

3

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

INTERNES MANagementsYSTEM	156
GESCHÄFTSENTWICKLUNG	160
GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	162
BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG	169
TREASURY	176
JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG	182
GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN	192
AUSBLICK	198
RISIKO- UND CHANCENBERICHT	201
BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT	222

INTERNES MANagementsYSTEM

Für unser Unternehmen und alle seine Stakeholder haben wir uns zu einer erheblichen Wertschöpfung verpflichtet. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir durch Umsatz- und Gewinnsteigerungen einen starken operativen Cashflow generieren und gleichzeitig unsere Vermögenswerte kontrollieren und proaktiv steuern. Das Planungs- und Controllingssystem unseres Unternehmens ist daher so konzipiert, dass es eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung stellt, mit denen wir unsere aktuelle Performance bewerten und künftige Strategie- und Investitionsentscheidungen so ausrichten können, dass die wirtschaftlichen und organisatorischen Möglichkeiten optimal genutzt werden. Als Ergebnis unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ wird unser Geschäft deutlich mehr Cash generieren als je zuvor. Folglich haben wir unser internes Managementsystem verbessert. ► [SIEHE STRATEGIE](#)

INTERNES MANagementsYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUE AUSGERICHTET

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management des Unternehmens auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Zudem ist die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen von besonderer Bedeutung, da dadurch die Renditen im Sinne unserer Aktionär*innen unmittelbar beeinflusst werden. Unser starker Fokus auf die Wertschöpfung spiegelt sich in den kurz- und langfristigen variablen Vergütungskomponenten unseres Managements wider, die an die Steigerung von Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen geknüpft sind. ► [SIEHE](#)

[VERGÜTUNGSBERICHT](#)

OPERATIVE MARGE ALS BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS

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

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um Umsatz und Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns im Wesentlichen folgender Maßnahmen:
 - Planung von Preis- und Lagerräumungsaktivitäten entsprechend den Marktgegebenheiten,
 - Optimierung des Produkt- und Vertriebskanalmix,
 - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf unser Direct-to-Consumer-Geschäft.
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen eine zentrale Rolle in unserem Bestreben ein, neben dem Umsatz auch den Gewinn entsprechend zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens. Diese Flexibilität hat uns sehr geholfen, mit der Coronavirus-Pandemie des Jahres 2020 und 2021 umzugehen. Wir haben hier einen sehr disziplinierten Ansatz für

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

die Marketingaufwendungen und Betriebsgemeinkosten gewählt. Generell stellen die Marketingaufwendungen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, wenn es darum geht, die Attraktivität unserer Marke zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir die Effizienz unserer Marketinginvestitionen verbessern. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marke. Unsere Promotion-Aufwendungen konzentrieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Verbänden, Athlet*innen oder Künstler*innen. Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die Betriebsgemeinkosten strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Harmonisierung unserer Geschäftsprozesse, die Standardisierung unserer Systeme, die Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Skaleneffekten wichtige Maßnahmen.

MANAGEMENT VON CASHFLOW UND OPERATIVEM KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITAL

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

Die Kennzahl 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 Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Wertminderung des Bestands vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager wird daher in regelmäßigen Abständen kontrolliert und bewertet („Inventory Days Lasting“ – „IDL“). Wir messen damit, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Forderungslaufzeit („Days of Sales Outstanding“ – „DSO“) reduzieren sowie die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen mit unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

INVESTITIONSAUSGABEN MIT DEM ZIEL DER MAXIMIERUNG ZUKÜNFTIGER RENDITEN

Ein weiterer zentraler Stellhebel zur Steigerung unseres Cashflows ist das effektive Management von Investitionsausgaben. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt das Management im Rahmen unserer Strategie und auf Basis von Investitionsanträgen unterschiedlicher Unternehmensbereiche die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für das Unternehmen. In einem zweiten Schritt stimmen unsere Geschäftssegmente ihre Initiativen anhand der Vorgaben zu den Investitionsschwerpunkten und verfügbaren Budgets miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial der geplanten Investitionsprojekte anhand der Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir gegebenenfalls einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit unsere Einschätzung künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird anhand von Veränderungen

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

gegenüber den ursprünglichen Annahmen die Sensitivität der Investitionsrendite geprüft. Bei besonders aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben. Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir insbesondere größere Projekte nach deren Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

FOKUS AUF DEN GEWINN IM INTERESSE UNSERER AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Wir wollen den Unternehmensgewinn kontinuierlich steigern. Das Management überwacht den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen genau und orientiert sich an diesem Leistungsindikator. Unser starker Fokus darauf, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich auch darin wider, dass die zentrale Komponente des Long-Term-Incentive-Plans 2021/2025, die variable Vergütungskomponente unseres Managements, direkt an die Entwicklung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen geknüpft ist. ► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT**

STRATEGISCHE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben den oben dargestellten bedeutsamsten finanziellen KPIs zur Beurteilung der Geschäftslage und des operativen Erfolgs des Unternehmens verwenden wir eine Reihe strategischer KPIs. Diese helfen uns dabei, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die für unseren langfristigen Erfolg wichtig sind. Diese strategischen Leistungsindikatoren spielen auch bei der Messung des Erfolgs unserer Strategie ‚Own the Game‘ bis 2025 eine wichtige Rolle. Sie werden von den jeweiligen Geschäftsfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu den strategischen Leistungsindikatoren, die wir überwachen, gehören u.a. der Anteil des Women’s-Geschäfts und des Direct-to-Consumer-Vertriebskanals am Nettoumsatz, der Nettoumsatz des E-Commerce-Geschäfts, die Anzahl der Mitglieder unserer Mitgliedschaftsprogramme, unser Angebot an nachhaltigen Produkten, das Engagement der Beschäftigten und der Anteil weiblicher Führungskräfte.

UMSATZERLÖSE

Im Rahmen der Strategie ‚Own the Game‘ haben wir neben unserem bestehenden Fokus auf den Umsatzerlösen einige Bereiche mit besonderer strategischer Relevanz herausgearbeitet:

- Wir haben zum Ziel, im ‚Women’s‘-Geschäft überproportional zu wachsen, um dessen Gesamtanteil zu steigern.
- Aufgrund unserer Fokussierung auf den Direct-to-Consumer-Vertriebskanal haben wir den Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts an unseren gesamten Umsatzerlösen als Erfolgskennzahl für unsere Strategie festgelegt.
- Da E-Commerce eine wesentliche Rolle in unseren Wachstumsplänen spielt, beobachten und evaluieren wir die absoluten Umsatzerlöse dieses Vertriebskanals regelmäßig. ► **SIEHE STRATEGIE**

MITGLIEDSCHAFT

■ Wir möchten eine langfristige Beziehung zu unseren Konsument*innen aufbauen, die im Mittelpunkt unserer Strategie ‚Own the Game‘ stehen. Unser Mitgliedschaftsprogramm bietet personalisierte Erlebnisse und belohnt Interaktionen und Käufe unserer wertvollsten Konsument*innen. Unser Ziel ist es daher, die Mitgliederzahl im Laufe der Jahre zu erhöhen, und ihr Wachstum dient als Leistungsindikator für unseren Erfolg. ► **SIEHE STRATEGIE**

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

MITARBEITERENGAGEMENT UND -ERFAHRUNG

Wir sind davon überzeugt, dass unseren Beschäftigten zuzuhören entscheidend dabei hilft, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen und weiterhin die besten Talente zu rekrutieren und an uns zu binden. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Beschäftigten befragen und sie um Feedback bitten. Dazu haben wir 2021 eine Mitarbeiterbefragung mit dem Titel ‚Employee Listening Survey‘ ins Leben gerufen. Mit dieser neuen Befragung gehen wir der Frage nach, welches Mitarbeitererlebnis adidas als Arbeitgeber seinen Beschäftigten bietet und in welchem Maß diese eingebunden sind. [▶ SIEHE UNSER TEAM](#)

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Da unser Fokus auf Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion liegt, möchten wir all unseren Beschäftigten die gleichen Ausgangschancen und Karrieremöglichkeiten bieten. Eines unserer Ziele besteht darin, den Anteil an Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern. [▶ SIEHE UNSER TEAM](#) [▶ SIEHE STRATEGIE](#)

LEISTUNGSMESSUNG IM BEREICH NACHHALTIGKEIT

Wir sind fest dazu entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Deshalb haben wir Nachhaltigkeit zu einem Schwerpunkt unserer Strategie ‚Own the Game‘ gemacht. Zur Messung unseres Erfolgs in diesem Bereich haben wir den strategischen Leistungsindikator ‚Angebot an nachhaltigen Artikeln‘ entwickelt und eingeführt. Wir verfolgen schon seit Jahren einen umfangreichen Aktionsplan mit klaren Zielen und beurteilen regelmäßig unsere Fortschritte bei diesen Zielen hinsichtlich der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Wir messen den ökologischen Fußabdruck unserer eigenen Standorte weltweit. Außerdem überwachen und bewerten wir unsere Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. Wir berichten seit Jahren umfangreich und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. [▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#) [▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT](#) [▶ SIEHE STRATEGIE](#) [▶ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT](#) [▶ ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT](#)

STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

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

Anhand der jeweils seit Jahresbeginn erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die prognostizierten Geschäftsergebnisse für das Gesamtjahr monatlich beurteilt. Als weiterer Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse neuester relevanter Markt- und Konsumforschungen evaluiert.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2021 hat adidas starke operative und finanzielle Verbesserungen erzielt. Der Umsatz stieg auf währungsbereinigter Basis um 16 %, was ein umfassendes Wachstum in allen Marktsegmenten und Kategorien widerspiegelt. Die Bruttomarge verbesserte sich um 0,7 Prozentpunkte auf 50,7 %. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz gingen um 4,7 Prozentpunkte auf 41,9 % zurück. Die operative Marge des Unternehmens erhöhte sich um 5,3 Prozentpunkte auf 9,4 %. Verantwortlich dafür waren die gestiegene Bruttomarge sowie der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 223 % auf 1,492 Mrd. €. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 7,47 € und stellt damit eine Steigerung um ebenfalls 223 % im Vergleich zum Vorjahreswert dar.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

WELTWIRTSCHAFT ERHOLT SICH 2021²⁵

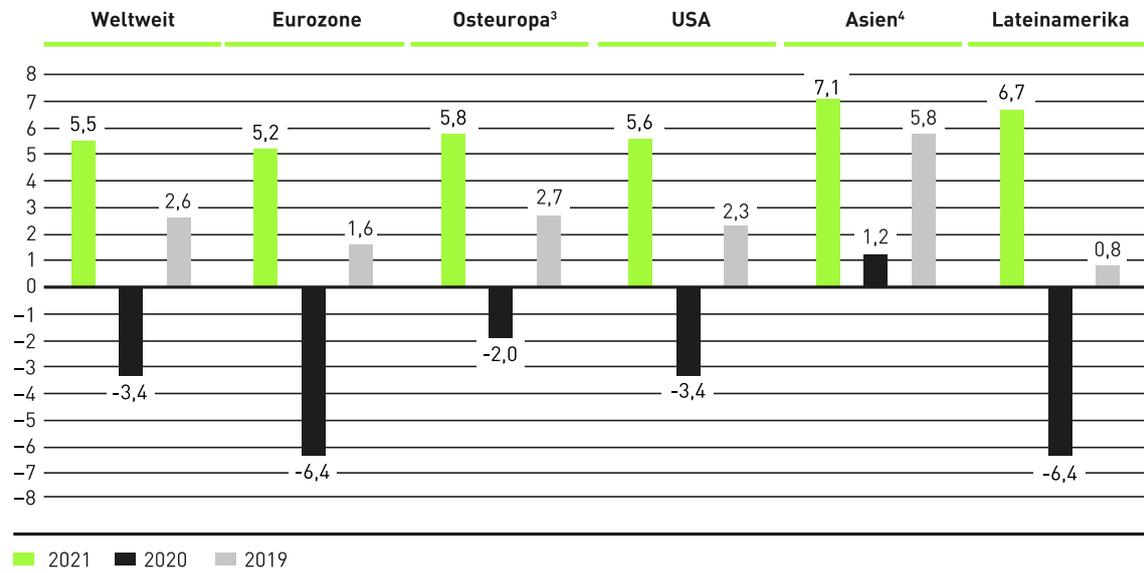
Im Jahr 2021 erholte sich die Weltwirtschaft, was sich in einem deutlichen Anstieg des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 5,5 % widerspiegelte. Steigende Impfraten führten zu einer Belebung des internationalen Handels. Gleichzeitig führte der Übergang der Politik von strengen Lockdown-Maßnahmen hin zu weniger einschneidenden Beschränkungen, wie der Pflicht zum Tragen einer Gesichtsmaske und Kapazitätsbegrenzungen, zu einem Anstieg von Produktion, Konsum und Handel. Die Industrieländer verzeichneten im Jahr 2021 ein Wachstum von 5,0 %, was vor allem auf die Aufhebung von Lockdown-Maßnahmen zurückzuführen war, die jedoch aufgrund neuer Coronavirus-Varianten in der zweiten Jahreshälfte teilweise wieder eingeführt werden mussten. Das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern betrug im Jahr 2021 infolge gesteigener Produktion 6,3 %. Insgesamt traf die steigende Nachfrage auf Lieferengpässe und führte somit zu steigenden Preisen sowohl in den Industrie- als auch in den Entwicklungsländern. Weltweit besteht nach wie vor das Risiko, dass neu auftretende Coronavirus-Varianten eine Pandemie-Erholung weiter verzögern.

ERHOLUNG DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2021

Die Sportartikelbranche wuchs im Jahr 2021 trotz anhaltend großer Herausforderungen wie höheren Frachtkosten und Covid-19-bedingten Fabrikschließungen. Aufgrund von Engpässen in der Lieferkette in Südostasien konnte die Branche die steigende Nachfrage nicht immer decken. Nichtsdestotrotz wurde die Nachfrage weltweit durch die Rückkehr des Sports und großer Sportveranstaltungen wie der UEFA EURO 2020 oder der Olympischen Spiele 2020 in Tokio wieder angekurbelt. Bestehende globale Trends wie etwa die wachsende Beliebtheit von Sportbekleidung (Athleisure) sowie das steigende Bewusstsein für Gesundheit und Wellness haben weiter zugenommen. Darüber hinaus spielte das Thema Nachhaltigkeit weiterhin eine große Rolle bei Konsument*innen. Während sich der stationäre Einzelhandel von den Lockdown-bedingten Rückgängen des Vorjahres erholte, verlagerte sich das Einkaufsverhalten weiter auf Online-Kanäle. Auch digitale Plattformen wie soziale Fitness- oder Mitgliedschaftsprogramme entwickeln sich mit dem zunehmenden Interesse der Konsument*innen weiter. Für die Sportartikelbranche bleibt das Risiko einer verzögerten Pandemie-Erholung ebenfalls bestehen.

²⁵ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS NACH REGIONEN ^{1,2} IN %



1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr; Zahlen für 2020 und 2019 gegenüber dem Vorjahr angepasst.
 2 Quelle: Weltbank. Stand: 11. Januar 2022.
 3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.
 4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

FOKUS AUF FORTGEFÜHRTE GESCHÄFTSBEREICHE

Aufgrund der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts werden die Ergebnisse von Reebok zum Ende Dezember 2021 als aufgegebenen Geschäftsbereiche berichtet. Alle GuV-bezogenen Zahlen des Geschäftsjahres 2020 beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Unternehmens.

2021 ALS ERFOLGREICHES ERSTES JAHR IM NEUEN STRATEGIEZYKLUS

Im Geschäftsjahr 2021 nahm der Umsatz währungsbereinigt um 16 % zu. In Euro stieg der Umsatz um 15 % auf 21,234 Mrd. € (2020: 18,435 Mrd. €). Nach Märkten betrachtet wuchs der Umsatz währungsbereinigt in allen Segmenten. EMEA, Nordamerika und Lateinamerika verzeichneten währungsbereinigt stark zweistellige Verbesserungen. Der Umsatz in Asien-Pazifik und China wuchs auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen bzw. niedrigen einstelligen Bereich. ► [SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN](#)

Umsatz

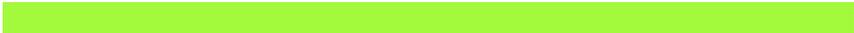
+16 % (währungsbereinigt)

21,234 Mrd. €

UMSATZANSTIEG IN PERFORMANCE UND LIFESTYLE

Nach Kategorien betrachtet nahm der Umsatz in der Performance-Kategorie währungsbereinigt im starken zweistelligen Bereich zu. Verantwortlich dafür waren zweistellige Verbesserungen in allen wichtigen Kategorien. Auch die Lifestyle-Kategorie verzeichnete ein Wachstum im zweistelligen Bereich.

UMSATZERLÖSE¹ IN MIO. €

2021		21.234
2020		18.435
2019		23.640
2018		21.915
2017		21.218

¹ Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
EMEA	7.760	6.308	23 %	24 %
Nordamerika	5.105	4.519	13 %	17 %
China	4.597	4.342	6 %	3 %
Asien-Pazifik	2.180	2.083	5 %	8 %
Lateinamerika	1.446	1.035	40 %	47 %
Andere Geschäftsbereiche	145	149	-3 %	-2 %
Gesamt	21.234	18.435	15 %	16 %

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN % DER UMSATZERLÖSE¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

UMSATZWACHSTUM IN ALLEN PRODUKTBEREICHEN

Der währungsbereinigte Umsatz von Schuhen im Jahr 2021 nahm aufgrund zweistelliger Zuwächse im Bereich Performance und einer Verbesserung im hohen einstelligen Bereich im Bereich Lifestyle um 13 % zu. Der Umsatz im Bereich Bekleidung stieg währungsbereinigt um 20 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse bei Performance und Lifestyle. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Ausrüstung nahm um 22 % zu.

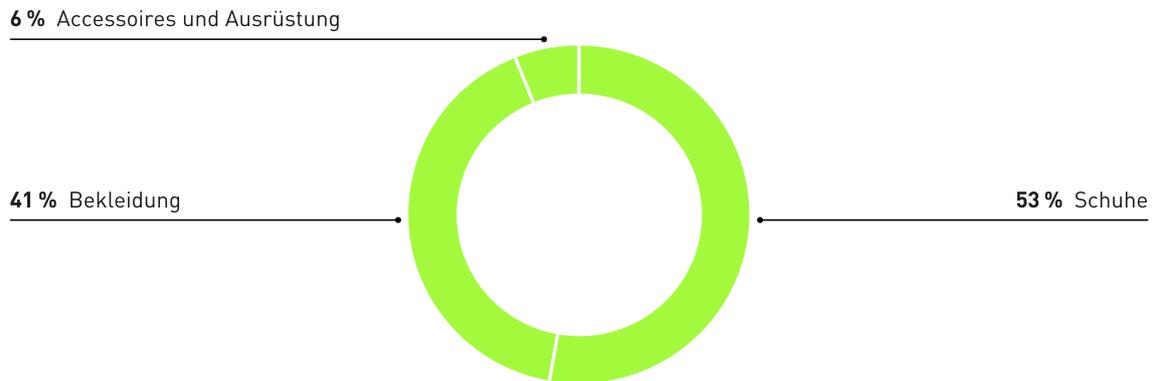
UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Schuhe	11.336	10.129	12 %	13 %
Bekleidung	8.710	7.315	19 %	20 %
Accessoires und Ausrüstung	1.187	991	20 %	22 %
Gesamt	21.234	18.435	15 %	16 %

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN % DER UMSATZERLÖSE¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

UMSATZKOSTEN STEIGEN UM 14 %

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 2021 lagen die Umsatzkosten mit 10,469 Mrd. € um 14 % über dem Vorjahresniveau (2020: 9,213 Mrd. €). Diese Entwicklung reflektiert vor allem den zweistelligen Umsatzanstieg.

BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM 0,7 PROZENTPUNKTE

Im Geschäftsjahr 2021 stieg das Bruttoergebnis um 17 % auf 10,765 Mrd. € (2020: 9,222 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 0,7 Prozentpunkte auf 50,7 % (2020: 50,0 %). Negative Währungsentwicklungen, höhere Kosten der Lieferkette sowie ein ungünstigerer Vertriebskanal- und Markt mix belasteten die Entwicklung im Geschäftsjahr 2021. Diese negativen Effekte konnten jedoch durch den Anstieg der zum vollen Preis verkauften Produkte, weniger Wertberichtigungen auf Vorräte sowie nicht wiederkehrende Kosten durch die Stornierung von Bestellungen im Vorjahr mehr als kompensiert werden.

BRUTTOMARGE^{1,2} IN %



¹ Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

² Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE STEIGEN, SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE GEHEN ZURÜCK

Im Geschäftsjahr 2021 nahmen die Lizenz- und Provisionserträge um 41 % auf 86 Mio. € zu (2020: 61 Mio. €). Dieser Anstieg reflektiert die aufgrund der Coronavirus-Pandemie vergleichsweise geringen Lizezeinnahmen im Jahr 2020. Die sonstigen betrieblichen Erträge verringerten sich um 35 % auf 28 Mio. € (2020: 42 Mio. €).

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

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ SINKEN UM 4,7 PROZENTPUNKTE

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, einschließlich Abschreibungen, enthalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2021 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4 % auf 8,892 Mrd. € (2020: 8,580 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 4,7 Prozentpunkte auf 41,9 % zurück (2020: 46,5 %). Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen beliefen sich 2021 auf 2,547 Mrd. € (2020: 2,373 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 7 % und reflektiert die erhöhten Investitionen in die Marke, um die Einführung neuer Produkte zu unterstützen und die Konsumentenerlebnisse sowohl auf den digitalen Plattformen als auch in den stationären Geschäften zu steigern. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,9 Prozentpunkte auf 12,0 % (2020: 12,9 %). Die Vertriebsaufwendungen stiegen im Geschäftsjahr 2021 um 4 % auf 4,782 Mrd. € (2020: 4,601 Mrd. €). Dies ist hauptsächlich auf weniger Covid-19-bedingte Store-Schließungen im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Vertriebsaufwendungen um 2,4 Prozentpunkte auf 22,5 % zurück (2020: 25,0 %). Die Verwaltungsaufwendungen nahmen vor allem aufgrund gestiegener Personalkosten um 7 % auf 1,481 Mrd. € (2020: 1,379 Mrd. €) zu. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Verwaltungsaufwendungen um 0,5 Prozentpunkte auf 7,0 % zurück (2020: 7,5 %). Insgesamt stiegen die Betriebsgemeinkosten um 2 % auf 6,345 Mrd. € (2020: 6,207 Mrd. €). Darin enthalten sind Remanenzkosten („Stranded Costs“) im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung von Reebok in Höhe von mehr als 220 Mio. €. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Betriebsgemeinkosten um 3,8 Prozentpunkte auf 29,9 % zurück (2020: 33,7 %). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 30**

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE



1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

MARKETING- UND POINT-OF-SALE-AUFWENDUNGEN ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE



1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

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

EBITDA STEIGT UM 56 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2021 um 56 % auf 3,066 Mrd. € (2020: 1,967 Mrd. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte gingen im Jahr 2021 um 11 % auf 1,115 Mrd. € zurück (2020: 1,257 Mrd. €).

EBITDA ^{1,2,3} IN MIO. €

2021		3.066
2020		1.967
2019		3.845
2018		2.882
2017		2.511

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

2 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

OPERATIVE MARGE STEIGT AUF 9,4 %

Das Betriebsergebnis stieg im Geschäftsjahr 2021 um 166 % auf 1,986 Mrd. € (2020: 746 Mio. €). Die operative Marge verbesserte sich um 5,3 Prozentpunkte auf 9,4 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 4,0 %. Verantwortlich dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge und der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

Operative Marge

9,4 %

+5,3 PP

BETRIEBSERGEBNIS ^{1,2} IN MIO. €

2021		1.986
2020		746
2019		2.660
2018		2.368
2017		2.070

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

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

OPERATIVE MARGE^{1,2,3} IN %



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

2 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

FINANZERGEBNIS GEHT ZURÜCK

Die Finanzerträge gingen im Geschäftsjahr 2021 um 32 % auf 19 Mio. € (2020: 29 Mio. €) zurück, während sich die Finanzaufwendungen um 22 % auf 153 Mio. € reduzierten (2020: 196 Mio. €). Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf –133 Mio. € im Vergleich zu –167 Mio. € im Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 32

STEUERQUOTE SINKT UM 0,8 PROZENTPUNKTE AUF 19,4 %

Die Steuerquote des Unternehmens sank im Jahr 2021 um 0,8 Prozentpunkte auf 19,4 % (2020: 20,2 %).

► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

KONZERNGEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN STEIGT UM 223 % AUF 1,492 MRD. €

Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen nahm im Vergleich zum Vorjahr um 223 % auf 1,492 Mrd. € zu (2020: 461 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 223 % auf 7,47 € (2020: 2,31 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich im Jahr 2021 ebenfalls um 223 % auf 7,47 € (2020: 2,31 €).

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen

+223 %

1,492 Mrd. €

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN MIO. €^{1,2,3}



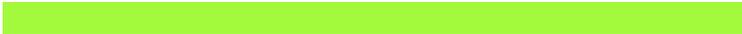
1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

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

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

UNVERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE^{1,2,3} IN €

2021		7,47
2020		2,31
2019		9,70
2018		8,46
2017		7,05

1 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

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

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

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien ging zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 3.471.205 Aktien auf 191.594.855 Aktien zurück. Diese Entwicklung resultierte aus dem Rückkauf von Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms des Unternehmens. Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 194.172.984 (2020: 195.155.924).

GEWINN AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN BETRÄGT 666 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2021 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 666 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit der Zuschreibung des zuvor wertgeminderten Reebok Markenrechts in Höhe von 549 Mio. € nach Steuern sowie darauf entfallenden latenten Steueraufwendungen in Höhe von 143 Mio. € innerhalb des Gewinns aus aufgegebenen Geschäftsbereichen stand (2020: Verlust in Höhe von 19 Mio. €). ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#)

AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN STEIGT UM 390 % AUF 2,116 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg um 390 % auf 2,116 Mrd. € (2020: 432 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich somit um 392 % auf 10,90 € (2020: 2,21 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg ebenfalls um 392 % auf 10,90 € (2020: 2,21 €).

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

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

ERWARTETE VERÄUßERUNG DES REEBOK GESCHÄFTS WIRKT SICH AUF BILANZPOSITIONEN AUS

Zum 31. Dezember 2021 werden alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Reebok Geschäfts als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausgewiesen, da eine Vereinbarung zum Verkauf dieses Geschäfts unterzeichnet wurde. Der Abschluss der Transaktion wird für das erste Quartal 2022 erwartet. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 wurden dem Reebok Geschäft Vermögenswerte in Höhe von 2,033 Mrd. € und Verbindlichkeiten in Höhe von 594 Mio. € zugewiesen. Eine Anpassung der Bilanzposten für 2020 ist nach IFRS jedoch nicht gestattet.

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2021 erhöhte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 5 % auf 22,137 Mrd. € (2020: 21,053 Mrd. €). Hauptsächlich verantwortlich für diese Entwicklung waren die Zuschreibung des Reebok Markenrechts sowie die Zunahme der Nutzungsrechte aus Leasingverträgen.

BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME²

	2021	2020
Aktiva (in Mio. €)	22.137	21.053
Flüssige Mittel	17,3 %	19,0 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	9,8 %	9,3 %
Vorräte	18,1 %	20,9 %
Anlagevermögen ³	30,2 %	34,0 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ⁴	38,4 %	34,0 %
Sonstige Vermögenswerte	24,5 %	16,8 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte wider.

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

4 In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 15 % auf 13,944 Mrd. € zu (2020: 12,154 Mrd. €). Die flüssigen Mittel verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres um 4 % auf 3,828 Mrd. € (2020: 3,994 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit wurde durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit mehr als aufgehoben. Darin enthalten waren die Rückzahlung des Eurobonds mit einem Volumen von 600 Mio. €, der Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 1,004 Mrd. € sowie die Dividendenzahlung in Höhe von 585 Mio. €. Währungseffekte in Höhe von 57 Mio. € wirkten sich positiv auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 mit 4,009 Mrd. € um 9 % unter dem Vorjahresniveau (2020: 4,397 Mrd. €). Die Umklassifizierung der Vorräte von Reebok in als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte trug zum Rückgang der Vorräte bei. Der Rückgang ist aber auch auf den starken Durchverkauf der Produkte des Unternehmens, ein erfolgreiches Bestandsmanagement sowie die Auswirkungen der branchenweiten Herausforderungen in der Lieferkette zurückzuführen. Währungsbereinigt gingen die Vorräte um 12 % zurück. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 07**

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

VORRÄTE IN MIO. €¹

2021		4.009
2020		4.397
2019		4.085
2018		3.445
2017		3.692

¹ Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte wider.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2021 um 11 % auf 2,175 Mrd. € (2020: 1,952 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf das starke Umsatzwachstum des Unternehmens zurückzuführen. Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 6 %. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich auf 745 Mio. € (2020: 702 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Anstieg des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten sowie höhere kurzfristige Bankeinlagen zurückzuführen, der zum Teil durch einen Rückgang der Zollforderungen aufgehoben wurde. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 6 % auf 1,062 Mrd. € (2020: 999 Mio. €). Als zur Veräußerung gehalten klassifizierte Vermögenswerte erhöhten sich auf 2,033 Mrd. € (2020: 0 Mrd. €) aufgrund der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts sowie der Zuschreibung des Reebok Markenrechts.

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 05** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 06** ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 08**

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €¹

2021		2.175
2020		1.952
2019		2.625
2018		2.418
2017		2.315

¹ Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte wider.

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 8 % auf 8,193 Mrd. € zurück (2020: 8,899 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Rückgang des Anlagevermögens und der sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte zurückzuführen. Das Anlagevermögen verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 6 % auf 6,696 Mrd. € (2020: 7,149 Mrd. €). Markenrechte gingen um 98 % auf 16 Mio. € zurück (2020: 750 Mio. €). Diese Entwicklung ist ausschließlich der Umklassifizierung des Reebok Markenrechts in als zur Veräußerung gehaltener Vermögenswert im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts zuzuschreiben. Die Nutzungsrechte stiegen um 6 % auf 2,569 Mrd. € (2020: 2,430 Mrd. €). Verantwortlich dafür waren Leasingmodifikationen sowie positive Währungseffekte. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen hauptsächlich aufgrund von Zahlungseingängen aus früheren aufgegebenen Geschäftsbereichen zum 31. Dezember 2021 um 61 % auf 160 Mio. € zurück (2020: 414 Mio. €). Die latenten Steueransprüche erhöhten sich um 2 % auf 1,263 Mrd. € (2020: 1,233 Mrd. €). Dies ist hauptsächlich auf die Erfassung latenter Steueransprüche auf zuvor nicht erfasste steuerliche Verluste und die Entwicklung der steuerpflichtigen und abzugsfähigen temporären Differenzen zurückzuführen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 34**

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

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 2 % auf 8,965 Mrd. € (2020: 8,827 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 29 Mio. € zurück (2020: 686 Mio. €). Hauptgrund dafür war die Rückzahlung des Eurobonds mit einem Volumen von 600 Mio. €. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,294 Mrd. € um 4 % unter dem Vorjahresniveau (2020: 2,390 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine Normalisierung der Zahlungsbedingungen und eine Umklassifizierung in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen. Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 6 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 573 Mio. € (2020: 563 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten verringerten sich vor allem aufgrund niedrigerer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 19 % auf 363 Mio. € (2020: 446 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen gingen zum 31. Dezember 2021 um 9 % auf 1,458 Mrd. € zurück (2020: 1,609 Mrd. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich ein Rückgang der Rückstellungen für Rücklieferungen sowie eine Umklassifizierung der Marke Reebok in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum 31. Dezember 2021 um 24 % auf 2,684 Mrd. € (2020: 2,172 Mrd. €), zum Teil aufgrund höherer Rückstellungen für Personalkosten im Zusammenhang mit der jährlichen Bonuszahlung des Unternehmens an seine obere Führungsebene. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 9 % auf 434 Mio. € (2020: 398 Mio. €). Die Verbindlichkeiten, die als zur Veräußerung gehalten klassifiziert werden, stiegen im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts von 0 Mio. € im Jahr 2020 auf 594 Mio. € Ende Dezember 2021. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 20](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 21](#)

BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME²

	2021	2020
Passiva (in Mio. €)	22.137	21.053
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,1 %	3,3 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	10,4 %	11,4 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	11,1 %	11,8 %
Sonstige Verbindlichkeiten	43,0 %	41,8 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ³	29,8 %	30,9 %
Gesamtes Eigenkapital	35,4 %	31,8 %

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG.

2 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten wider.

3 In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €¹

2021		2.294
2020		2.390
2019		2.703
2018		2.300
2017		1.975

1 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten wider.

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

Die langfristigen Verbindlichkeiten blieben auf Vorjahresniveau mit 5,334 Mrd. € (2020: 5,535 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten veränderten sich zum 31. Dezember 2021 nicht wesentlich und lagen mit 2,466 Mrd. € auf dem Vorjahresniveau (2020: 2,482 Mrd. €). Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 5 % auf 2,263 Mrd. € (2020: 2,159 Mrd. €) aufgrund von Währungseffekten, teilweise ausgeglichen durch die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten. Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 55 % auf 51 Mio. € (2020: 115 Mio. €) aufgrund von eingebetteten derivativen Finanzinstrumenten. Die latenten Steuerschulden verringerten sich zum 31. Dezember 2021 um 49 % auf 122 Mio. € (2020: 241 Mio. €), vor allem aufgrund einer Umklassifizierung im Zusammenhang mit der erwarteten Veräußerung des Reebok Geschäfts. Die sonstigen langfristigen Rückstellungen gingen zum 31. Dezember 2021 um 35 % auf 149 Mio. € zurück (2020: 229 Mio. €). Hauptgrund dafür waren niedrigere Rückstellungen für Personalkosten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 22**

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital stieg zum 31. Dezember 2021 auf 7,519 Mrd. € (2020: 6,454 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich dem im Geschäftsjahr 2021 erwirtschafteten Gewinn, gestiegenen Hedging-Rücklagen in Höhe von 226 Mio. € sowie einem Währungseffekt in Höhe von 308 Mio. € zuzuschreiben. Diese Entwicklung wurde teilweise durch den Rückkauf von Aktien der adidas AG im Wert von 1,004 Mrd. € aufgehoben. Zudem wirkte sich die Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von 585 Mio. € gegenläufig aus. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

EIGENKAPITALQUOTE^{1,2,3} IN %

2021		34,0
2020		30,7
2019		32,9
2018		40,8
2017		43,0

1 IFRS 16 wird seit dem 1. Januar 2019 angewendet. Es wurden keine Vorjahreszahlen angepasst.
 2 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.
 3 Die Zahlen spiegeln die fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 verringerte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 2 % auf 3,890 Mrd. € (2020: 3,960 Mrd. €). Währungsbereinigt ging das operative kurzfristige Betriebskapital um 6 % zurück. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz ging um 5,3 Prozentpunkte auf 20,0 % zurück (2020: 25,3 %). Darin spiegeln sich das starke Umsatzwachstum, das erfolgreiche Bestandsmanagement des Unternehmens sowie die Effekte der branchenweiten Herausforderungen in der Lieferkette wider.

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

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL ^{1,2} IN % DER UMSATZERLÖSE³

2021		20,0
2020		25,3
2019		18,1
2018		19,0
2017		20,4

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. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

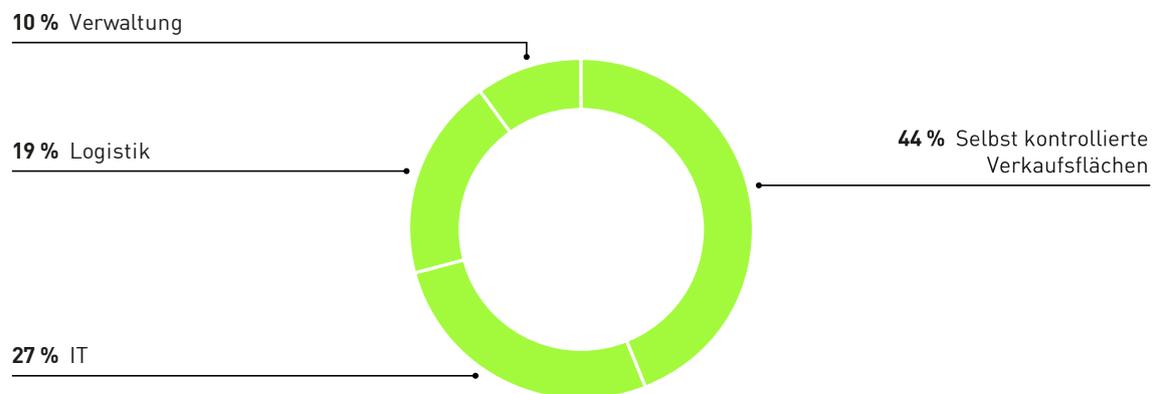
3 Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

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 erhöhten sich um 51 % auf 667 Mio. € (2020: 442 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen stiegen um 34 % auf 494 Mio. € (2020: 368 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betragen 173 Mio. € (2020: 64 Mio. €). Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte gingen im Geschäftsjahr 2021 um 9 % auf 516 Mio. € zurück (2020: 561 Mio. €).

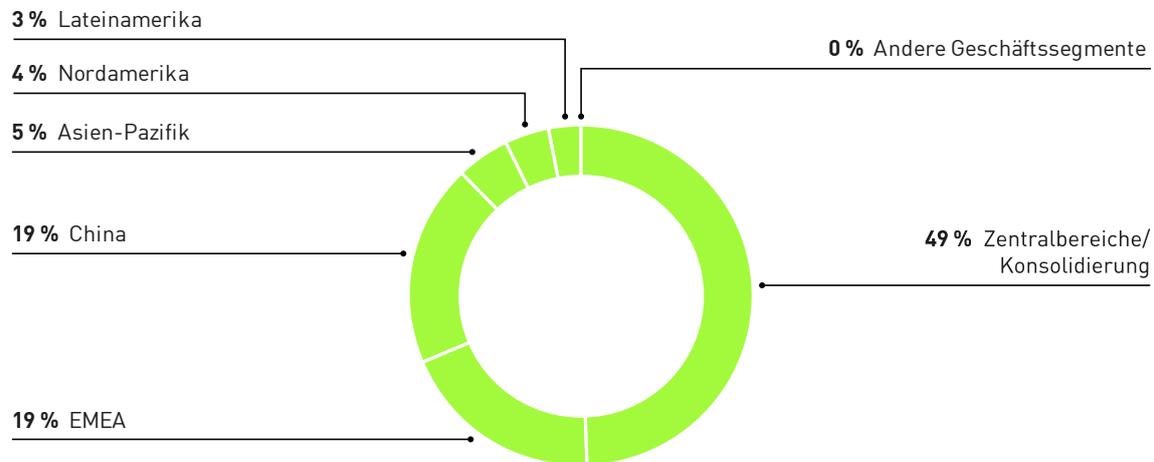
Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 44 % der Gesamtinvestitionen aus (2020: 42 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 27 % bzw. 19 % der Gesamtinvestitionen (2020: 14 % bzw. 8 %). Weitere 10 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2020: 4 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 49 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2020: 49 %). Auf EMEA entfielen 19 % der Gesamtinvestitionen (2020: 12 %), auf gleichem Niveau wie China mit 19 % (2020: 21 %), gefolgt von APAC mit 5 % (2020: 9 %), Nordamerika mit 4 % (2020: 8 %) und Lateinamerika mit 3 % (2020: 2 %).

INVESTITIONEN NACH BEREICHEN IN % DER GESAMTINVESTITIONEN



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

INVESTITIONEN NACH SEGMENTEN IN % DER GESAMTINVESTITIONEN



LIQUIDITÄTSANALYSE

Aufgrund des gestiegenen Betriebsergebnisses erhöhte sich im Geschäftsjahr 2021 der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 3,192 Mrd. € (2020: 1,486 Mrd. €). Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit stieg auf 2,873 Mrd. € (2020: 1,366 Mrd. €).

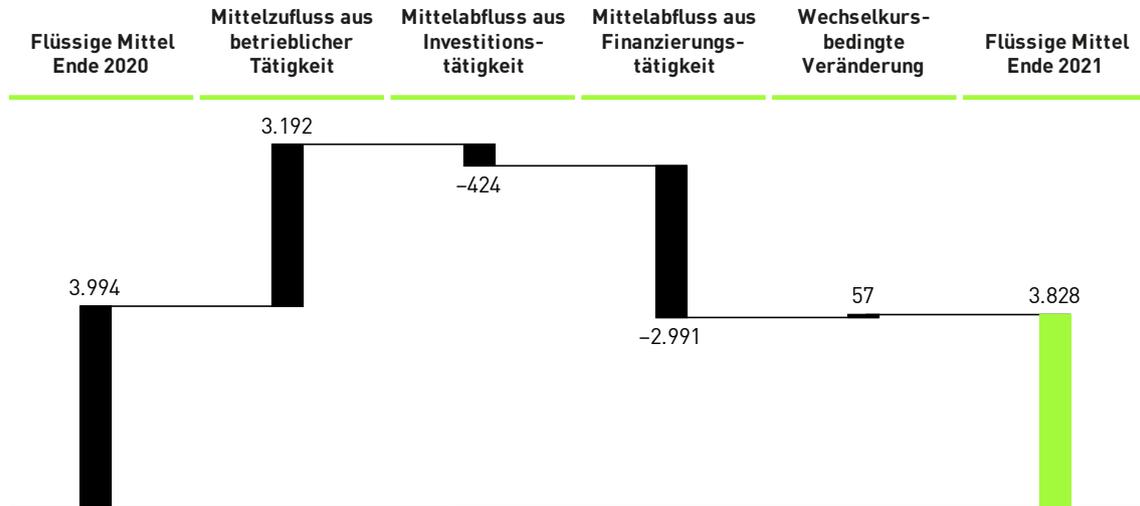
Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit erhöhte sich im Jahr 2021 auf 424 Mio. € (2020: 115 Mio. €) und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit stieg auf 415 Mio. € (2020: 105 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf eine erhöhte Investitionstätigkeit im Jahr 2021 im Vergleich zu einer niedrigeren Investitionsbasis im Jahr 2020 zurückzuführen. Diese Veränderung stand hauptsächlich im Zusammenhang mit den Ausgaben für Sachanlagen, dem Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf 2,991 Mrd. € (2020: Nettomittelzufluss in Höhe von 479 Mio. €) und der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit betrug 2,952 Mrd. € (2020: Nettomittelzufluss in Höhe von 514 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Rückzahlung des Eurobonds, den Rückkauf von adidas AG Aktien sowie die Dividendenzahlung zurückzuführen. Währungseffekte in Höhe von 57 Mio. € wirkten sich positiv auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus (2020: negativer Effekt in Höhe von 75 Mio. €).

Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2021 um 165 Mio. € auf 3,828 Mrd. € (2020: 3,994 Mrd. €).

Zum 31. Dezember 2021 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,963 Mrd. € (2020: 3,148 Mrd. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 1,0 (2020: 1,6). ► **SIEHE TREASURY**

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

VERÄNDERUNG DER FLÜSSIGEN MITTEL IN MIO. €¹



¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/EBITDA^{1,2,3,4} IN MIO. €



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

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

³ Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

⁴ Die Zahlen für 2021 und 2020 spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

AUßERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Diese Verträge beziehen sich auf kurzfristige Leasingverträge sowie Leasingverträge für Büroräumlichkeiten und Lagerhäuser, die gemäß IFRS 16 noch nicht berücksichtigt sind. Die zukünftigen Mindestzahlungen im Zusammenhang mit sonstigen Verträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2021 auf 396 Mio. € (2020: 323 Mio. €). Dies entspricht einem Anstieg um 23 % gegenüber dem Vorjahr. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 4 % auf 5,712 Mrd. € (2020: 5,948 Mrd. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 37 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 38

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

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 auch die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Anlagenmanagement, das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken 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, die 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 haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochterunternehmen überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u.a. automatisierte inländische und

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

grenzüberschreitende Cash Pools. Eine weitere Zielsetzung und wesentliche Aufgabe der Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 02](#)

MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Bei unseren fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2021 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.

KONSORTIALKREDITE

Im Jahr 2020 hat adidas mehrere Schritte unternommen, um sein Finanzprofil deutlich zu stärken. Am 10. November 2020 schloss das Unternehmen einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1,5 Mrd. € mit zwölf Partnerbanken ab. Diese Konsortialkreditvereinbarung wurde am 8. Oktober 2021 geändert. Die geänderte und neu gefasste Kreditlinie in Höhe von 1,5 Mrd. € mit elf Partnerbanken hat eine Laufzeit bis November 2026 und beinhaltet eine Verlängerungsoption von einem Jahr, die 2022 ausgeübt werden kann.

ANLEIHEN UND KREDITRATINGS

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

adidas hat am 29. September 2020, im Rahmen der Umsetzung seiner ehrgeizigen langfristigen Nachhaltigkeits-Roadmap, erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert und optimiert auf diese Weise seine Kapitalstruktur und seine Finanzierungskosten weiter. Diese Anleihe in Höhe von 500 Mio. € hatte bei Ausgabe eine Laufzeit von acht Jahren und einen Kupon von 0,00 %. Sie ist an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von 100.000 € gelistet. adidas plant, 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. Zum 31. Dezember 2021 betrug der Gesamtbetrag, der für förderfähige nachhaltige Projekte bereitgestellt wurde, 225,5 Mio. €.

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

NACHHALTIGKEITSANLEIHE: HÖHE DER ZUGEWIESENEN NETTOERLÖSE¹ IN MIO. €

	2021	Q4 2018 - 2020	Gesamt
Förderfähige nachhaltige Projekte pro Kategorie			
Nachhaltige Materialien	153,0	33,8	186,7
Nachhaltige Prozesse	10,9	3,3	14,2
Gesellschaftliches Engagement	16,2	8,4	24,6
Kumulierte förderfähige nachhaltige Projektausgaben	180,0	45,4	225,5
Nicht zugewiesene Erlöse			274,5

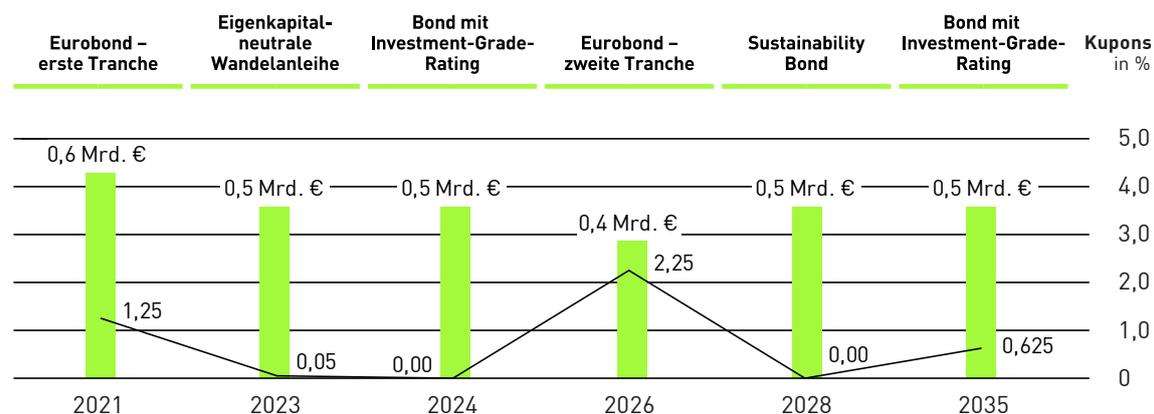
¹ Die Zuteilung der Erlöse war Gegenstand einer unabhängigen Prüfung durch Sustainalytics.

Die Transaktionen wurden getätigt, nachdem adidas im August 2020 starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's erhalten hatte. Während Standard & Poor's adidas mit ‚A+‘ bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung ‚A2‘. Der Ausblick für beide Ratings ist ‚stabil‘. Die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens flossen in die positiven Bewertungen beider Ratingagenturen mit ein. Mit diesen Ratings ist adidas eines der am besten bewerteten Unternehmen sowohl in Deutschland als auch in der globalen Sportartikelbranche.

AUSSTEHENDE ANLEIHEN

Zusätzlich zu den oben erwähnten Platzierungen verfügt das Unternehmen über weitere ausstehende Anleihen, die im Jahr 2014 begeben wurden, sowie eine ausstehende eigenkapital-neutrale Wandelanleihe, die im Jahr 2018 begeben wurde. Die Anleihe mit einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die am 5. September 2018 begebene eigenkapital-neutrale Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,05 % und wird am 12. September 2023 fällig. Am 8. Juli 2021 übte adidas die Option zur vorzeitigen Rückzahlung aus und zahlte die ursprünglich im Oktober 2021 fällige Anleihe über 600 Mio. € mit einem Kupon von 1,25 % vollständig zurück. ▶ SIEHE UNSERE AKTIE ▶ SIEHE ERLÄUTERUNG 16

FÄLLIGKEITSPROFIL VON FINANZVERBINDLICHKEITEN INKLUSIVE KUPONS¹



¹ Kupons sind fest.

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

ZUSÄTZLICHE KREDITLINIEN

Außer durch die Konsortialkreditlinie und den verbesserten Zugang zu den Anleihemärkten nach den starken Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's wird die finanzielle Flexibilität des Unternehmens auch durch die Verfügbarkeit von weiteren Kreditlinien sichergestellt. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 4,169 Mrd. € (2020: 4,274 Mrd. €). Davon waren 4,058 Mrd. € ungenutzt (2020: 4,085 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 38 % bzw. 62 % der gesamten Kreditlinien aus (2020: 38 % bzw. 62 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2020: 2,0 Mrd. €). 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 den ausstehenden Anleihen und der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 um 21 % auf 2,495 Mrd. € (2020: 3,168 Mrd. €). Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2021 auf 2,384 Mrd. € (2020: 2,978 Mrd. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2021 auf 111 Mio. € (2020: 189 Mio. €).

FINANZIERUNGSSTRUKTUR IN MIO. €

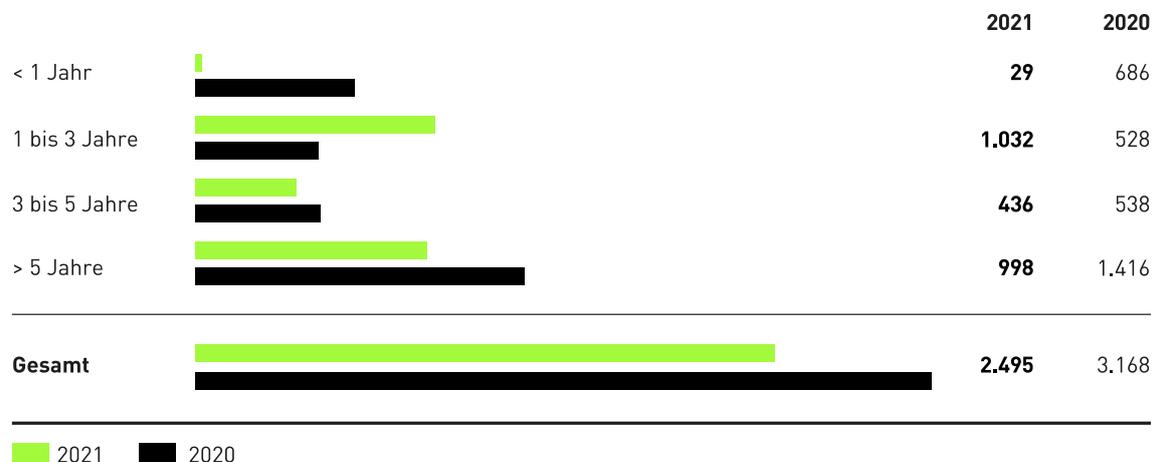
	2021	2020
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	3.828	3.994
Bankkredite	111	189
Eurobonds	1.890	2.488
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	494	491
Bruttofinanzverbindlichkeiten	2.495	3.168
Netto-Cash-Position	1.334	826

FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN

Im Jahr 2022 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 29 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2021 Finanzinstrumente über einen Betrag von 686 Mio. € aus.

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

RESTLAUFZEITEN DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €



BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN HÖHE VON 2,963 MRD. €

Zum 31. Dezember 2021 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 2,963 Mrd. € (2020: 3,148 Mrd. €).

BEREINIGTE NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/NETTO-CASH-POSITION^{1,2} IN MIO. €



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

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

ZINSSATZ SINKT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens sank im Jahr 2021 auf 0,7 % (2020: 1,0 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Rückzahlung einer Anleihe über 600 Mio. € mit einem Kupon von 1,25 % sowie auf einen niedrigeren Refinanzierungsbedarf zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2021 machten festverzinsliche Finanzierungen 100 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2020: 98 %). Zum Jahresende 2021 waren keine Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinst (2020: 2 %).

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

ZINSSATZENTWICKLUNG¹ IN %

2021		0,7
2020		1,0
2019		1,5
2018		2,1
2017		2,7

¹ Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT HAT HOHE PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Schwerpunkt der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der 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 2021 betrug das Währungsdefizit resultierend aus dem laufenden Geschäft ca. 7,3 Mrd. US-\$ (2020: 6,1 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 6,0 Mrd. US-\$ auf den Euro (2020: 4,8 Mrd. 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 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2021 war das Hedging für das Jahr 2022 nahezu vollständig abgeschlossen. Gleichzeitig haben wir bereits mit der Absicherung für das Jahr 2023 begonnen. Die Verwendung oder Kombination verschiedener Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte oder Währungsoptionen und Swaps sichern das Unternehmen gegen ungünstige Währungsentwicklungen ab. ► SIEHE GLOBAL OPERATIONS ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

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

OPERATIVES GESCHÄFT UND KAPITALSTRUKTUR DER ADIDAS AG

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

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

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

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2021 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 43 % der Bilanzsumme aus (2020: 40 %). Die Intercompany-Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 17 % der Aktivseite (2020: 21 %) sowie 32 % der Passivseite (2020: 36 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2021 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 2021 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

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

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG NACH HGB (KURZFASSUNG) IN MIO. €

	2021	2020
Umsatzerlöse	4.475	3.991
Bestandsveränderung	-	1
Gesamtleistung	4.475	3.992
Sonstige betriebliche Erträge	649	986
Materialaufwand	-1.744	-1.466
Personalaufwand	-769	-655
Abschreibungen	-117	-127
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.462	-2.564
Betriebliches Ergebnis	32	166
Finanzergebnis	1.916	585
Steuern	-98	-77
Jahresüberschuss	1.850	674
Gewinnvortrag	580	828
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-925	-336
Einstellung in Kapitalrücklage	-8	-
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	-163	-
Bilanzgewinn	1.334	1.166

UMSATZERLÖSE DER ADIDAS AG IN MIO. €

	2021	2020
Lizenz- und Provisionserträge	2.237	2.010
adidas Deutschland	1.436	1.216
Ausländische Tochterunternehmen	39	35
Zentrale Vertriebseinheit	120	119
Sonstige Umsatzerlöse	643	611
Gesamt	4.475	3.991

UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 12 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochterunternehmen. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 12 % auf 4,475 Mrd. € (2020: 3,991 Mrd. €).

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE SINKEN UM 34 %

Im Geschäftsjahr 2021 reduzierten sich die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 34 % auf 649 Mio. € (2020: 986 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Währungsgewinne zurückzuführen.

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

REDUZIERUNG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 4 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG sind im Geschäftsjahr 2021 um 4 % auf 2,462 Mrd. € gesunken (2020: 2,564 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf den Rückgang der Währungsverluste zurückzuführen, teilweise ausgeglichen durch gestiegene Aufwendungen für IT- und Wartungskosten.

ABSCHREIBUNGEN SINKEN UM 8 %

Die Abschreibungen der adidas AG verringerten sich im Geschäftsjahr 2021 um 8 % auf 117 Mio. € (2020: 127 Mio. €).

BETRIEBLICHES ERGEBNIS UNTER VORJAHRESNIVEAU

Im Geschäftsjahr 2021 weist die adidas AG ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 32 Mio. € aus. Es liegt damit deutlich unter dem Niveau des Vorjahres von 166 Mio. €. Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Währungsgewinne zurückzuführen.

ANSTIEG DES FINANZERGEBNISSES

Das Finanzergebnis der adidas AG stieg im Jahr 2021 um 228 % auf 1,916 Mrd. € (2020: 585 Mio. €). Der Anstieg ist auf höhere Dividendenerträge und höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen zurückzuführen.

JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 98 Mio. € (2020: 77 Mio. €) beläuft sich der Jahresüberschuss 2021 auf 1,850 Mrd. € und liegt damit um 174 % über dem Vorjahreswert (2020: 674 Mio. €).

BILANZ

BILANZ NACH HGB (KURZFASSUNG) IN MIO. €

	31. Dez. 2021	31. Dez. 2020
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	236	154
Sachanlagen	691	683
Finanzanlagen	4.801	4.839
Anlagevermögen	5.728	5.676
Vorräte	38	40
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.155	2.698
Flüssige Mittel, Wertpapiere	3.024	3.449
Umlaufvermögen	5.217	6.187
Rechnungsabgrenzungsposten	116	96
Bilanzsumme	11.061	11.959
Passiva		
Eigenkapital	3.801	3.533
Rückstellungen	797	686
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	6.463	7.740
Bilanzsumme	11.061	11.959

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

BILANZSUMME GESUNKEN

Im Geschäftsjahr 2021 ist die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 8 % auf 11,061 Mrd. € (2020: 11,959 Mrd. €) gesunken. Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der Forderungen und Wertpapiere zurückzuführen.

EIGENKAPITAL 8 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital erhöhte sich im Geschäftsjahr 2021 um 8 % auf 3,801 Mrd. € (2020: 3,533 Mrd. €). Die Eigenkapitalquote stieg auf 34,4 % (2020: 29,5 %).

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 16 %

Im Geschäftsjahr 2021 erhöhten sich die Rückstellungen um 16 % auf 797 Mio. € (2020: 686 Mio. €). Der Anstieg resultierte in erster Linie aus höheren Rückstellungen für Personal.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN SINKEN UM 16 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten reduzierten sich im Geschäftsjahr 2021 um 16 % auf 6,463 Mrd. € (2020: 7,740 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf die Rückzahlung einer Anleihe im Jahr 2021 zurückzuführen.

MITTELZUFLUSS AUS DER INVESTITIONSTÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

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

Im Geschäftsjahr 2021 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 811 Mio. € (2020: Mittelabfluss 703 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte aus dem wesentlich höheren Jahresüberschuss, der zum Teil durch gesunkene Verbindlichkeiten ausgeglichen wurde. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 1,785 Mrd. € (2020: 160 Mio. €). Der Anstieg ist insbesondere auf höhere Dividendeneinnahmen zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 2,252 Mrd. € (2020: Mittelzufluss 1,162 Mrd. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf den Rückkauf eigener Anteile, die Rückzahlung einer Anleihe und die Dividendenzahlung zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 1,600 Mrd. € (2020: 1,256 Mrd. €).

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

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

ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 192.100.000 € (Stand: 31. Dezember 2021), 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 2021 aufgrund der Einziehung von 8.316.186 eigenen Aktien und Kapitalherabsetzung mit Wirkung zum 30. November 2021 reduziert. 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 2021 besaß die adidas AG insgesamt 505.145 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 uns nicht bekannt. Aufgrund des Verhaltenskodexes und interner Vorgaben der adidas AG sowie aufgrund von Art. 19 Abs. 11 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) bestehen jedoch für Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder 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 uns nicht mitgeteilt worden und auch ansonsten nicht bekannt.

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

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

ERNENNUNG UND ABBERUFUNG DES VORSTANDS

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

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

Da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt, ist für die Bestellung von Mitgliedern des Vorstands, aber auch für deren Abberufung, eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 MitbestG). Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so hat der Vermittlungsausschuss einen Vorschlag zu unterbreiten, der andere Vorschläge jedoch nicht ausschließt. Die Bestellung bzw. Abberufung erfolgt dann in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder. Wird auch dabei die erforderliche Mehrheit nicht erreicht, erfolgt eine dritte Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem 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 gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung der Aufsichtsrat beschließen.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS

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

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENAUSGABE

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

GENEHMIGTES KAPITAL

- Bis zum 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, 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 2018). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 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 8. Mai 2023 ist der Vorstand aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 9. Mai 2018 ermächtigt, einmal oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 2.500.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand

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

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

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

BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENRÜCKKAUF

Die Befugnisse des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 12. Mai 2021.

Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 11. Mai 2026 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 Verkaufsofferten, 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 12 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 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

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

Grundkapitals darf 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf die 10%-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals von neuen Aktien, die ggf. im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2021 und der Veräußerung der Aktien aufgrund eines genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1 in Verbindung mit § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben worden sind, anzurechnen. Ebenso anzurechnen ist der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die ausgegeben werden können aufgrund von Schuldverschreibungen mit einem Options- bzw. Wandlungsrecht oder einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft, soweit diese Schuldverschreibungen aufgrund von etwaigen Ermächtigungen gemäß §§ 221 Abs. 4, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG im Zeitraum zwischen dem 12. Mai 2021 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.
- 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 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.

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

Der Vorstand ist nach der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2021 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb 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 Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 11. Mai 2026 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 2021 durch das Aktienrückkaufprogramm 2021/I sowie das Aktienrückkaufprogramm 2021/II Gebrauch gemacht. Im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2021/I erwarb die adidas AG 1.851.522 eigene Aktien. Im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms 2021/II wurden 1.619.683 weitere eigene Aktien erworben. Im Berichtsjahr erwarb die adidas AG damit insgesamt 3.471.205 eigene Aktien. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

Anfang 2021 haben wir unsere neue Strategie ‚Own the Game‘ für den Zeitraum bis 2025 vorgestellt. Im Rahmen dieser Strategie konzentrieren wir unsere Wachstumsbemühungen auf die drei strategischen Märkte China, EMEA und Nordamerika. Damit diese Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann, hat adidas die eigene Organisationsstruktur verändert. Seit dem 1. Januar 2021 wird China als eigener Markt geführt. Der Markt im Raum Asien-Pazifik (APAC) umfasst nun noch Japan, Südkorea, Südostasien und die Pazifikregion. Die Änderung spiegelt die wachsende Bedeutung Chinas als Wachstumsmarkt für das Unternehmen wider. Außerdem hat adidas den Markt EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) geschaffen. Damit Skaleneffekte besser genutzt werden können, hat das Unternehmen die ehemaligen Märkte Europa, Russland/GUS und Emerging Markets in den neu definierten Markt EMEA integriert. Die Märkte Nordamerika und Lateinamerika bleiben unverändert.

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

EMEA

In EMEA stieg der Umsatz im Jahr 2021 auf währungsbereinigter Basis um 24 % und in Euro um 23 % auf 7,760 Mrd. € (2020: 6,308 Mrd. €). Der währungsbereinigte Anstieg ist auf außerordentliches Wachstum im Performance-Bereich sowie starke zweistellige Zuwächse im Lifestyle-Bereich zurückzuführen. Die Entwicklung bei Performance spiegelt starke Zuwächse in den Kategorien Training und Running sowie außerordentliches Wachstum bei Fußball und Outdoor wider.

Umsatz in EMEA

+24 % (währungsbereinigt)
7,760 Mrd. €

EMEA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	7.760	6.308	23 %	24 %
Bruttomarge	50,8 %	50,0 %	0,8 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.658	1.003	65 %	-
Operative Marge des Segments	21,4 %	15,9 %	5,5 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in EMEA stieg um 0,8 Prozentpunkte auf 50,8 % (2020: 50,0 %). Dies ist auf einen günstigeren Preismix durch weniger Rabattaktionen zurückzuführen. Negative Währungsentwicklungen und höhere Beschaffungskosten haben sich negativ auf die Entwicklung der Bruttomarge ausgewirkt. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 2,294 Mrd. € (2020: 2,159 Mrd. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich dem Anstieg der Marketingaufwendungen im zweistelligen Bereich zuzuschreiben. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz sanken um 4,7 Prozentpunkte auf 29,6 % (2020: 34,2 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge und der niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 5,5 Prozentpunkte auf 21,4 % (2020: 15,9 %). Das Betriebsergebnis in EMEA lag mit 1,658 Mrd. € um 65 % über dem Vorjahresniveau (2020: 1,003 Mrd. €).

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

NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 17 % und in Euro um 13 % auf 5,105 Mrd. € (2020: 4,519 Mrd. €). Der währungsbereinigte Anstieg ist auf starke zweistellige Zuwächse im Performance-Bereich zurückzuführen, die zweistelliges Wachstum in den Kategorien Training und Running sowie außerordentliche Zuwächse bei Fußball und Outdoor widerspiegeln. Auch im Lifestyle-Bereich nahm der Umsatz im zweistelligen Bereich zu.

Umsatz in Nordamerika

+17 % (währungsbereinigt)
5,105 Mrd. €

NORDAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	5.105	4.519	13 %	17 %
Bruttomarge	46,2 %	42,8 %	3,4 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	960	506	90 %	-
Operative Marge des Segments	18,8 %	11,2 %	7,6 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Nordamerika nahm um 3,4 Prozentpunkte auf 46,2 % zu (2020: 42,8 %). Während ein günstigerer Preismix durch weniger Rabattaktionen positive Effekte auf die Entwicklung hatte, wirkten sich höhere Beschaffungskosten und ein ungünstigerer Vertriebskanalmix negativ auf die Bruttomarge aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 2 % auf 1,433 Mrd. € zurück (2020: 1,460 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt einen Rückgang der Betriebsgemeinkosten wider, während bei den Marketingaufwendungen ein Anstieg verzeichnet wurde. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz sanken um 4,2 Prozentpunkte auf 28,1 % (2020: 32,3 %). Infolge der höheren Bruttomarge und der niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 7,6 Prozentpunkte auf 18,8 % (2020: 11,2 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika stieg um 90 % auf 960 Mio. € (2020: 506 Mio. €).

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

CHINA

Der Umsatz in China stieg auf währungsbereinigter Basis um 3 % und in Euro um 6 % auf 4,597 Mrd. € (2020: 4,342 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatzzanstieg ist einem Wachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Lifestyle zuzuschreiben. Zuwächse im niedrigen einstelligen Bereich in den Kategorien Training und Outdoor trugen ebenfalls zu dieser Verbesserung bei.

Umsatz in China

+3 % (währungsbereinigt)
4,597 Mrd. €

CHINA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	4.597	4.342	6 %	3 %
Bruttomarge	51,8 %	52,3 %	- 0,5 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.194	1.137	5 %	-
Operative Marge des Segments	26,0 %	26,2 %	- 0,2 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die aufgegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in China verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 51,8 % (2020: 52,3 %). Verantwortlich dafür waren in erster Linie negative Währungsentwicklungen und höhere Beschaffungskosten, die nur zum Teil durch einen günstigeren Kategoriemix ausgeglichen werden konnten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen aufgrund sowohl höherer Marketingaufwendungen als auch Betriebsgemeinkosten um 5 % auf 1,188 Mrd. € (2020: 1,134 Mrd. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,3 Prozentpunkte auf 25,8 % (2020: 26,1 %). Da der Rückgang der Bruttomarge nicht vollständig durch die niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz ausgeglichen werden konnte, sank die operative Marge um 0,2 Prozentpunkte auf 26,0 % (2020: 26,2 %). Das Betriebsergebnis in China stieg um 5 % auf 1,194 Mrd. € (2020: 1,137 Mrd. €).

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

ASIEN-PAZIFIK

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 8 % und in Euro um 5 % auf 2,180 Mrd. € (2020: 2,083 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis ist diese Entwicklung einem Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Performance, aufgrund moderater Verbesserungen in den Kategorien Training und Running, sowie einem Zuwachs im niedrigen einstelligen Bereich bei Lifestyle zuzuschreiben.

Umsatz in Asien-Pazifik

+8 % (währungsbereinigt)
2,180 Mrd. €

ASIEN-PAZIFIK IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	2.180	2.083	5 %	8 %
Bruttomarge	51,3 %	52,0 %	- 0,7 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	457	382	19 %	-
Operative Marge des Segments	20,9 %	18,3 %	2,6 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik ging um 0,7 Prozentpunkte auf 51,3 % zurück (2020: 52,0 %). Verantwortlich hierfür sind negative Währungsentwicklungen, höhere Beschaffungskosten und ein ungünstigerer Vertriebskanalmix. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit verringerten sich um 6 % auf 677 Mio. € (2020: 717 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf einen Rückgang der Marketingaufwendungen sowie – in höherem Ausmaß – der Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz sanken um 3,4 Prozentpunkte auf 31,1 % (2020: 34,4 %). Da der Rückgang der Bruttomarge durch die niedrigen Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensiert wurde, stieg die operative Marge um 2,6 Prozentpunkte auf 20,9 % (2020: 18,3 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik stieg um 19 % auf 457 Mio. € (2020: 382 Mio. €).

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

LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 47 % und in Euro um 40 % auf 1,446 Mrd. € (2020: 1,035 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis ist diese Entwicklung auf ein außerordentliches Umsatzwachstum sowohl bei Performance als auch bei Lifestyle zurückzuführen. Alle wichtigen Kategorien – Training, Running, Fußball und Outdoor – konnten starke zweistellige Zuwächse verbuchen.

Umsatz in Lateinamerika

+47 % (währungsbereinigt)

1,446 Mrd. €

LATEINAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €¹

	2021	2020	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	1.446	1.035	40 %	47 %
Bruttomarge	48,2 %	44,2 %	3,9 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	265	33	709 %	-
Operative Marge des Segments	18,3 %	3,2 %	15,1 PP	-

¹ Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

Die Bruttomarge in Lateinamerika stieg um 3,9 Prozentpunkte auf 48,2 % (2020: 44,2 %). Während ein günstigerer Preismix durch weniger Rabattaktionen einen positiven Effekt auf die Entwicklung der Bruttomarge hatte, wirkten sich negative Währungseffekte, ein ungünstigerer Vertriebskanalmix und höhere Beschaffungskosten negativ auf die Entwicklung aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen aufgrund eines zweistelligen Anstiegs der Marketingaufwendungen um 1 % auf 434 Mio. € (2020: 429 Mio. €), während bei den Betriebsgemeinkosten ein Rückgang verzeichnet wurde. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz sanken um 11,5 Prozentpunkte auf 30,0 % (2020: 41,5 %). Aufgrund der höheren Bruttomarge und der geringeren Aufwendungen aus betrieblicher Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 15,1 Prozentpunkte auf 18,3 % (2020: 3,2 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika stieg um 709 % auf 265 Mio. € (2020: 33 Mio. €).

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

AUSBLICK

Für das Jahr 2022 rechnen wir damit, dass sich die robuste Erholung der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben fortsetzen wird. Trotz anhaltender Unsicherheit aufgrund der weiterhin negativen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie gehen wir davon aus, dass die globale Sportartikelbranche im Jahr 2022 weiter deutlich wachsen wird. Die makroökonomische Erholung sowie der strukturelle Rückenwind in der Branche in Kombination mit der Umsetzung unserer Strategie ‚Own the Game‘ und unserer starken Produkt-Pipeline werden voraussichtlich zu einem währungsbereinigten Umsatzwachstum zwischen 12 % und 14 % führen. Die Bruttomarge wird unseren Prognosen zufolge auf ein Niveau zwischen 51,5 % und 52,0 % steigen. Wir gehen davon aus, dass sich die operative Marge auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 % verbessern wird. Infolgedessen wird ein Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. € erwartet. Alle in diesem Ausblick genannten Erwartungen schließen Beiträge der Marke Reebok aus.

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

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

VERÄUSSERUNG VON REEBOK

Im Rahmen der Entwicklung seiner neuen Strategie ‚Own the Game‘ hat adidas beschlossen, das Reebok Geschäft für einen Gesamtbetrag von bis zu 2,1 Mrd. € an die Authentic Brands Group zu verkaufen. Der Abschluss der Transaktion wird für das erste Quartal 2022 erwartet.

STABILISIERUNG DES GLOBALEN WIRTSCHAFTSWACHSTUMS IM JAHR 2022²⁶

Das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) wird im Jahr 2022 voraussichtlich um 4,1 % wachsen, trotz der anhaltenden Auswirkungen von Covid-19, nachlassender wirtschafts- und finanzpolitischer Unterstützung sowie anhaltender Störungen der globale Lieferketten. Alle Regionen werden weiterhin mit Abwärtsrisiken aufgrund des potenziellen Wiederauflebens von Covid-19, einer restriktiveren Geldpolitik, geopolitische Konflikte, extremen Wetterlagen sowie anderen Naturkatastrophen konfrontiert sein. Dennoch wird erwartet, dass sich Produktion, Verbrauch und Handel angesichts eines effizienteren Pandemiemanagements sowie weltweit gestiegener Impfquoten allmählich verbessern. Zudem wirkt sich die unterschiedliche Wachstumsdynamik in den Industrieländern und den Schwellenländern auf die globale BIP-Prognose aus. In den Industrieländern wird mit einem Wachstum in Höhe von 3,8 % gerechnet, wobei sich Nachholbedarfseffekte auf die Nachfrage abschwächen und die Inflation über den Zielwerten bleibt. In den Schwellenländern wird ein Wachstum von 4,6 % prognostiziert, da die Impfquoten hier stetig steigen, während die geldpolitischen Lockerungen zurückgenommen werden.

²⁶ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

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

ANHALTENDES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2022

Vorausgesetzt, dass es zu keinen Verzögerungen bei der Erholung von der Pandemie oder sonstigen makroökonomischen Rückschlägen kommt, wird sich der Aufschwung der globalen Sportartikelbranche im Jahr 2022 fortsetzen. Den Prognosen zufolge wird die Nachfrage vor dem Hintergrund hoher Impfraten und eines weniger restriktiveren Pandemiemanagements angesichts der geringeren Wahrscheinlichkeit weiterer Lockdowns, Social-Distancing-Maßnahmen und Ladenschließungen robust bleiben. Darüber hinaus werden sportliche Großereignisse wie die Olympischen Winterspiele Beijing 2022 und die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar das Wachstum der Branche unterstützen, da große wie kleine Veranstaltungen wieder vor Publikum stattfinden. Zudem wird die Sportartikelbranche den Prognosen zufolge langfristig attraktiv bleiben, da bestehende globale Trends wie ‚Athleisure‘, zunehmende sportliche Betätigung und ein erhöhtes Gesundheitsbewusstsein sich weiter beschleunigen. Das Thema Nachhaltigkeit wird bei steigendem Umweltbewusstsein der Konsument*innen den Erwartungen zufolge noch weiter an Bedeutung gewinnen. Die Pandemie verstärkt die Verlagerung des Einkaufsverhaltens auf den Online-Bereich und Social-Media-Kanäle deutlich. Große Branchenakteure werden diesen Trend nutzen, indem sie ihr DTC (Direct-to-Consumer)-Geschäft weiter ausbauen. Die Risiken einer verzögerten Erholung von der Coronavirus-Pandemie sowie zunehmender geopolitischer Spannungen bleiben jedoch auch für die Sportartikelbranche bestehen.

AUSBLICK FÜR 2022¹

	2021	Ausblick 2022
Umsatz (in Mio. €)	21.234	Anstieg zwischen 12 % und 14 % ²
EMEA	7.760	Anstieg im mittleren Zehnprozentbereich ²
Nordamerika	5.105	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
China	4.597	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich ²
Asien-Pazifik	2.180	Anstieg im mittleren Zehnprozentbereich ²
Lateinamerika	1.446	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich ²
Bruttomarge	50,7 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 %
Operative Marge	9,4 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.492	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse³	20,0 %	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen (in Mio. €)³	667	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

1 Die Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.
 2 Währungsbereinigt.
 3 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT IM JAHR 2022 VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 12 % UND 14 %

Angesichts der Erholung von der Coronavirus-Pandemie im Jahr 2021 erwarten wir, dass sich der starke Umsatzanstieg im Jahr 2022 fortsetzt. Trotz Covid-19-bedingter Herausforderungen in manchen Teilen der Welt, Unsicherheiten bezüglich der globalen Konjunkturaussichten und der Risiken durch geopolitischen Spannungen werden langfristige Wachstumstreiber der Branche die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Dazu gehören beispielsweise zunehmende sportliche Betätigung, die steigende Beliebtheit sportinspirierter Bekleidung und Schuhe (‚Athleisure‘) sowie die Digitalisierung. Neben diesem strukturellen Rückenwind in der Branche werden die Umsetzung unserer Strategie ‚Own

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

the Game' sowie unsere starke Produkt-Pipeline den Prognosen zufolge zu Umsatzwachstum im zweistelligen Prozentbereich führen. Konkret gehen wir davon aus, dass der Umsatz währungsbereinigt zwischen 12 % und 14 % wachsen wird. Diese Entwicklung wird durch positive Währungsentwicklungen unterstützt.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT VORAUSSICHTLICH IN ALLEN MARKTSEGMENTEN

Wir gehen davon aus, dass der Umsatz auf währungsbereinigter Basis im Jahr 2022 in allen Marktsegmenten wachsen wird. Während den Prognosen zufolge der währungsbereinigte Umsatz in Nordamerika und Lateinamerika im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich zulegen wird, erwarten wir für EMEA und Asien-Pazifik einen währungsbereinigten Umsatzzuwachs im mittleren Zehnprozentbereich. Für China gehen wir von einem Zuwachs im mittleren einstelligen Bereich aus.

BRUTTOMARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 51,5 % UND 52,0 %

Wir gehen davon aus, dass sich die Bruttomarge im Jahr 2022 weiter erholen und einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 % erreichen wird. Effekte aus einem günstigeren Vertriebskanalmix, Preiserhöhungen sowie die Auswirkungen positiver Währungsentwicklungen werden die Verbesserung der Bruttomarge unterstützen und, den Prognosen zufolge, deutlich höhere Kosten der Lieferkette kompensieren.

OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 10,5 % UND 11,0 %

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge im Geschäftsjahr 2022 einen deutlichen Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 % verzeichnen wird. Neben der erwarteten gestiegenen Bruttomarge werden auch niedrigere Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz – auch aufgrund von zum Teil nicht wiederkehrenden Remanenzkosten („Stranded Costs“) im Zusammenhang mit Reebok – zur Verbesserung der Profitabilität beitragen. Auf der Grundlage des starken Umsatzzuwachses in Verbindung mit Margenverbesserungen rechnen wir im Jahr 2022 mit einem Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auf ein Niveau zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. €.

DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ VERRINGERT SICH VORAUSSICHTLICH

Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz hat sich während der Coronavirus-Pandemie aufgrund anhaltender temporärer Store-Schließungen und verringerter Durchverkäufe signifikant erhöht. Bereits 2021 haben wir eine Normalisierung des Vorratsniveaus erreicht und das Niveau unseres operativen kurzfristigen Betriebskapitals deutlich verbessert. Wir werden diese Entwicklung im Jahr 2022 weiter fortsetzen und das durchschnittliche kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz wieder auf einen Wert unter 20 % senken.

INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON BIS ZU 900 MIO. €

Zur erfolgreichen Umsetzung unserer Wachstumsstrategie werden wir weiter in unser Geschäft investieren. Im Jahr 2022 werden demnach die Investitionsausgaben unseren Erwartungen zufolge auf einen Wert von bis zu 900 Mio. € steigen. Investitionen in unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie in Digitalisierung, inklusive E-Commerce, werden den Großteil der Investitionsausgaben ausmachen.

MANAGEMENT SCHLÄGT DIVIDENDENZAHLUNG IN HÖHE VON 3,30 € JE AKTIE VOR

Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Jahr 2021, der Finanzlage des Unternehmens sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 12. Mai 2022 eine Dividende in Höhe von 3,30 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 10 % gegenüber dem Vorjahr (2021: 3,00 €). Die gesamte Dividendenausschüttung würde 632 Mio. € betragen (2021: 585 Mio. €). ► [SIEHE UNSERE AKTIE](#)

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

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

GRUNDLAGEN DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS

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

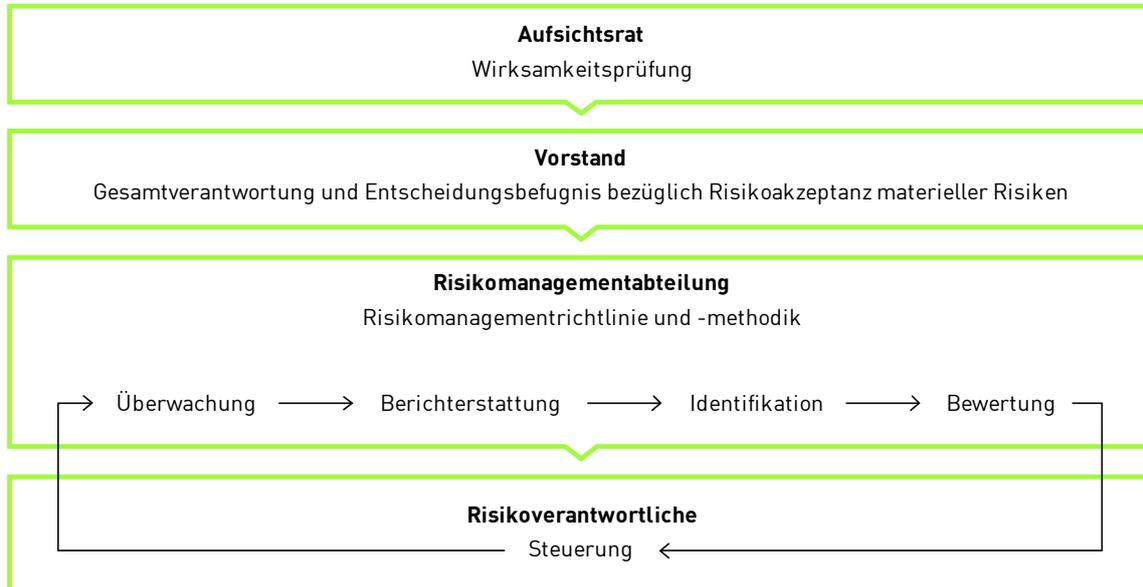
RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

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

Unser Risiko- und Chancenmanagementsystem beruht auf Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem an die Struktur sowie die Kultur von adidas angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, systematisch berichtet und überwacht. Im Jahr 2021 haben wir unser Risiko- und Chancenmanagementsystem weiterentwickelt, indem wir ein quantitatives Konzept für die Risikotragfähigkeit und den Risikoappetit eingeführt haben. 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.

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

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 Risikomanagementabteilung eine Befragung der Mitglieder der ‚Core Leadership Group‘ (.CLG‘), ‚Extended Leadership Group‘ (.ELG‘) und ‚Global High Potential Group‘ (.GHIPO‘) durch und stellt so eine effektive ‚Bottom-up‘-Identifikation von Risiken und Chancen sicher. Die Risikomanagementabteilung hat des Weiteren 25 Kategorien definiert, die bei der systematischen Identifikation von Risiken und Chancen unterstützen sollen. Zudem greift adidas im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen 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. Des Weiteren überwachen wir im Rahmen unseres Identifikationsprozesses und mit Orientierung am Rahmenwerk der ‚Task Force on Climate-related Financial Disclosures‘ (.TCFD‘) physische Risiken im Zusammenhang mit klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus dem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Unternehmenskultur, Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.
- **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir beurteilen die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Risikomanagementabteilung, die beim Bewertungsprozess von Fachexpert*innen unterstützt und beraten wird und darüber hinaus auch

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

externe und interne Daten verwendet. Zudem führt die Risikomanagementabteilung mit den Vorstandsmitgliedern und den obersten Führungskräften eine Bewertung der 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 groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, niedrig, mittel, hoch und signifikant. Diese Kategorien repräsentieren finanzielle oder äquivalente nichtfinanzielle Größen. Die finanziellen Größen basieren auf dem potenziellen Einfluss auf 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 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.

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

BEWERTUNGSKATEGORIEN DER RISIKEN

Eintrittswahrscheinlichkeit		Wesentliche Risiken			
> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
Finanzielle Äquivalente¹	1–10 Mio. €	10–35 Mio. €	35–60 Mio. €	60–100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	Marginale Auswirkungen auf die Reputation, z. B. lokale Zunahme negativer Reaktionen von Konsumentenseite & 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 Analysenbewertungen & 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, u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.	Signifikante Auswirkungen auf den Ruf, z. B. weltweit anhaltende Konsumentenboykotte, Beendigung mehrerer wichtiger Partnerschaften, Ausschluss aus wichtigen Aktienindizes & weltweite, lang andauernde Streiks der Beschäftigten; Todesfälle bei Belegschaft oder Dritten; Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.
Mögliche Auswirkung					

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Groß

¹ Basierend auf Gewinn und Cashflow.

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 Nettorisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten

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

eingetretenen Risiken und Chancen im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung („Back-Testing“). Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risiko- und Chanceneinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden ständig verbessern.

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

Um das Gesamtrisikoprofil (d.h. die aggregierte Risikoposition) des Unternehmens zu bestimmen, aggregieren wir Risiken und Chancen mithilfe einer stochastischen Simulation (Monte-Carlo-Simulation), wobei wir Interdependenzen von Einzelrisiken- und Chancen berücksichtigen. Hinsichtlich der Beurteilung des Fortbestandes des Unternehmens vergleichen wir das Risikoprofil mit der vom Unternehmen definierten Risikotragfähigkeit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisikoprofil die Risikotragfähigkeit übersteigt. Um festzustellen ob unser Rating gefährdet ist, bestimmen wir die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisikoprofil 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. Eine Entscheidung, wesentliche Risiken zu akzeptieren, ohne zusätzliche risikomindernde Maßnahmen zu ergreifen, kann nur vom gesamten Vorstand getroffen werden. Der Vorstand berücksichtigt in seinem Entscheidungsprozess das Gesamtrisikoprofil (d.h. die aggregierte Risikoposition) im Vergleich 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.
- **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Ein Ziel unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken und Chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits die Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

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

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess:

- Die Risikomanagementabteilung identifiziert Risiken und Chancen (mit einer potenziellen Auswirkung von mehr als 1 Mio. € auf den Gewinn und Cashflow) mithilfe einer Befragung der Mitglieder von ‚CLG‘, ‚ELG‘ und ‚GHIPO‘ und greift zudem auf verfügbare Informationen zum internen und externen Umfeld des Unternehmens zurück. Die Risikomanagementabteilung bewertet, konsolidiert und aggregiert die identifizierten Risiken bzw. Chancen („Bottom-up“-Bewertung).
- Anschließend erörtert die Risikomanagementabteilung die Bewertung der wichtigsten Risiken und Chancen mit den Mitgliedern des Vorstands und den Führungskräften, die direkt an den Vorstand berichten. Die Vorstandsmitglieder und Führungskräfte validieren die Bewertung der Risiken und Chancen für ihren Verantwortungsbereich („Top-down“-Bewertung).
- Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Ergebnisse der ‚Bottom-up‘- als auch der ‚Top-down‘-Bewertung sowie die Aggregation der Risiken und Chancen 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 Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit der ‚CLG‘ geteilt wird.
- Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

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

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: Jede und jeder Beschäftigte muss in ihrer/seiner 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 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 Compliance-Manager*innen und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um jährlich die wesentlichen Compliance-Risiken systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team in ausgewählten Konzerneinheiten regelmäßig Compliance-Prüfungen durch. Aufgrund der weitreichenden pandemiebedingten Reisebeschränkungen in 2021 wurden die Prüfungen auf 2022 verschoben.

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

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,
- Vielfalt bewahren, 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. Im Jahr 2020 haben wir den Code of Conduct überarbeitet, um sicherzustellen, dass er aktuelle Relevanz behält und unser Geschäftsumfeld widerspiegelt. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](https://www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex)

Der 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 überarbeiteten Fair Play Code of Conduct haben wir im September 2020 eine Antibelästigungs- und Antidiskriminierungsrichtlinie eingeführt, um den verstärkten Einsatz von adidas zur Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz zu untermauern. Es erfolgen Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften, und die Compliance-Abteilung stellt im Rahmen des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus für alle 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 von oben sowie von der Mitte weiter zu betonen. Wir überwachen sorgfältig die Zahl der abgeschlossenen Schulungen und aktualisieren unser internetbasiertes Schulungsangebot fortlaufend. Auch im Jahr 2021 hat das Unternehmen Schulungen zu verschiedenen Themen eingeführt, darunter Informationssicherheit, Einkauf sowie Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion. Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit der Compliance-Abteilung mit der internen Revisionsabteilung, der Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen sowie der Risikomanagementabteilung weiter gestärkt.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügt das Unternehmen über Whistleblowing-Verfahren. Beschäftigte können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihre Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager*innen oder lokale Compliance-Beauftragte, die zuständigen Personalmanager 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. Die Maßnahmen des Unternehmens zur Identifikation potenzieller Compliance-Verstöße wurden 2021 durch mehrere Initiativen in Verbindung mit dem globalen Programm für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion noch weiter ausgebaut.

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

- **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager*innen sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2021 wurden insgesamt 485 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2020: 414). Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen aus der Vergangenheit dazu genutzt werden, das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, sofern erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können. Des Weiteren hat die Compliance-Abteilung im Jahr 2021 die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung weiter intensiviert und arbeitet mit ihr insbesondere bei Angelegenheiten, die in Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen, Hand in Hand.

POTENZIELLE COMPLIANCE-VERSTÖßE

	2021
Finanzwirtschaftliche Verstöße, inklusive Diebstahl	51
Dienstvergehen, inklusive Interessenkonflikte und Korruption	21
Wettbewerbsrechtliche Vergehen	0
Fehlverhalten am Arbeitsplatz	294
Andere ¹	119

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

MELDUNG VON POTENZIELLEN COMPLIANCE-VERSTÖßEN

	2021
Anonyme Meldung über Hotline	47 %
Nichtanonyme Meldung über Hotline	30 %
Meldung über Compliance Officer und andere	23 %

Der Chief Compliance Officer berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der Chief Compliance Officer auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2021 hat der Chief Compliance Officer an vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert. Die Compliance-Abteilung hat außerdem ihren Prozess zur Aufdeckung von Compliance-Risiken überarbeitet und Risiken neu aufgenommen sowie einige Bereiche (wie E-Commerce) klarer erfasst. Zudem wurde die Beschreibung des CMS geschärft. 

BESCHREIBUNG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IM HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS GEMÄß § 315 ABS. 4 HGB

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

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

Minderung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen sind klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der Begrenzung und Überprüfung von Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

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

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien („Finance Manual“) vorgegeben. Über das unternehmensweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitenden zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Resultierende Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der 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 bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie 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 SEM-BCS, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach Finalisierung aller Konsolidierungsschritte werden alle

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

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.

ERLÄUTERUNG DER RISIKEN

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2022 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Wir betrachten Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie weiterhin als wesentliche Risiken für unseren Unternehmenserfolg. In diesem Bericht beurteilen wir deshalb die aus der Pandemie resultierenden Risiken ganzheitlich. Unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik sehen wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken, Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Geschäftspartnerrisiken, Personalrisiken, Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen, Risiken in Bezug auf die Veräußerung von Reebok, Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten und IT- und Cybersicherheitsrisiken ebenfalls als wesentlich. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRIKEN

Risikokategorien	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2020)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2020)
Risiken im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie	Signifikant		30 % – 50 %	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Signifikant		30 % – 50 %	
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		15 % – 30 %	
Personalrisiken	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Risiken in Bezug auf die Veräußerung von Reebok	Signifikant	(kein Risiko in 2020)	15 % – 30 %	(kein Risiko in 2020)
Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten	Signifikant	↑ (Hoch)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Mittel		30 % – 50 %	
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel		30 % – 50 %	
Projektrisiken	Mittel	↓ (Signifikant)	30 % – 50 %	↑ (< 15 %)
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Signifikant		< 15 %	↓ (15 % – 30 %)
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	

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

RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER CORONAVIRUS-PANDEMIE

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

- Weitreichende Lockdowns und andere Einschränkungen zur Verlangsamung der Ausbreitung des Virus in allen unseren Märkten könnten sich negativ auf das Kundenaufkommen sowohl in unseren eigenen Läden als auch in den Läden unserer Partner auswirken und sogar Ladenschließungen erfordern. Dies könnte, wie bereits in den Jahren 2020 und 2021 gesehen, spürbar negative Auswirkungen auf die finanziellen Ergebnisse unseres Unternehmens haben.
- Durch die Schließung von Vertriebszentren würde die Fähigkeit unseres Unternehmens negativ beeinträchtigt werden, Bestellungen von Konsument*innen oder Vertriebspartnern auszuliefern, was wiederum zu Umsatz- und Gewinneinbußen, Auftragsstornierungen oder überhöhten Lagerbeständen führen könnte.
- Lieferkettenunterbrechungen wie die Schließung von Herstellerfabriken oder die Schließung von wichtigen Häfen in zentralen Beschaffungsländern könnten Produktions- oder Lieferverzögerungen zur Folge haben und sich somit negativ auf die Erfüllung der Konsumentennachfrage auswirken.
- Große Sportereignisse könnten ohne Publikum stattfinden oder sogar ganz abgesagt werden. Dies würde zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen und insbesondere unsere Möglichkeiten einschränken, unsere Marken und neue Produktinnovationen zu präsentieren.
- Großhandelskunden könnten Bestellungen stornieren oder Produkte an adidas zurücksenden, was zu überhöhten Lagerbeständen und zu Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens führen könnte.
- Geringer als erwartet ausfallende Umsätze und Gewinne in unserem eigenen Einzelhandel könnten höhere Wertminderungsaufwendungen oder Wertberichtigungen unseres Vorratsvermögens erfordern und sich so negativ auf den Konzerngewinn auswirken.
- Geschäftspartner könnten teilweise oder vollständig ihren vertraglich festgelegten finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommen, was zum Beispiel höhere Wertberichtigungen auf Forderungen oder Forderungsausfälle zur Folge haben könnte.
- Volatile globale Finanzmärkte könnten in Zukunft den Zugang des Unternehmens zu Kapital stark beeinträchtigen.

Um die Risiken der Coronavirus-Krise zu mindern, ergreift adidas zahlreiche Maßnahmen. Wir konzentrieren uns noch stärker auf unseren eigenen E-Commerce, den E-Commerce unserer Partner und andere digitale Vertriebskanäle und unterstützen dies mit gezieltem Marketing, exklusiven Produkteinführungen und priorisiertem Lieferkettenmanagement. Indem wir in Abstimmung mit unseren Lieferanten unsere Beschaffung flexibel anpassen, diszipliniert verkaufen und gezielt unsere eigenen Factory Outlets einsetzen, reduzieren wir negative Margeneffekte und vermeiden überhöhte Lagerbestände. Durch die Sicherung alternativer Frachtkapazitäten und die Anpassung der Planungsprozesse für frühzeitige Verschiffung mindern wir die Auswirkungen von Containerknappheit und Hafenüberlastungen. Striktes Cashflow- und Kostenmanagement helfen uns, die finanzielle Stabilität unseres Unternehmens zu sichern. Des Weiteren schützen wir die Gesundheit unserer Mitarbeitenden und anderer Stakeholder durch strikte Maßnahmen. Wir haben z. B. die Arbeitsplatzflexibilität erhöht und ermöglichen es unseren Mitarbeitenden, je nach Entwicklung der Infektionsraten in den entsprechenden Ländern, von zu Hause aus zu arbeiten.

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

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTSPOLITISCHE, REGULATORISCHE UND WÄHRUNGSRISEN

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge, Inflation, Turbulenzen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z. B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Pandemien, Verstaatlichungen, Enteignungen oder Nationalismus, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, könnten sich daher negativ auf die Geschäftsaktivitäten 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 (z. B. Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen, Vorschriften für Produktsicherheit, Umwelt- und Klimaschutzbestimmungen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

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

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

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

Im Zusammenhang mit diesen sowie weiteren Risiken bezüglich Konsumentennachfrage, Produktangebot, anhaltender Coronavirus-Pandemie oder Herausforderungen in der Lieferkette, ist unser Geschäft in China von besonderer Bedeutung. Als einer unserer strategischen Märkte legen wir im Rahmen unserer Strategie ‚Own the Game‘ bereits großen Fokus auf diesen Markt. Um den spezifischen Bedürfnissen der Konsument*innen in diesem Markt gerecht zu werden, verfolgen wir – wie in anderen strategischen Fokusmärkten wie Nordamerika – dabei einen maßgeschneiderten Ansatz, der bei Produkten und im Marketing lokale Trends aufgreift.

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

RISIKEN IN BEZUG AUF KONSUMENTENNACHFRAGE UND PRODUKTANGEBOT

Damit wir erfolgreich sind, ist es erforderlich, dass wir fortlaufend neue, innovative und nachhaltige Produkte entwickeln. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in den eher modebezogenen Bereichen unseres Geschäfts. Daher besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir Änderungen der Konsumentennachfrage nicht vorhersehen oder nicht schnell genug auf Änderungen reagieren. Insbesondere vor dem Hintergrund unseres Fokus auf wesentliche Produktfamilien ist es ein für den Erfolg unserer Marken kritisches Risiko, wenn wir Produkte entwickeln und anbieten, die nicht gut bei unseren Konsument*innen ankommen. Kurzfristig schätzen wir dieses Risiko vor allem in unseren Schlüsselmärkten China, EMEA und Nordamerika als besonders relevant ein. Langfristig noch kritischer wäre es allerdings, wenn wir dauerhaft neue Trends verpassen würden und es nicht schaffen, neue Produktinnovationen erfolgreich auf den Markt zu bringen und mit unserem Produktangebot und unseren Marketingaktivitäten kontinuierlich den Geschmack der 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 mit dem [.Creators Club](#)-Mitgliedschaftsprogramm, und die direkte Kommunikation mit ihnen über soziale Netzwerke dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufsraten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern. Wir versuchen, Markenattraktivität und Konsumentennachfrage auf einem konstant hohen Niveau zu halten, indem wir unsere [Promotion-Partnerschaften](#) effektiv nutzen und die Vorstellung neuer Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. In der Produktentwicklung nutzen wir die Erkenntnisse und Fähigkeiten externer Partner, was uns dabei hilft, unser Produktangebot zu verbessern und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken.

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

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

negativ auf die Geschäftsaktivitäten unseres Unternehmens auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten sich nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken seitens unserer Geschäftspartner oder unethisches Verhalten von Einzelsportler*innen, Influencer*innen oder Geschäftspartner*innen aus der Unterhaltungsindustrie negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen oder sogar unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direktvertriebs umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2021 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Lieferkette. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Beschaffungskette einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing).

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 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, hochtalentiertere 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. Im Jahr 2021 haben wir zudem den 'Global DEI Council' ins Leben gerufen, der sich für eine stärkere Repräsentation, Bindung und Förderung von Talenten mit diversen Hintergründen in unserer weltweiten Belegschaft einsetzt. 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, haben wir außerdem unser Leadership Framework etabliert, welches auf Inklusion ausgerichtet ist und

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

die konkreten Verhaltensweisen erläutert, die wir von unseren Führungskräften erwarten. Zudem 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), haben wir einen Personalmanagementprozess implementiert. 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.

RISIKEN IN VERBINDUNG MIT STEUER- UND ZOLLBESTIMMUNGEN

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten sowie Änderungen dieser Gesetze und Bestimmungen haben Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen (z. B. im Fall von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen). Änderungen von Zoll- und Steuerbestimmungen können außerdem wesentliche Auswirkungen auf die Beschaffungskosten und Ertragsteuern des Unternehmens haben. Aus diesem Grund werden für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften, Rückstellungen gebildet. Strengere Vorgehensweisen der Steuer- und Zollbehörden bei Betriebsprüfungen könnten die potenzielle Auswirkung sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit derartiger Risiken erhöhen. Im Jahr 2021 wurde 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, geeinigt. Sobald die Details dieses Rahmenwerks klar definiert sind, könnten die neuen Anforderungen eine deutliche Auswirkung auf unseren Ertragssteueraufwand haben.

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

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

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. ► **SIEHE NACHHALTIGKEIT**

RISIKEN IN BEZUG AUF DIE VERÄUßERUNG VON REEBOK

Nach Abschluss der Veräußerung von Reebok an den neuen Eigentümer findet eine schrittweise Übertragung von Vermögenswerten an die jeweiligen Rechtsnachfolger statt. Zusätzlich muss adidas vertraglich vereinbarte Übergangsleistungen erbringen. Dies könnte zusätzliche Ressourcen und Arbeitsaufwand erfordern, zur Ablenkung des Managements und zu geringerer Effizienz und höheren Kosten führen. Des Weiteren könnten geringer als erwartete Einnahmen für die erbrachten Übergangsleistungen zu höheren Remanenzkosten („Stranded Costs“) führen.

Um diese Risiken zu mindern, wurde ein funktionsübergreifendes Team ins Leben gerufen. Dieses Team kümmert sich mit der Unterstützung von externen Beratern, die fundierte Erfahrung in vergleichbaren Transaktionen haben, um den ‚Carve-out‘ (Herauslösung und Übergabe des Reebok Geschäftes). Außerdem haben wir in den Märkten für die Geschäftsübergabe verantwortliche Teams, die einen reibungslosen Übergang sicherstellen sollen.

RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT RECHTSSTREITIGKEITEN

adidas könnte in verschiedensten Rechtssystemen in Rechtsstreite oder Gerichtsprozesse in Bezug auf Technologien, die das Unternehmen nutzt, oder anderweitiges intellektuelles Eigentum, das Dritten gehört, verwickelt werden. Diese Rechtsstreite oder Gerichtsprozesse könnten zum Verlust des Nutzungsrechts dieser Technologien oder Rechte, zu Lizenzgebühren, zur Rücknahme von Produkten im Markt, zu Anwaltskosten oder zu Reputationsschäden führen. Im Dezember 2021 hat Nike zwei Verfahren gegen adidas eingeleitet, in denen Nike geltend macht, dass adidas Schuhe („Primeknit“) bestimmte US-Patente verletzen, die Nikes Flyknit-Technologie schützen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 38**

Unsere Abteilung für geistiges Eigentum und Markenschutz verteidigt das geistige Eigentum von adidas und die damit verbundenen Rechte aktiv und tauscht sich regelmäßig mit internen Partnern aus, um sicherzustellen, dass Designs und Innovationen zur Nutzung freigegeben und geschützt sind. Außerdem werden qualifizierte externe Berater und Rechtsanwälte eingeschaltet, falls rechtliche Maßnahmen gegen das Unternehmen eingeleitet werden.

IT- UND CYBERSICHERHEITSRISIKEN

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

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitätspläne und stellt die Einhaltung maßgeblicher IT-Richtlinien sicher. Darüber hinaus unterhält unsere IT-Organisation ein umfangreiches Programm zur Informationssicherheit. Die Steuerung der Informationssicherheit, die Datensicherheit, die Ausgestaltung der Sicherheitsarchitektur, das Kontinuitätsmanagement und unsere Programme zur Sensibilisierung

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

unserer Mitarbeitenden 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 DURCH AUßERGEWÖHNLICHE EXTERNE STÖRFÄLLE

Mit der Verschärfung des Klimawandels nimmt die Wahrscheinlichkeit und Intensität von Naturkatastrophen wie Stürmen, Überschwemmungen, Dürren, Pandemien oder Hitzewellen zu und somit auch das Gefährdungspotenzial für adidas. Des Weiteren könnten unsere Geschäftsaktivitäten von Hafenerüberlastungen, Streiks, Aufständen oder Terroranschlägen betroffen sein. Folglich könnten unsere Büros, Läden oder Logistikzentren beschädigt oder unsere Betriebsprozesse unterbrochen werden, was zu einem Umsatzverlust, höheren Kosten und einem Rückgang an Profitabilität 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 die Verlagerung der Produktion beinhalten. Wir verfügen außerdem über hohe Sicherheitsstandards in all unseren Standorten und haben uns gegen Sachschäden und Betriebsunterbrechungen versichert.

RISIKEN IN VERBINDUNG MIT MEDIEN- UND STAKEHOLDER-AKTIVITÄTEN

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

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. 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 Experten in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten.

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

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

werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen, was sogar eine vollständige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ganzheitliches End-to-End-Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen Unternehmensfunktionen (z. B. Vertrieb, Marketing, Operations, Finanzen, IT und Personalbereich) hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir erforderliche Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen haben.

RISIKEN 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 Rabattphasen am Markt oder Wettbieten um Promotion-Partnerschaften führen. Sollten wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu einer erheblichen Verringerung der Margen führen. Ein anhaltender Preisdruck in unseren Schlüsselmärkten könnte die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an den Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine rasante Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z. B. Einkaufszentren, könnte sowohl Umsatzrückgänge 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 Marken ab.

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

COMPLIANCE-RISIKEN

Als global agierendes Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen. Verstöße gegen derartige Gesetze und Bestimmungen könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen und Reputationsschäden zur Folge haben. Beispielsweise könnten Verstöße gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz, wie etwa die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, erhebliche Bußgelder zur Folge haben. Außerdem könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass das Vertrauen der Konsument*innen in unsere Marken 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 sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Zusätzlich arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen. Um das Risiko von Verstößen gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz zu mindern, haben wir ein globales Rahmenwerk zum Datenschutzmanagement entwickelt, das die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung und Löschung personenbezogener Daten vorgibt. Dieses Rahmenwerk gilt für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegelt auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser Global Privacy Officer und sein Team treiben die Implementierung des Regelwerks auf operativer Ebene ebenso voran wie Maßnahmen zur Überwachung, damit der Grad der Implementierung nachvollziehbar wird und berichtet werden kann. Sie beraten außerdem kontinuierlich bei der Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an.

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2022 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie, gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen sowie Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen und Chancen in Verbindung mit Datenanalyse betrachten wir als wesentlich. Die nachfolgende Übersicht zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Chancen.

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSCHANCEN

Chancenkategorien	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2020)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2020)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Signifikant		15 % – 30 %	↑ (< 15 %)
Chancen in Verbindung mit Steuerbestimmungen	Signifikant	↑ (Mittel)	15 % – 30 %	
Chancen in Verbindung mit Datenanalyse	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Personalchancen	Mittel		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 positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken könnte. Hier sehen wir vor allem Potenzial bei der aus dem Sport inspirierten Bekleidung, in unserem Geschäft für Frauen und Basketball sowie im Metaverse-Bereich. Des Weiteren sind wir davon überzeugt, dass unsere kontinuierliche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit insbesondere mittel- und langfristig eine Chance für das Unternehmen darstellt. Konsument*innen suchen zunehmend nach Produkten, die aus nachhaltigeren Materialien bestehen und auf innovative und gleichzeitig sozial und ökologisch verantwortliche Weise hergestellt werden. ► [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)

CHANCEN IN BEZUG AUF DIE VERTRIEBSSTRATEGIE

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

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTSPOLITISCHE, REGULATORISCHE UND WÄHRUNGSCHANCEN

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

CHANCEN IN VERBINDUNG MIT STEUERBESTIMMUNGEN

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

CHANCEN IN VERBINDUNG MIT DATENANALYSE

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

PERSONALCHANCEN

Eine 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 kommunizieren jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen und geben diesbezüglich bei Bedarf Updates im Laufe des Geschäftsjahres. 2021 wurden die Finanzergebnisse insbesondere in China und Asien-Pazifik weiterhin durch die Coronavirus-Pandemie beeinträchtigt. EMEA und Nordamerika konnten hingegen einen Teil dieser Herausforderungen kompensieren. Da in manchen Ländern aufgrund von Covid-19 auch im Jahr 2021 Lockdowns galten, unterstützten unsere digitalen Einkaufsplattformen die Einbindung der Konsument*innen, boten ein nahtloses personalisiertes Erlebnis und ermöglichten eine Stärkung der Marke selbst in Zeiten von Social Distancing. Gleichzeitig erhöhte sich das Kundenaufkommen in unseren stationären Geschäften im Vergleich zu 2020, da es weniger Store-Schließungen gab und Covid-19-Vorschriften gelockert wurden. Darüber hinaus haben globale Trends wie die zunehmende Beliebtheit von Sportbekleidung (Athleisure) und das erhöhte Gesundheitsbewusstsein die Entwicklung von adidas im Verlauf des Jahres unterstützt. Infolgedessen haben wir Umsatz- und Profitabilitätsverbesserungen im Einklang mit der zu Beginn des Geschäftsjahres veröffentlichten Prognose erzielt. ► **SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE**

ZIELE UND ERGEBNISSE DES UNTERNEHMENS¹

	2020 Ergebnisse	2021 Ursprüngliche Ziele ²	2021 Angepasste Ziele ³	2021 Ergebnisse	2022 Ausblick
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	-13 %	Anstieg im mittleren bis hohen Zehnprozentbereich	Anstieg von bis zu 20 %	16 %	Anstieg zwischen 12 % und 14 %
Bruttomarge	50,0 %	Anstieg auf etwa 52 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 50,5 % und 51,0 %	50,7 % 0,7 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 51,5 % und 52,0 %
Operative Marge	4,0 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 9 % und 10 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 9,5 % und 10,0 %	9,4 % 5,3 PP	Anstieg auf einen Wert zwischen 10,5 % und 11,0 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	461	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,25 Mrd. € und 1,45 Mrd. €	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,4 Mrd. € und 1,5 Mrd. €	1.492 223 %	Anstieg auf einen Wert zwischen 1,8 Mrd. € und 1,9 Mrd. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ⁴	25,3 %	Rückgang auf unter 20 %		20,0 % -5,3 PP	Rückgang auf unter 20 %
Investitionen (in Mio. €) ^{4,5}	442	Anstieg auf einen Wert von etwa 700 Mio. €		667	Anstieg auf einen Wert von bis zu 900 Mio. €

1 Die Zahlen spiegeln fortgeführte Geschäftsbereiche aufgrund der Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in die angegebenen Geschäftsbereiche wider.

2 Wie am 10. März 2021 veröffentlicht.

3 Wie am 5. August 2021 veröffentlicht. Für die Bruttomarge wie am 10. November 2021 veröffentlicht.

4 Die Zahlen für 2021 spiegeln die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider.

5 Ohne Akquisitionen und Leasing.

Im Geschäftsjahr 2021 erhöhte sich der Umsatz währungsbereinigt um 16 %. Diese Verbesserung ging auf einen Anstieg in allen Marktsegmenten zurück und stand mit der zu Beginn des Geschäftsjahres veröffentlichten Prognose im Einklang. Der Umsatz stieg in EMEA, Nordamerika und Lateinamerika deutlich schneller als ursprünglich erwartet. In China und Asien-Pazifik blieb die Umsatzsteigerung hingegen hinter unseren Prognosen zurück. Verantwortlich dafür waren die Restriktionen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie sowie – in China – die herausfordernden Marktbedingungen und Naturkatastrophen. Die Bruttomarge lag zum Ende des Jahres bei 50,7 %, was einer Zunahme um 0,7 Prozentpunkte verglichen mit dem Vorjahreswert entspricht. Während der Anstieg

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

des Anteils der zum vollen Preis verkauften Produkte, weniger Wertberichtigungen auf Vorräte sowie nicht wiederkehrende Kosten durch die Stornierungen von Bestellungen im Vorjahr förderlich für die Bruttomarge waren, stellten ungünstige Währungsentwicklungen und der weniger günstige Vertriebskanal- und Markt mix eine Belastung dar. Auch der deutliche Anstieg der Kosten der Lieferkette aufgrund der pandemiebedingten Herausforderungen an den globalen Logistikmärkten wirkte sich negativ auf unsere Bruttomarge aus. Infolgedessen lag die Bruttomarge unter unseren ursprünglichen Erwartungen. Unsere operative Marge erhöhte sich um 5,3 Prozentpunkte auf 9,4 %, da wir den Anstieg der Kosten der Lieferkette durch die höhere Effizienz bei den Betriebsgemeinkosten kompensieren konnten. Sie entsprach infolgedessen unserer im März veröffentlichten Prognose. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 223 % auf 1,492 Mrd. € und übertraf damit unsere Erwartungen. Wir waren ursprünglich von einer Verbesserung auf 1,25 Mrd. € bis 1,45 Mrd. € ausgegangen. ► **SIEHE GEWINN-UND-VERLUSTRECHNUNG**

Im Geschäftsjahr 2021 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 20,0 %. Dies entspricht einem Rückgang um 5,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und liegt nur leicht über dem angestrebten Wert. Unsere Investitionsausgaben legten im Jahr 2021 in Einklang mit unseren Prognosen um 51 % auf 667 Mio. € zu. Mehr als 70 % dieser Investitionen entfielen auf digitale und IT-Aktivitäten sowie vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Letztere umfassen Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- oder Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden. ► **SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG**

Neben der Entwicklung der Finanzergebnisse überwachen wir auch aktiv strategische Leistungsindikatoren (KPIs), um den Fortschritt unserer Strategie ‚Own the Game‘ nachzuverfolgen. Zu diesen strategischen KPIs zählen der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, die Entwicklung unseres E-Commerce-Umsatzes,  die Anzahl der Mitglieder in unserem Mitgliedschaftsprogramm, der Anteil nachhaltiger Artikel sowie der Anteil an Frauen in Führungspositionen im Unternehmen.  ► **SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM**

ÜBERSICHT ÜBER AKTUELLEN STAND UND ZIELE FÜR AUSGEWÄHLTE STRATEGISCHE KPIs

	2021	Ziel 2025
DTC-Anteil	38 %	Anstieg auf etwa 50 % des Umsatzes
E-Commerce-Umsatz	3,942 Mrd. €	Anstieg auf einen Wert zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. €
Anzahl der Mitglieder im Mitgliedschaftsprogramm	240 Mio. Mitglieder	Anstieg auf etwa 500 Mio. Mitglieder
Nachhaltiges Artikelangebot ¹	69 %	9 von 10 Artikeln sollen nachhaltig sein
Anteil an Frauen in Führungspositionen	37 %	Anstieg auf über 40 %

¹ Dies bedeutet, dass sie in erheblichem Maße aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind.

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 Chancenprofil (d. h. die aggregierte Risikoposition der Gesellschaft), den Risikoappetit sowie die Risikotragfähigkeit. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen

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

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**

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2021 haben wir mit ‚Own the Game‘ unsere Strategie für den Zeitraum bis 2025 vorgestellt. Diese legt die strategischen Prioritäten und Ziele bis 2025 fest. Die Strategie richtet den Fokus darauf, konsumentengesteuerte Chancen zu ergreifen, was wiederum zu über dem Marktwachstum liegenden Umsatzverbesserungen und nachhaltigen Gewinnsteigerungen führen soll.

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

Nach der Erholung von der Coronavirus-Pandemie im Jahr 2021 gehen wir für das Jahr 2022 von weiteren starken Umsatzsteigerungen aus. Langfristige Branchentrends wie die steigende sportliche Betätigung, die steigende Beliebtheit sportinspirierter Bekleidung und Schuhe („Athleisure“) sowie die Digitalisierung bringen diese Entwicklung voran. Infolgedessen gehen wir im Jahr 2022 von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum zwischen 12 % und 14 % aus. Die Bruttomarge wird sich laut unserer Prognose weiter erholen, da der deutliche Anstieg der Kosten der Lieferkette voraussichtlich durch einen positiven Effekt des Vertriebskanalmix, Preiserhöhungen sowie günstige Währungsentwicklungen mehr als wettgemacht werden wird. Die starke Umsatzentwicklung und die erwarteten Margenverbesserungen dürften dazu führen, dass der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen 2022 auf 1,8 Mrd. € bis 1,9 Mrd. € steigen wird. ► **SIEHE AUSBLICK**

Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2022 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellt. Allerdings kann es in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie und den branchenweiten Herausforderungen in der Lieferkette zu Änderungen des in diesem Bericht beschriebenen Ausblicks für 2022 kommen. Zudem stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks, der Auswirkungen geopolitischer Konflikte und des Konsumklimas sowohl in Industrieländern als auch in Schwellenländern sowie erneut eskalierende Handelsspannungen ein Risiko für die Erreichung der genannten Finanzziele dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2021 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen. ► **SIEHE AUSBLICK**