehen, zu begegnen.

Im vergangenen Jahr haben wir weiter für all unsere Athlet\*innen innovative Technologien und Materialien sowie nachhaltige Konzepte in unsere Performance-Produkte integriert:

- **AE1:** Der Anthony Edwards 1 präsentiert die Zukunft von adidas Basketball durch innovatives Design und Technologie und begeistert Konsument\*innen auf und neben dem Spielfeld. Der Schuh von Anthony Edwards wurde 2024 von Complex zum Sneaker des Jahres gewählt. Sein Erfolg steigert auch die Bekanntheit unserer Signature-Linien Harden, D.O.N. und Dame.
- **Adizero Adios Pro 4:** Die Adizero Adios Pro Schuhreihe wurde entwickelt, um Rekorde zu brechen. Der Adios Pro 4 enthält die Technologie unseres rekordträchtigen Laufschuhs Adizero Adios Pro Evo 1 und macht sie allen ambitionierten Marathonläufer\*innen zugänglich.
- **Adizero Evo SL:** Mit seiner Einführung wird die rekordträchtige Adizero Schuhreihe einem breiteren Publikum zugänglich: Technologische Innovation und Designelemente des Adizero Adios Pro Evo 1 sind mit diesem Modell zum günstigeren Preis von 150 € erhältlich. Mit seiner cleanen Optik sticht der Evo SL bei und nach jedem Lauf ins Auge.
- **Supernova 2:** Der Supernova 2 ist noch leichter als sein Vorgänger und liefert ein hervorragendes tägliches Lauferlebnis dank neuer Features wie der Dreamstrike+ Zwischensohle, die der Schuhfamilie noch mehr Komfort verleihen.

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

- **Ultraboost 5:** Die neueste Version unserer ikonischen Laufschuhfamilie konzentriert sich wieder auf Performance. Der Schuh wurde mit einer überarbeiteten Zwischensohle für eine noch größere Energierückführung sowie mit kräftigen Farben für Lifestyle-bewusste Läufer\*innen versehen.
- **Duramo SL:** Der für preisbewusste Läufer\*innen entwickelte Schuh ist für unter 80 € erhältlich. Das Mesh-Obermaterial und der gepolsterte Fersenbereich sorgen für ein weiches Tragegefühl und guten Halt, während die leichte Lightmotion Zwischensohle Dämpfung beim Laufen bietet.
- **Predator:** Viele der größten Fußballspieler\*innen vertrauen auf den Predator, einem Schuh, der für Tore entwickelt ist. Die neueste Version des Schuhs, setzt die Erfolgsgeschichte fort und verfügt über eine leichte Sohlen- und Fersenkonstruktion, welche die Traktion für dynamische Bewegungen und Stabilität beim Schuss optimiert.
- **F50:** Nach einer neunjährigen Pause brachten wir den F50 anlässlich seines 20. Geburtstags zurück. Inspiriert durch die Spike-Schuhe von Profi-Leichtathlet\*innen wurde die renommierte, auf Geschwindigkeit ausgelegte Fußballschuhfamilie umfassend überarbeitet.
- **Crazyquick:** Vor dem Hintergrund des wachsenden Padel-Trends haben wir unsere langjährige Erfahrung im Tennis und anderen Court-Sportarten genutzt, um unsere erste Schuhfamilie speziell für Padel zu entwickeln. Das leichte und atmungsaktive Design bietet umfangreiche Stabilität, Dämpfung und Energierückführung.
- **Dropset 3:** Speziell für die Bedürfnisse des Krafttrainings mit Gewichten entwickelt, bietet der neue Dropset noch mehr Stabilität und Grip. Das hilft Gym-Fans dabei, das Gewicht gleichmäßig zu verteilen und die Kraft vom Fuß auf den Boden zu übertragen, wodurch das Verletzungsrisiko reduziert wird.
- **Optime:** Unsere neuen Optime Leggings kombinieren stützenden Halt mit Style und Bewegungsfreiheit. Dank fortschrittlicher Materialkonstruktionen sind die Leggings „squat-proof“, bieten also blickdichten Schutz bei Kniebeugen und anderen Workouts. Sie sorgen den ganzen Tag über für Selbstvertrauen und Komfort innerhalb und außerhalb des Gyms.
- **Terrex Xperior:** Diese preisgekrönte Jacke besteht zu 100 % aus recycelter PrimaLoft Isolierung und macht zugunsten der Nachhaltigkeit keine Abstriche bei der Funktionalität. Ihre unverwechselbare Struktur und Isolierung unterstützen die Atmungsaktivität und halten jeden Abenteurer warm, auch bei nassen Bedingungen.
- **Z.N.E.:** Unsere überarbeitete Z.N.E. („Zero Negative Energy“) Kollektion ist der Inbegriff von Innovation im Bekleidungsbereich. Durch hochwertige Performance-Materialien in Alltagsoutfits, einschließlich Hoodies und Hosen, entsteht ein einzigartiges Produktangebot, auf das sich unsere Konsument\*innen bei allen Gelegenheiten verlassen können.

Wir haben auch von Sport inspirierte Produkt-Storys hervorgebracht, die im Lifestyle-Bereich bei Konsument\*innen Anklang finden. Dabei haben wir auf unser umfangreiches Archiv sowie unser Portfolio an Markenpartnern zurückgegriffen:

- **Terrace:** Inspiriert durch die adidas x Gucci Gazelle, eine unserer begehrtesten Kollaborationen, treiben wir weitere Neuerungen aufbauend auf dem steigenden Interesse der Konsument\*innen an unserer Terrace-Reihe voran, zu der unsere Schuhmodelle Samba, Gazelle und Handball Spezial gehören, und stellen diese damit breiter auf. Zahlreiche hochkarätige Kollaborationen wie etwa mit Pharrell Williams, JJJJound oder Bad Bunny erhalten die Relevanz unserer Franchises aufrecht, deren Marktvolumen wir mit Bedacht steuern.
- **Campus:** Ursprünglich im Skateboarding beheimatet ergänzt der Campus mit seiner klobigeren Silhouette unser Terrace Angebot perfekt. Ursprünglich durch unsere Gen-Z- und Gen-Alpha-Konsument\*innen in den sozialen Medien aufgegriffen, erfreut er sich heute in einigen unserer Märkte sogar noch größerer Beliebtheit als die Terrace Silhouetten.
- **SL 72:** Ursprünglich für Marathonläufe entwickelt, bringt diese Schuhfamilie nun den T-Toe-Style ins Retro Running für unsere Lifestyle-Konsument\*innen. Auf Basis der schnell wachsenden Nachfrage

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

skalieren wir das Angebot weiter und halten die Franchise gleichzeitig durch neue Farbgebungen und spannende Kooperationen wie die mit Sporty & Rich relevant.

- **Low Profile:** Basierend auf unserer Erfahrung in Martial Arts, Boxen und Motorsport haben wir erfolgreich Low Profile Franchises wie Taekwondo und Japan eingeführt. Die flachen und schmalen Silhouetten haben bereits auf den Laufstegen und roten Teppichen der Welt für Aufsehen gesorgt. Zu unseren Aktivierungen gehörten z. B. die Stella McCartney Show bei der Paris Fashion Week und Emma Chamberlain auf dem Cover des The Face Magazins.
- **Climacool:** Mit diesem Schuh verschieben wir die Grenzen der Designinnovation: Mit seiner einzigartigen Gitterstruktur und der kompletten Fertigung im 3D-Druck mit modernster Technologie trotzt er herkömmlichen Normen. Durch die 360-Grad-Belüftung ist der Schuh kaum zu spüren, ein Beweis für unsere Innovations-, Design- und Komfortbestrebungen, das beste Lifestyle-Running-Produkt für unsere Konsument\*innen zu kreieren.
- **Aruku:** Als weiteres Highlight in Lifestyle Running bietet der Aruku ein komplett neues Komfortlevel. Inspiriert durch einen ikonischen Laufschuh aus den 2000er-Jahren hat diese Schuhfamilie eine geschwungene „Rocker“-Form und eine Swirlfoam Dämpfung, die den ganzen Tag über ein bequemes Tragegefühl garantiert. Unkonventionelle Aktivierungen mit Künstler\*innen wie Gunna beim ComplexCon-Festival brachten der Franchise eine Vorreiterrolle in der Sneaker-Community ein.
- **Superstar:** Wir bringen einen unserer ikonischsten Schuhe mit neuen Farbstellungen, Materialien, Kooperationen und einem gezielten „Markt-für-Markt“-Ansatz neu heraus. Beginnend in Nordamerika konzentrieren wir uns auf eine junge, urbane Konsumentengruppe und stärken die Verbindung zur lokalen Straßenkultur mit speziellen Superstar Versionen und Aktivierungen, die in unserem Creation Center in Los Angeles entwickelt werden.
- **Ausweichtrikots:** Wir haben das Dreiblatt Logo auf den Fußballrasen zurückgebracht auf Ausweichtrikots aus 100 % recyceltem Polyester für unsere fünf wichtigsten Fußballvereine in Europa: Bayern München, Manchester United, Juventus Turin, Arsenal F.C. und Real Madrid. Die Trikots in limitierter Auflage kombinieren Funktionalität mit modernem Street-Style und sollen die Fußballbegeisterung vom Platz auf die Straßen bringen.
- **Bad Bunny & Messi Kollektion:** In einer einzigartigen Partnerschaft haben Bad Bunny und Lionel Messi zwei unserer am meisten gefeierten Schuhmodelle neu erfunden. Die Kollektion ist eine Hommage an die persönlichen Trophäen der beiden globalen Superstars. Sie umfasst die Gazelle, Bad Bunnys Lieblings-Style-Element, und den F50, der weithin als einer der besten Fußballschuhe aller Zeiten gilt und von Messi während seiner gesamten Karriere getragen wird.

## Ganzheitlicher Ansatz zu Marketinginvestitionen

Unsere Marketingaktivitäten sind – neben der Produktentwicklung, Innovation und Kooperationen – ein wichtiger Bestandteil, um die Attraktivität der Marke zu steigern und Konsument\*innen für uns zu gewinnen. adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Konzepte, die die Konsumententreue fördern, den Markenwert steigern und die Nachfrage nach unseren Produkten ankurbeln. Mit Partner- sowie Brand-Marketing-Aktionen ausgeweitet auf digitale Plattformen, Werbe-, Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen schaffen wir ein aussagekräftiges Narrativ. Unser Ziel dahinter ist ein vollständig vernetzter ‚Marketingtrichter‘. Dieser beginnt dort, wo die Aufmerksamkeit der Konsument\*innen geweckt wird, über deren Unterstützung bei ihrer Kaufüberlegung bis hin zur Konversion am Point of Sale. ▶ **SIEHE ESRS S4 VERBRAUCHER UND ENDNUTZER**

Wir sind in fünf Dimensionen mit maßgeschneiderten Marketingzielen aktiv:

- **Markenkampagnen:** Sichtbarkeit und ungestützte Bekanntheit schaffen und eine Markenperspektive etablieren.
- **Optimierte Produktfamilien:** globale Begehrlichkeit und Nachfrage nach unseren Produktfamilien schaffen.
- **Aktivierung von Kategorien:** Stärkung der Sport- und Kulturglaubwürdigkeit durch Schärfung des Kategorie-Angebots.
- **Horizontale Markengeschichten:** Sicherstellung von Sichtbarkeit und Bindung für Markenprioritäten über Kategorien hinweg.
- **Kommerzielle Konversion:** Förderung der Konversion am Point of Sale, sowohl im Geschäft als auch im Online-Handel.

## Marketingpläne verankert in unserer ‚You Got This‘ Markenkampagne

Von der Steigerung des Bekanntheitsgrads und der Attraktivität der Marke bis hin zu durchdachten Erlebnissen am Point of Sale umfassen unsere Brand-Marketing-Pläne eine Vielzahl von Aktivierungen auf allen Ebenen des Marketingtrichters. Unsere globale Markenkampagne ‚You Got This‘ steht dabei im Mittelpunkt. You Got This ist aus Einblicken in Konsumentenwünsche und -verhalten entstanden. In Gesprächen mit ihnen haben wir immer wieder gehört, dass man unter Druck das Gefühl hat, alles sei unmöglich und, dass Sport keinen Spaß mehr macht, wenn von allen Seiten negativer Druck ausgeübt wird. Der am häufigsten genannte Punkt war die Distanzierung vom Sport aufgrund der Erwartungen anderer.

Als Reaktion darauf haben wir You Got This als unsere Markenbotschaft entwickelt und implementiert, um den Menschen zu helfen, daran zu glauben, dass sie negativen Druck abbauen und Sport zu ihren Bedingungen machen können. Wir möchten sie dorthin zurückbringen, wo sie sich ursprünglich in den Sport verliebt hatten, vielleicht in ihrem eigenen Hinterhof, und sie daran erinnern, dass Sport ohne Druck ausgeübt werden kann. You Got This wurde im Februar 2024 präsentiert – mit Stars wie Patrick Mahomes, Trinity Rodman, Lionel Messi, Linda Caicedo, Jude Bellingham, Anthony Edwards, Rohit Sharma und der neuseeländischen Rugby-Mannschaft All Blacks – und wird auch 2025 und darüber hinaus fortgesetzt.

Das aktuellste Kapitel unserer Markenkampagne konzentriert sich auf den ‚Plus One Effect‘. Es hebt den Einfluss hervor, den jede und jeder Einzelne von uns hat, um andere im Sport zu bestärken. Es geht darum, das Spiel, den Ton und das Ergebnis für jemand anderen zu verändern, um Selbstzweifel in Selbstvertrauen und Druck in Freude zu verwandeln. Wir alle brauchen jemanden, der uns an uns selbst glauben lässt.

## Wirkungsstarke und effektive Marketinginitiativen

Der Sommer des Sports im Jahr 2024 war eine fantastische Gelegenheit für unsere Athlet\*innen, zu demonstrieren, wie sie dank ihrem inneren Glauben und Selbstvertrauen in entscheidenden Momenten in ihren jeweiligen Disziplinen mit Druck umgehen können. Dementsprechend haben wir rund um große Sportevents mehrere You Got This Kapitel mit Geschichten unserer Athlet\*innen veröffentlicht, um alle, von Amateur- bis hin zu Spitzensportler\*innen, daran zu erinnern, wie wichtig der Glaube an sich selbst ist. Eine globale Marke mit lokalem Mindset zu sein, bedeutet für uns auch, solche Geschichten auf lokal relevante Weise zu erzählen. Unsere Teams haben daher marktspezifische Versionen der Kapitel unserer Markenkampagne erstellt und zusätzliche Events durchgeführt, um die beste Resonanz in den lokalen Communitys zu erzielen.

- **EM/Copa:** Mit dem zweiten Kapitel unserer You Got This Markenkampagne haben wir den Erfolg unserer Teams bei den Fußballturnieren UEFA EURO und CONMEBOL Copa América untermauert: Stars einschließlich Jude Bellingham und Lionel Messi teilten ihre Erfahrungen mit Druck und wie man damit umgehen kann. Gleichzeitig haben wir die Sichtbarkeit unserer Marke durch Aktivierungen wie unser „Home of adidas Football“ in Berlin erhöht – ein vollständig immersives Zentrum mit Public Viewing, Kreativstudios, Ausstellungen, Game Boxen und Fünf-gegen-Fünf-Fußballfeldern für unsere Konsument\*innen.
- **Olympische und Paralympische Spiele:** Vor dem Hintergrund der Olympischen und Paralympischen Spiele 2024 in Paris unterstrich das dritte Kapitel unserer You Got This Markenkampagne die Bedeutung des Glaubens an sich selbst: Topathlet\*innen teilten ihre Erkenntnisse, um die nächste Generation zu ermutigen. Die Kampagne fiel mit der Einführung unseres umfassenden „Athlete Pack“ zusammen, einer Schuhkollektion, die Athlet\*innen in 41 verschiedenen Disziplinen ausstattet und auch in unserem neu eröffneten Flagship Store Home of Sport auf den Champs-Elysées erhältlich ist. Zur Abrundung des Events haben wir die Gewinne olympischer Medaillen mit unseren Partner-Athlet\*innen in unserem adidas House in Paris gefeiert.
- **„Move for the Planet“:** Zum zweiten Mal haben wir Sportler\*innen jeden Levels weltweit dazu aufgefordert, ihre sportlichen Aktivitäten in einer Vielzahl von Sportarten zu tracken. Fast 230 Millionen Minuten Aktivität wurden weltweit in der adidas Running App erfasst. adidas spendete hierbei 1,5 Mio. €, um Sportanlagen widerstandsfähiger gegen extreme Wetterbedingungen zu machen und verschiedenen lokalen Communitys Schulungsmaterialien zum Thema Nachhaltigkeit zur Verfügung zu stellen.
- **„Road to Records“:** Bei der vierten Ausgabe der Road to Records traten 120 Weltklasseläufer\*innen zu diesem einzigartigen Laufevent an unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach, Deutschland, an. Unsere Athlet\*innen erzielten einen neuen Weltrekord, zwei U20-Rekorde, neun Landesrekorde und generierten eine unglaubliche Energie auf unserer World of Sports. Die Begeisterung war auch in unserer adidas Runners Community, die aus der Ferne in 60 Städten teilnahm, sowie bei rund 200 Einzelhandelspartnern und unseren Mitarbeiter\*innen zu spüren, die ebenfalls an diesem außergewöhnlichen Erlebnis teilnahmen.

## Im Sport verwurzeltes Portfolio an Markenpartner\*innen

2024 war ein fantastisches Jahr für den Sport. Viele Athlet\*innen konnten ihre herausragenden Leistungen weiter verbessern und Publikum auf der ganzen Welt begeistern. Für andere war es das Jahr, in dem sie zum ersten Mal auf der großen Bühne glänzen konnten. Als Sportmarke sind wir dankbar für das Vertrauen, das diese Athlet\*innen in uns setzen, und werden sie auf allen Etappen ihrer Reise bedingungslos unterstützen.

Wir sind stets bestrebt, unser umfangreiches Portfolio an Athlet\*innen und Partner\*innen weiter auszubauen. Die letzten Neuzugänge umfassen unter anderem das Mercedes-AMG PETRONAS F1 Team, die New South Wales Rugby League, den französischen Rugbyverband, den ukrainischen Fußballverband, die Texas Tech University, Aitana Bonmatí, Lamine Yamal und Travis Hunter. Darüber hinaus haben wir unsere Partnerschaften mit der UEFA Champions League, der Major League Soccer (MLS), der Indiana University, dem argentinischen Fußballverband, dem mexikanischen Fußballverband, dem deutschen Olympischen Komitee (Team D), dem britischen Olympischen Verband (Team GB), und Noah Lyles verlängert.

Wir werden somit unsere Produkte weiterhin auf den größten Bühnen der Welt präsentieren durch Partner\*innen wie:

- **Herausragende Teams, Verbände, Ligen und Events:** Fußball: Nationalmannschaften von Algerien, Argentinien, Belgien, Kolumbien, Costa Rica, Deutschland, Mexiko, Italien, Jamaika, Japan, Peru, Saudi-Arabien, Spanien und Schweden. Erstklassige Vereine wie Arsenal F.C., F.C. Bayern München, Juventus Turin, Manchester United, Real Madrid, A.S. Rom und alle Vereine der Major League Soccer (MLS). Basketball: US-amerikanische Universitäten wie die University of Kansas. Running: der äthiopische Leichtathletikverband (EAF), der französische Leichtathletikverband (FFA), Berlin Marathon und Boston Marathon. Sonstige Sportarten: das Mercedes-AMG PETRONAS F1 Team, die indische Cricket-Nationalmannschaft, das deutsche Olympische Komitee (Team D), der britische Olympische Verband (Team GB), die niederländische Feldhockeymannschaft, die New Zealand All Blacks und die chinesische Volleyballnationalmannschaft.
- **Herausragende Athlet\*innen und Einzelpersonen:** Fußballstars Selma Bacha, Jude Bellingham, Florian Wirtz, Pedri, Dani Olmo, Linda Caicedo, Kadidiatou Diani, Trent Alexander-Arnold, Ousmane Dembélé, Paulo Dybala, Emiliano Martínez, Rafael Leão, Mapi León, Lionel Messi, Lamine Yamal, Lindsey Horan, Manuel Neuer, Lena Oberdorf, Guro Reiten, Declan Rice, Trinity Rodman, Aitana Bonmatí, Alessia Russo, Mo Salah, Heung-min Son, Zinédine Zidane und Jürgen Klopp. Leichtathlet\*innen Anna Hall, Grant Holloway, Steven Gardiner, Noah Lyles, Shauna Miller-Uibo, Gout Gout, Marathonläuferin Tigist Assefa sowie Triathlet Patrick Lange. Basketballstars Aliyah Boston, Zia Cooke, Anthony Edwards, James Harden, Damian Lillard, Donovan Mitchell, Jalen Green, Jalen Williams und Candace Parker. American-Football-Spieler Patrick Mahomes, Travis Hunter, Garrett Wilson und Micah Parsons. Tennisspieler\*innen Karolína Muchová, Jessica Pegula, Elina Svitolina-Monfils, Stefanos Tsitsipas, Xinyu Wang, Caroline Wozniacki und Alexander Zverev. Skirennläuferin Mikaela Shiffrin. Skateboarder\*innen Tyshawn Jones und Nora Vasconcellos. Golfer\*innen Rose Zhang und Ludvig Aberg.
- **Kulturell relevante Marketingpartner\*innen:** Anitta, Baby Monster, Bad Bunny, Tate McRae, Grace Wales Bonner, Edison Chen, Caroline Daur, HoYeon Jung, Jennie Kim (Blackpink), Jerry Lorenzo, Léna Mahfouf (Léna Situations), Deepika Padukone, Stormzy, Pusha T, Pharrell Williams und Dingyun Zhang.

## Märkte und Vertriebskanäle

**Wir sind eine globale Marke mit lokalem Mindset. Unsere Teams in den einzelnen Märkten bedienen dank ihrer erstklassigen Kenntnis der lokalen Verbraucherlandschaft nicht nur unsere Vertriebskanäle, sie stellen auch eigenverantwortlich die richtigen Produkte und Aktivierungen bereit. Die Mehrheit unserer Konsument\*innen kauft unsere Produkte am Point of Sale unserer Großhandelspartner. Wir stellen sicher, dass sie in uns einen kooperativen und vertrauenswürdigen Partner haben. Zudem treten wir in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und über unsere E-Commerce-Plattformen in direkten Kontakt mit unseren Konsument\*innen.**

## Empowerment der Märkte

Wir befähigen unsere Märkte, ihr Produktangebot aus unserer globalen Kollektion zusammenzustellen, Produkte lokal zu entwickeln um unsere globale Kollektion zu ergänzen, mit relevanten Markenpartner\*innen zusammenzuarbeiten und Geschäftsmodelle zu erstellen, die sie für ihren Erfolg benötigen. So können wir aufkommende Trends frühzeitig erkennen, besondere kulturelle Unterschiede berücksichtigen und die Markteinführungszeiten verkürzen. Während wir in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach den Rahmen dafür schaffen, wie wir unsere Marke zum Leben erwecken, stellen die Marktorganisationen lokale Relevanz sicher. In diesem Kontext wird unser Heimatmarkt Europa aus Herzogenaurach gelenkt, Nordamerika aus Portland und China aus Schanghai. Der Markt Emerging Markets wird aus Dubai gesteuert, Lateinamerika aus Panama-Stadt und Japan/Südkorea aus Tokio und Seoul. Wir haben in mehreren dieser regionalen „Hubs“ in lokale Creation Center investiert, die wir dort betreiben. ► **SIEHE PRODUKTE UND MARKETING**

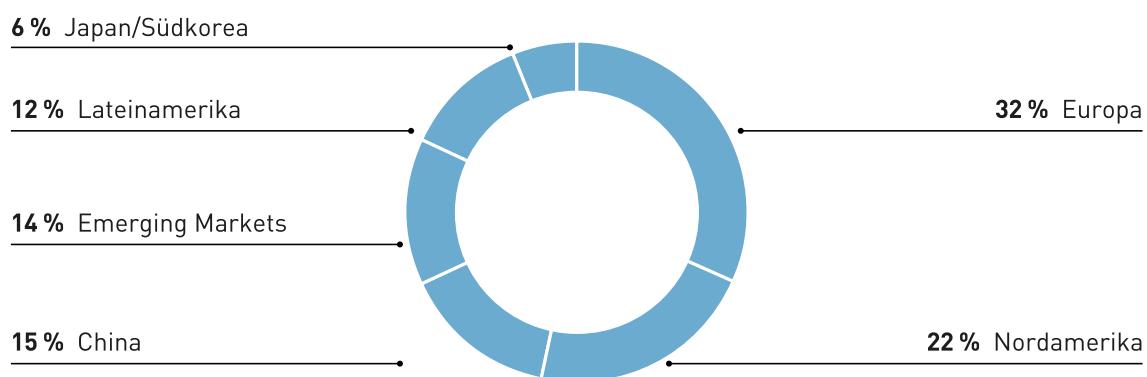
### Regionale Headquarter und Creation Centers



## Globale Präsenz

Nach Umsatzerlösen betrachtet hatte unser Heimatmarkt Europa im Jahr 2024 den höchsten Geschäftsbeteiligung mit 32 % (2023: 30 %), gefolgt von Nordamerika mit 22 % (2023: 25 %) und China mit 15 % (2023: 15 %). Emerging Markets hatte einen Anteil von 14 % (2023: 13 %), Lateinamerika von 12 % (2023: 11 %) und Japan/Südkorea von 6 % (2023: 6 %). ▶ [SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN](#)

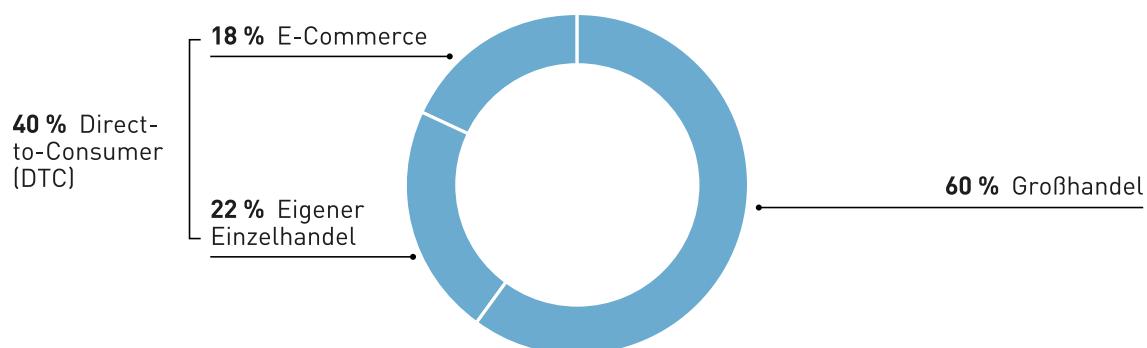
### Umsatzverteilung nach Märkten



## Vertriebskanäle

Unser Leitprinzip ist es, unsere Konsument\*innen dort zu bedienen, wo sie sind. Angesichts der starken Relevanz eines Mehrmarkenvertriebs in mehreren Märkten und Kategorien weltweit blieb der Großhandel unser größter Vertriebskanal. In 2024 entfielen auf den Großhandel 60 % des Gesamtumsatzes (2023: 59 %). Der Anteil des Direct-to-Consumer-Geschäfts („DTC“), das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem E-Commerce besteht, betrug 40 % in 2024 (2023: 41 %).

### Umsatzverteilung nach Vertriebskanälen



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

## Großhandel

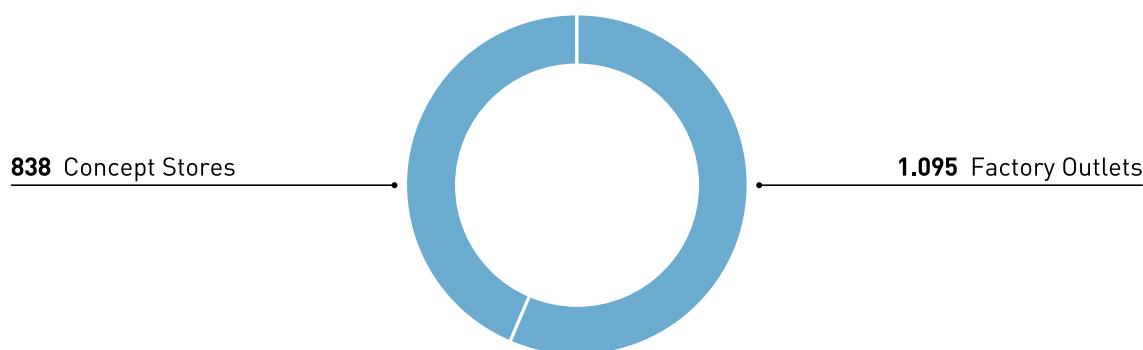
Wir konzentrieren uns darauf, unseren Einzelhandelspartnern ein vertrauenswürdiger Servicepartner zu sein. Durch Schnelligkeit und Flexibilität, strategische Weitsicht und die richtige Einstellung konnten wir das gestiegene Interesse an unserer Marke und unseren Produkten erfolgreich nutzen, um wieder mehr Regalfläche zu gewinnen. Gleichzeitig beobachten wir die Nachfrage genau und verfolgen aufmerksam die Verkaufszahlen und Lagerbestände unserer Kunden. Unsere Priorität bleibt es, für jeden Key Account das richtige Produktsortiment zusammenzustellen und für einen fokussierteren Sell-in sowie eine bessere Präsentation in den Geschäften zu sorgen. Gemeinsam mit unseren Partnern investieren wir weiterhin in zukünftiges Wachstum durch Initiativen für markenspezifische Verkaufsflächen und exklusive Produkte für bestimmte Kunden, die sich positiv auf unser Geschäft auswirken. Darüber hinaus bauen wir auf dem positiven Feedback auf und stärken den direkten Dialog mit unseren Partnern durch spezielle Partner Camps in unseren verschiedenen Hubs weltweit. Wir erschließen zusätzliche Absatzmöglichkeiten, indem wir diese bewährten Strategien in all unseren Märkten anwenden und skalieren.

## Eigener Einzelhandel

Unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte ermöglichen es unseren Konsument\*innen, direkt mit unserer Marke, unseren Produkten, unseren Teams und Communitys zu interagieren. In den Geschäften können sie unsere Produkte anfassen und anprobieren. Sie können sich zudem von unseren Kampagnen inspirieren lassen und erleben, wofür wir als Marke stehen. Wir haben weiter in eine hervorragende physische Markenpräsenz mit digitalen Elementen und einer Umgebung investiert, die eine Vielzahl der Bedürfnisse unserer Konsument\*innen an strategischen Standorten erfüllt.

Im Jahr 2024 belief sich die Gesamtanzahl der Geschäfte auf 1.933 (2023: 1.863). Davon waren 838 Concept Stores (2023: 832) und 1.095 Factory Outlets (2023: 1.031). Während unsere Concept Stores – einschließlich Flagship Stores, Brand Center und Concession Corners – auf das Angebot von Premium-Erlebnissen ausgerichtet sind, zielen die Factory Outlets vor allem auf die preisbewussteren Konsument\*innen ab.

Wir haben im Jahr 2024 unsere Präsenz an strategischen Standorten durch zusätzliche Geschäfte und Umbauten bestehender Geschäfte weiter ausgebaut. So haben wir beispielsweise unseren neuen Champs-Élysées Flagship Store rechtzeitig zu den Olympischen und Paralympischen Spielen Paris 2024 eingeweiht und den ersten Sneaker Store im kulturell relevanten Viertel Bukchon in Seoul, Südkorea, eröffnet. In Saudi-Arabien und Dubai haben wir in spezielle Geschäfte für Frauen investiert, um der sich wandelnden Verbraucherlandschaft in diesen Ländern Rechnung zu tragen. Unser Netz an Geschäften wird auch durch ausgewählte lokale Pop-up-Stores ergänzt, in denen wir unsere Influencer\*innen und Athlet\*innen einsetzen, um aktuelle Produkte zu präsentieren. Wir werden auch weiterhin in unsere physischen Einzelhandelsgeschäfte investieren, da diese wesentlich zum Aufbau unserer Markenattraktivität beitragen.

**Anzahl der Geschäfte nach Format****E-Commerce**

Wir haben die Rolle des E-Commerce-Geschäfts innerhalb unseres Vertriebskanalmix neu definiert und uns erfolgreich darauf konzentriert, die Verkäufe zum vollen Preis zu steigern und die verkaufsfördernden Aktivitäten zu reduzieren. Zusätzlich bietet unser [adiClub](#)-Mitgliedschaftsprogramm unseren Mitgliedern einzigartige Erlebnisse wie Gewinnspiele, sogenannte „Money-can't-buy“-Produkte, Gutscheine und Partnerangebote. Gesammelte Punkte können an allen unseren digitalen Berührungs punkten oder in unseren Einzelhandelsgeschäften eingelöst werden, wodurch ein nahtloses Verbrauchererlebnis geschaffen wird. Unsere preisgekrönte Running App hält Millionen von Verbraucher\*innen aktiv und motiviert sie durch das Sammeln von adiClub-Punkten, bietet personalisierte Fitnesspläne und erweckt globale Markenmomente zum Leben. Die „Confirmed“ App, unsere digitale Boutique und Premium-Berührungs punkt für Sneakerheads, Streetwear-, Fashion- und Style-Fans, florierte weiter durch die Partnerschaften mit High-Fashion-Marken und Pionieren wie Wales Bonner, Bad Bunny und Edison Chen. Mit der App, über die unsere Konsument\*innen unsere begehrten und hochwertigen Produkte bekommen können, bieten wir erstklassige Erlebnisse und untermauern unseren Status als Trendsetter in der globalen Lifestyle-Welt.

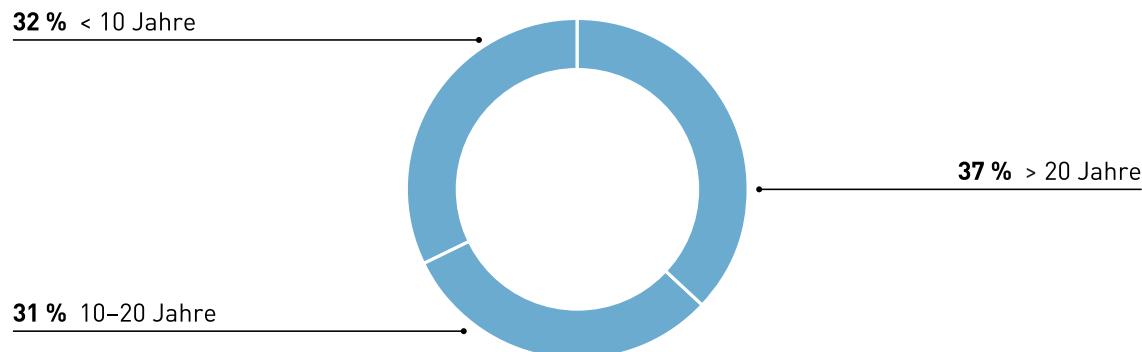
# Beschaffung und Beschaffungskette

Um hohe Standards hinsichtlich der Produktqualität und Effizienz sicherzustellen, beschaffen wir unsere Produkte hauptsächlich bei unabhängigen Herstellern in Asien. Um unsere Reaktionsfähigkeit zu maximieren, verfolgen wir außerdem einen ‚Local-for-Local-Sourcing‘-Ansatz, bei dem Beschaffung und Absatz geografisch nah beieinander liegen, wo immer dies sinnvoll ist. Wir sind uns der negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen innerhalb unserer Beschaffungskette bewusst und treiben Maßnahmen voran, die auf die Minderung und Reduzierung dieser Auswirkungen abzielen. Im Sinne unseres Konsumentenfokus wollen wir unsere Märkte dabei unterstützen, die richtigen Produkte zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Verkaufsort verfügbar zu haben.

## Langjährige Partnerschaften mit unabhängigen Herstellern

Um hohe Standards hinsichtlich der Produktqualität und Effizienz sicherzustellen, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Herstellern gefertigt, von denen die überwiegende Mehrheit in Asien ansässig sind. Über Jahrzehnte hinweg haben wir in enger Zusammenarbeit mit unseren strategischen Zulieferern in dieser Region umfassende Kompetenzen in Bezug auf Materialien und Prozesse aufgebaut. Während wir unseren Zulieferern detaillierte Produktspezifikationen inklusive technischer und Nachhaltigkeitsaspekte bereitstellen, verfügen diese über hervorragende Expertise in der kosteneffizienten und hochvolumigen Produktion von Schuhen, Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung. Durch die Pflege langfristiger Beziehungen können wir sicherstellen, dass diese Expertise weiter wächst: 68 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit adidas zusammen, 37 % bereits seit mehr als 20 Jahren.

### Länge der Lieferbeziehungen mit unabhängigen Herstellern



## Local-for-Local-Sourcing für maximale Reaktionsfähigkeit und Flexibilität

Mit unserem reaktionsfähigen und flexiblen Beschaffungsmodell sind wir in der Lage, schnell auf Veränderungen des Bestellverhaltens zu reagieren. In enger Zusammenarbeit mit unseren Großhandelspartnern bewerten wir fortlaufend den Durchverkauf und können Produkte, die im Laufe der Saison besonders gefragt sind, nachliefern. So können wir durch die Reduzierung der anfänglichen Bestellmengen Lagerbestandsrisiken effektiv reduzieren und inkrementellen Umsatz sowie höhere Margen erzielen.

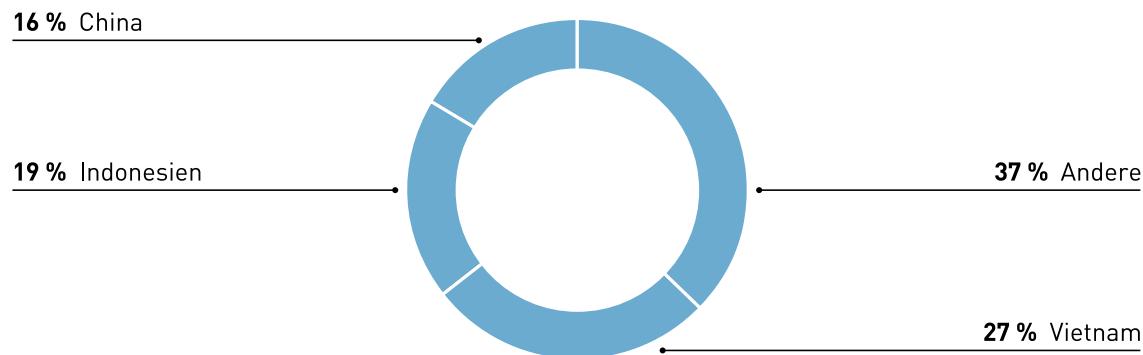
Darüber hinaus haben wir in mehreren Märkten, wie China, Indien, Brasilien und Argentinien, unseren Local-for-Local-Sourcing-Ansatz weiter ausgebaut, bei dem lokaler Bedarf durch Produktion vor Ort gedeckt wird. Zum Beispiel haben wir in China ein Betriebsmodell eingerichtet, das eine durchgängige Verkürzung der Lieferzeiten für Artikel ermöglicht, die eine höhere Reaktionsfähigkeit innerhalb der Saison erfordern. Wir haben die Auftragseffizienz des Markts verbessert und produzieren nun die überwiegende Mehrheit der Produkte für den lokalen Markt in China. Wir sorgen nicht nur für eine bessere Reaktionsfähigkeit, sondern überwachen auch ständig das politische und regulatorische Umfeld weltweit und vermeiden Warentransfers zwischen Ländern, die zu höheren Handelszöllen führen würden.

## Vietnam als unser wichtigstes Zulieferland

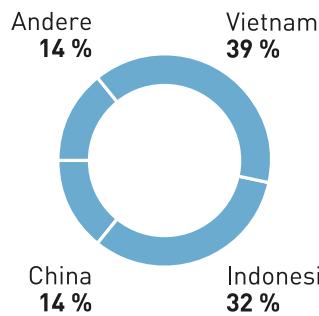
Vietnam wurde 2024 wieder zu unserem wichtigsten Zulieferland mit einem Anteil von 27 % am gesamten adidas Volumen [2023: 26 %], gefolgt von Indonesien mit 19 % [2023: 19 %] und China mit 16 % [2023: 16 %]. Im Jahr 2024 wurden insgesamt 92 % unseres Gesamtvolumens in Asien produziert (2023: 90 %). Unsere größte Fabrik hat ungefähr 5 % [2023: 4 %] des Gesamtvolumens produziert.

### Anteil der Produktionsvolumina nach Produktkategorie und Land

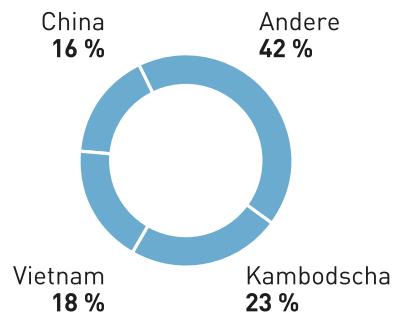
#### Gesamt



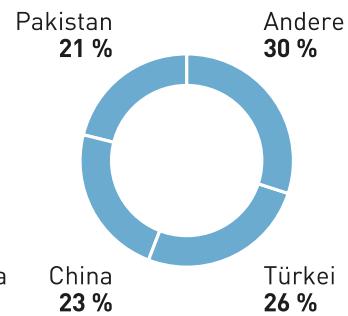
#### Schuhe



#### Bekleidung



#### Accessoires und Ausrüstung



## Reduzierung negativer Auswirkungen in unserer gesamten Beschaffungskette

Durch Produktion verursachte Treibhausgasemissionen wirken sich wesentlich auf unsere CO<sub>2</sub>e Emissionen aus. Um dem zu begegnen, arbeiten wir mit unseren Zulieferern an der Festlegung von Dekarbonisierungszielen. Diese umfassen unter anderem die gesteigerte Nutzung erneuerbarer Energiequellen, den Einsatz nachhaltigerer Materialien sowie Fortschritte bei der Erreichung von Zielen, die mit der ‚Science Based Targets initiative‘ (SBTi) abgestimmt sind. Wir bieten unseren Zulieferern Anreize für ihre Leistung im Bereich der Dekarbonisierung durch Vorrang bei der Auftragsvergabe und die Möglichkeit, Marktanteile hinzugewinnen. Zudem fordern wir unsere Zulieferer dazu auf, den Wasserverbrauch in Tier-2-Betrieben zu reduzieren und chemische Formulierungen zu verwenden, die die höchste Stufe der ‚ZDHC Manufacturing Restricted Substance List‘-[ZDHC-MRSL-]Standards erfüllen. Indem wir Risiken der Entwaldung erfassen und adressieren, steuern wir die Auswirkungen unserer Beschaffungskette auf die biologische Vielfalt.

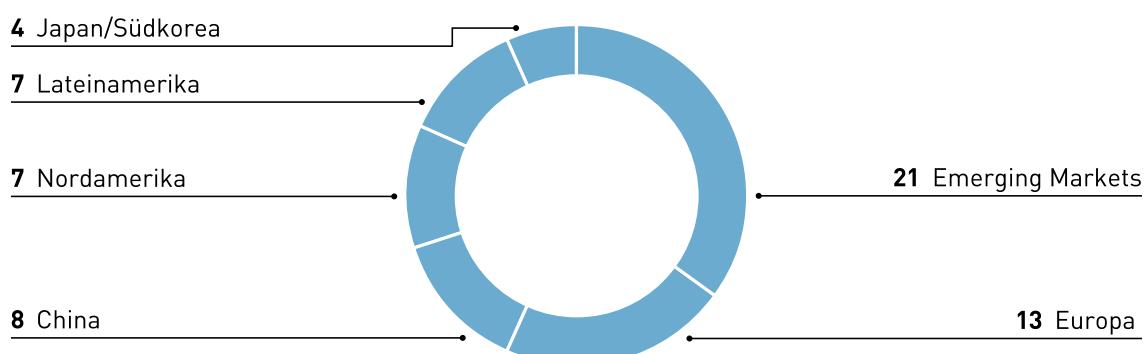
Um sicherzustellen, dass wir uns sowohl auf Umweltthemen als auch auf die Interessen der Arbeitskräfte in unserer Beschaffungskette fokussieren, haben wir ein Rahmenwerk für die Sorgfaltspflicht bezüglich Menschenrechten und Umwelt (Human Rights and Environmental Due Diligence – HREDD) erstellt, um interne Risikobewertungs- und Risikomanagementprozesse zu steuern. Dabei orientieren wir uns an den Leitprinzipien der Vereinten Nationen (UN) für Wirtschaft und Menschenrechte und den Leitsätzen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für multinationale Unternehmen, an unseren Verpflichtungen im Rahmen unserer Menschenrechtsrichtlinie und anderen gesetzlichen Verpflichtungen, einschließlich des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes.

► [SIEHE NACHHALTIGKEITSERKLÄRUNG](#)

## Globales Netzwerk an Distributionszentren zur Bedienung von Konsument\*innen und Partnern

Nach der Produktion werden unsere Produkte hauptsächlich auf dem Seeweg an unser globales Netzwerk aus 60 Distributionszentren geliefert, von denen sich 21 im Besitz des Unternehmens befinden und 39 von Logistikpartnern verwaltet werden. Diese Zentren sind strategisch über den gesamten Globus verteilt. Um die Produktverfügbarkeit zu verbessern, bedient etwa die Hälfte unserer Zentren alle Vertriebskanäle, während die andere Hälfte auf bestimmte Kanäle oder Dienstleistungen zugeschnitten ist. Diese Aufteilung stellt sicher, dass unsere Produkte zum gewünschten Zeitpunkt am von Konsument\*innen gewünschten Ort verfügbar sind. ► [SIEHE MÄRKTE UND VERTRIEBSKANÄLE](#)

### Distributionszentren nach Region



## Team und Unternehmenskultur

**Wir sind davon überzeugt, dass unsere Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens sind. Ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsument\*innen und damit letztendlich auf unsere Finanzergebnisse.**

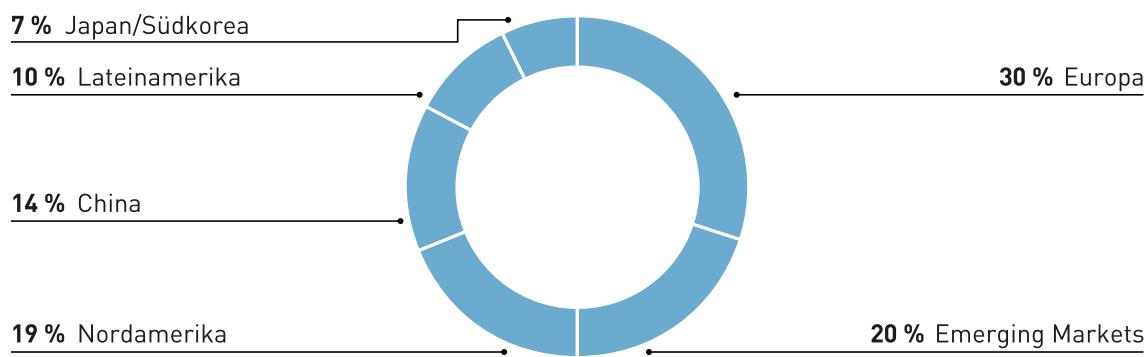
Wir wollen eine Kultur schaffen, in der die Erfahrung, einzigartige Unterschiede, das Wohlbefinden und die Leistung unserer Beschäftigten einen hohen Stellenwert haben. Um dieses Ziel zu erreichen, bauen wir auf unsere sechs Werte – Mut, Verantwortung und Innovation sowie Teamplay, Respekt und Integrität – in allen unseren Personalrichtlinien und -prozessen. Dazu zählt auch die Art und Weise, wie wir Beschäftigte einstellen, entwickeln, befördern und ihre Leistung bewerten. Diese Werte untermauern unsere Kultur und stellen den Kern unserer Identität dar. Sie unterstreichen die Verhaltensweisen und Mindsets, die wir an unseren Kolleg\*innen schätzen, repräsentieren die Haltung, die wir bei anderen sehen möchten und helfen uns dabei, Top-Leistungen zu erzielen.

Unser Geschäftsmodell beruht maßgeblich auf Humankapital, das qualifizierte und kreative Menschen umfasst. Daher sind die Förderung hervorragender Arbeitsbedingungen und die Unterstützung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Tarifverhandlungen für uns von wesentlicher Bedeutung. Dazu gehören auch die Gewährleistung sicherer Arbeitsplätze, die Förderung einer gesunden Work-Life-Balance mit flexiblen und fairen Arbeitszeiten, die Optimierung des Mitarbeiterengagements und der Weiterentwicklung, die Schaffung eines Arbeitsumfeldes für alle Mitarbeitenden, das niemanden ausschließt und nicht diskriminierend ist, die Förderung der Talente aller, sowie die Zahlung wettbewerbsfähiger und angemessener Löhne. Diese Faktoren sind entscheidend, um Spitzentalente anzuziehen und zu halten, was wiederum eine hohe Produktqualität und die Fähigkeit zur Erfüllung der Konsumentenerwartungen sicherstellt.

### Mitarbeiterzahl weltweit

**62.035**

### Mitarbeiterverteilung nach Region<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Zum Jahresende.

Unser anhaltender Fokus auf Team und Unternehmenskultur zeigt sich auch in unseren Prioritäten rund um Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion („Diversity, Equity, and Inclusion“ – „DEI“), Mitarbeiterführung und Leistung. Diese Säulen zielen darauf ab, unsere Bemühungen auf Team und Unternehmenskultur zu fokussieren, durch:

- **Gleiche Startbedingungen für alle schaffen:** DEI bedeutet, die Unterschiede unserer Talente, Konsument\*innen und Partner\*innen zu schätzen und zu nutzen und gleichzeitig sicherzustellen, dass diese fair und respektvoll behandelt werden, um die Leistung zu steigern und Kreativität freizusetzen. Indem wir gleiche Startbedingungen für alle schaffen, hat jede und jeder Einzelne dieselben Chancen, sich zu entfalten und Spitzenleistungen zu erzielen. Durch die Einstellung von Talenten mit unterschiedlichem Hintergrund und die Förderung einer willkommen heißen Umgebung schaffen wir einen Arbeitsplatz, an dem sich alle mit ihrem vollen Potenzial engagieren und einbringen.

► [SIEHE ESRS S1 VIELFALT](#)

### Frauen in Führungspositionen

**41 %**

- **Talentrekrutierung, -weiterentwicklung und -bindung:** adidas gilt als einer der beliebtesten Arbeitgeber, und unser Status als „Employer of Choice“ findet auch 2024 weltweit Anerkennung: Im „World's Best Employers“-Ranking von Forbes belegen wir den zweiten Platz in unserer Kategorie. Wir wurden auch 2024 erneut in die Rangliste der „World's Most Attractive Employers“ von Universum für Studierende der Wirtschaftswissenschaften weltweit aufgeführt. Darüber hinaus belegten wir den zweiten Platz in der Rangliste „Beste Arbeitgeber Deutschlands“ des Magazins Stern, was drei Positionen höher als im Vorjahr ist. Laut Stern sind wir das drittattraktivste Unternehmen in Deutschland für Frauen. Außerdem belegte adidas 2024 den ersten Platz in der von TextilWirtschaft veröffentlichten Studie „Working in Fashion“, in der die beliebtesten Arbeitgeber in der Modebranche in Deutschland ermittelt werden. Neben anderen Auszeichnungen gewann adidas auch den „Employee Experience Breakthrough Artist Award“ für die Verbesserung der Mitarbeitererlebnisse durch KI-gestützte Lösungen. Schließlich erhielt adidas von der „Human Rights Campaign“ mit 100 die volle Punktzahl für die Schaffung eines gerechten und integrativen Arbeitsplatzes für unsere LGBTQIA-Teammitglieder. ► [SIEHE ESRS S1 VIELFALT](#)

- **Entwicklung von Führungskräften, die als Vorbild dienen und ihre Teams befähigen:** Bei unseren Weiterbildungsangeboten für alle Hierarchieebenen stehen die Stärkung der Führungsqualitäten und die grundlegenden Kompetenzen im Vordergrund, die für den anhaltenden Erfolg unseres Unternehmens erforderlich sind. Darüber hinaus erhalten unsere Führungskräfte im Rahmen unseres Programms „Leading with Inclusion“ ein Führungstraining zum Thema Inklusion. Unser Ziel ist es, talentierte Führungskräfte mit unterschiedlichen Hintergründen zu inspirieren und zu entwickeln, die beispielhaftes Führungsverhalten in ihrer täglichen Arbeit vorleben. Mit unserem neuen „Leadership Framework“ wollen wir eine Sprache etablieren, die unsere Mitarbeiter\*innen dabei unterstützt, diese Verhaltensweisen in allen Situationen zu verankern und sich gegenseitig an den höchsten Standards messen zu lassen. Dabei verfolgen wir verschiedene Initiativen, um unseren Führungskräftenachwuchs zu fördern und zu verbessern. ► [SIEHE ESRS S1 SCHULUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG](#)

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

— **Schaffen eines erstklassigen Mitarbeitererlebnisses:** Die Gewährleistung eines positiven, eindrucksvollen Mitarbeitererlebnisses ist ein wesentlicher Schwerpunkt unserer Mitarbeiterstrategie. Dazu hören wir das Feedback unserer Beschäftigten an, bieten Möglichkeiten zur Flexibilität und legen Wert auf ihr Wohlbefinden. Zur Unterstützung eines gesunden Lebensstils und mentalen Wohlbefindens haben unsere Beschäftigten ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten, Veranstaltungen und Einrichtungen. An zahlreichen Standorten weltweit, darunter Herzogenaurach, Portland, Gurgaon, Schanghai, Dubai und Manchester, stehen unternehmenseigene Fitnessstudios zur Verfügung. Dank Schließfächern und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten Sport in ihren Berufsalltag integrieren oder mit dem Fahrrad zur Arbeit fahren. Programme finden sowohl vor Ort als auch online statt. Damit möchten wir in einem hybriden Arbeitsumfeld die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen, Teamarbeit unterstützen und einen gesunden Lebensstil fördern. Die Angebote reichen von hybriden Sportkursen über die persönliche oder virtuelle Beratung zu medizinischen oder psychosozialen Anliegen bis hin zu Tools für „Digital Detox“ und sorgfältig kuratierten Veranstaltungen zu Themen des Lebens.

► SIEHE ESRS S1 ALLGEMEINE EINBEZIEHUNG DER EIGENEN BELEGSCHAFT ► SIEHE ESRS S1 ARBEITSZEIT UND WORK-LIFE-BALANCE

— **Etablieren einer Mentalität des kontinuierlichen Lernens:** Durch Fort- und Weiterbildung unserer Beschäftigten fördern und belohnen wir eine ausgeprägte Leistungskultur. Wir bieten ihnen eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie Online-Lernressourcen und interaktive Lernprogramme, die ihnen Chancen zur persönlichen und beruflichen Entwicklung eröffnen. Unsere Investitionen in digitale Lern- und Entwicklungsangebote bieten einen gleichberechtigten Zugang zu Lerninhalten sowie bedarfsgerechte Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen.

► SIEHE ESRS S1 SCHULUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG

— **Anerkennen und Honorieren individueller und Teamleistung:** Das Hauptaugenmerk unserer Vergütungsstrategie liegt darauf, Beschäftigte durch Vergütung und Zusatzleistungen zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Die dazugehörigen Programme müssen integrativ, zweckmäßig und wettbewerbsfähig sein, damit die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Das Leistungsmanagement ist für uns ein wichtiger Schwerpunkt. Es unterstützt eine ausgeprägte Leistungskultur und stellt eine faire, gleichberechtigte Anerkennung und Belohnung sicher.

► SIEHE ESRS S1 ANGEMESSENE ENTLOHNUNG ► SIEHE ESRS S1 VERGÜTUNGSKENNZAHLEN

Die Interessen, Ansichten und Rechte unserer Beschäftigten haben für uns einen sehr hohen Stellenwert. Wir tauschen uns mit ihnen über eine Vielzahl von Kanälen und Veranstaltungen aus, um fortlaufend ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen.