

2

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

STRATEGIE	84
GLOBAL BRANDS	90
GLOBAL SALES	96
GLOBAL OPERATIONS	100
UNSER TEAM	105
NACHHALTIGKEIT	119
NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG	153

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

STRATEGIE

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

UNSER UNTERNEHMENSZWECK: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

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

UNSERE MISSION: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

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

UNSERE HALTUNG: ‚IMPOSSIBLE IS NOTHING‘

Wir sind rebellische Optimisten voller Tatendrang. Gemeinsam wollen wir die Zukunft gestalten. Wo andere nur das Unmögliche sehen, steckt für uns die Welt voller Möglichkeiten.

NEUE STRATEGIE BIS 2025: ‚OWN THE GAME‘

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

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

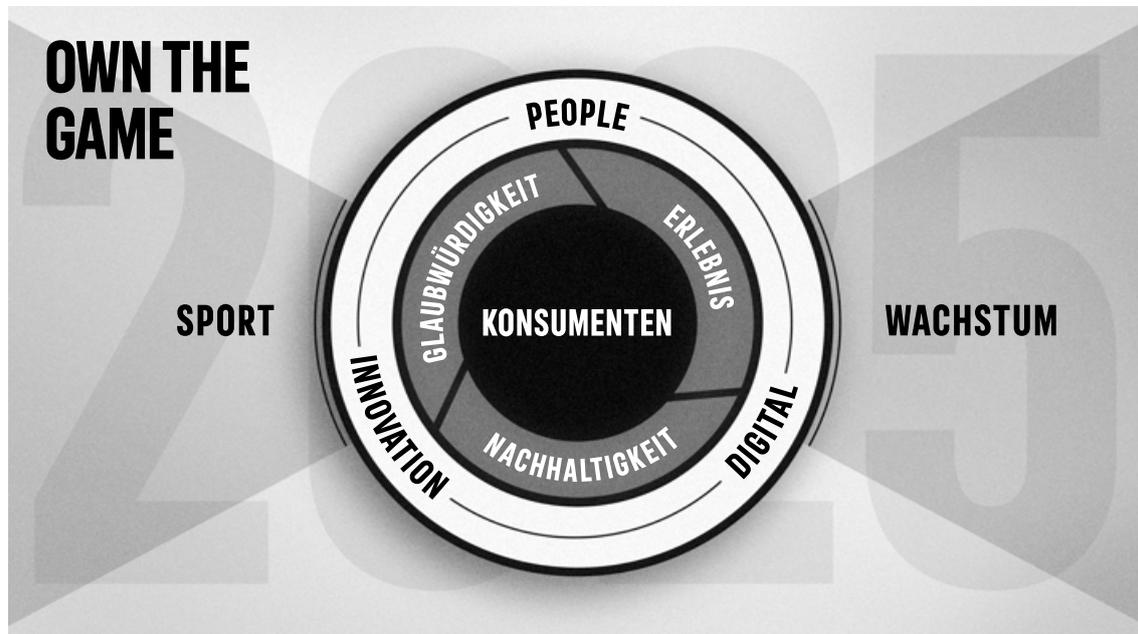
4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

,OWN THE GAME' IST UNSERE STRATEGIE BIS 2025



KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN

Unsere Konsument*innen stehen im Mittelpunkt von ‚Own the Game‘. Sie sind es, die durch ihre Präferenzen und ihr Verhalten strukturelle Trends in unserer Branche prägen. Sie wollen ein aktives und gesundheitsbewusstes Leben führen und Sport mit Lifestyle kombinieren. Sie sind ‚Digital Natives‘ und machen Nachhaltigkeit aus Überzeugung zu ihrer Priorität. ‚Own the Game‘ greift diese konsumenten-fokussierten Chancen auf und bringt neue hervor. Indem wir unseren Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ weiter mit Leben füllen, wird uns ‚Own the Game‘ bis zum Jahr 2025 nicht nur zu überproportionalem Umsatzwachstum verhelfen, sondern auch die Beziehung zu unseren Konsument*innen vertieft haben.

MITARBEITENDE

Um unsere fünfjährige Strategie erfolgreich umzusetzen, befähigen wir unsere Beschäftigten dazu, das Spiel ganz im Sinne von ‚Own the Game‘ zu bestimmen. Unsere Mitarbeiterstrategie baut auf drei wesentlichen Säulen auf: ‚Leadership, Betterment und Performance‘ (Führung, Weiterentwicklung und Leistung). Untermauert werden diese durch die Werte ‚Diversity, Equity, and Inclusion‘ (Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion).

- **‚Leadership‘**: Wir entwickeln unsere Beschäftigten dahingehend, auf allen Ebenen der Organisation Führungskompetenz zu zeigen und andere zu befähigen und zu inspirieren, sodass alle in unserem Unternehmen die ihnen gebotenen Chancen wahrnehmen können. Indem sie Verantwortung übernehmen, Mut zeigen und Innovation vorantreiben, können unsere Beschäftigten das Spiel beherrschen.
- **‚Betterment‘**: Wir streben danach, die strategischen Fähigkeiten aufzubauen, die notwendig sind, um unsere Strategie umzusetzen. Das erreichen wir, indem wir ein Mitarbeitererlebnis schaffen, das Talente anzieht und relevante Lernmöglichkeiten und Karrierepfade bereithält, um Beschäftigte durch Kompetenzerweiterung oder Neuqualifikation gut für die Zukunft aufzustellen.

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

- **„Performance“:** Wir entwickeln unsere Philosophie des Leistungsmanagements weiter, um klar zu demonstrieren, dass wir auf Sieg spielen, unsere Werte leben, eine starke Feedback-Kultur integrieren und herausragende Einzel- sowie Teamergebnisse anerkennen wollen.
- **„Diversity, Equity, and Inclusion“:** Wir wollen für alle unsere Beschäftigten gleiche Startbedingungen bieten und sicherstellen, dass allen im Team gleichwertige Karrieremöglichkeiten offenstehen. Unter anderem haben wir uns dazu verpflichtet, unseren Anteil an Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern.

GLAUBWÜRDIGKEIT

Aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit in den Bereichen Sport und Kultur nimmt unsere Marke eine führende Position ein. Um unsere Konsument*innen auch in Zukunft mit innovativen und unserer Mission entsprechenden Konzepten zu begeistern, schärfen wir unser Markenprofil, verbessern unser Produktangebot und nutzen Partnerschaften, um unsere Glaubwürdigkeit gegenüber den Konsument*innen noch weiter zu steigern.

- **Sport:** Wir richten den Fokus auf die wichtigsten Sportkategorien: Fußball, Training, Running und Outdoor. Fußball ist die wichtigste Sportart in Bezug auf Zuschauerzahlen. Running, Training und Outdoor haben die höchste Beteiligung. Produkte dieser Kategorien sind für den Sport konzipiert und werden beim Sport getragen.
- **„Lifestyle“:** Um kommerziell die größtmögliche Chance für adidas zu nutzen, optimieren wir unsere Markenarchitektur und haben mit ‚Sportswear‘ ein neues Konsumentenkonzept eingeführt. Die Produkte in dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Gleichzeitig haben wir Originals-Produkte, die vom Sport inspiriert und auf der Straße getragen werden, durch erstklassiger Materialien und Verarbeitung in das Premiumsegment expandiert.
- **„Women’s“:** Wir setzen einen kategorieübergreifenden Plan zur Entwicklung erstklassiger Produkte für Frauen um. Durch unser Mitgliedschaftsprogramm optimieren wir das Konsumentenerlebnis für Frauen weiter, um zu *ihrer* unverzichtbaren Sportmarke zu werden. Unser Ziel ist es, zwischen 2021 und 2025 in unserem ‚Women’s‘-Geschäft ein währungsbereinigtes, durchschnittliches Umsatzwachstum im mittleren Zehnprozentbereich pro Jahr zu erzielen und damit den Anteil von ‚Women’s‘ an unserem Gesamtgeschäft deutlich zu erhöhen.
- **Partnerschaften:** Wir steigern unsere Glaubwürdigkeit, indem wir die Kraft, Authentizität und Reichweite unserer Partnerschaften nutzen. Wir erweitern unser Partnerportfolio, in dem bereits Persönlichkeiten wie Beyoncé, Jerry Lorenzo, Kanye West, Pharrell Williams, Stella McCartney oder Yohji Yamamoto vertreten sind. Diese werden auch in Zukunft eine wesentliche Rolle dabei spielen, unsere Konsument*innen im ‚Lifestyle‘-Bereich zu begeistern. Zudem nutzen wir unsere Partnerschaften mit den größten Ikonen des Sports, sei es mit Teams wie Bayern München oder Real Madrid, Athlet*innen wie Lionel Messi oder Mikaela Shiffrin oder Veranstaltungen wie dem Boston oder Berlin Marathon.

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

KONSUMENTENERLEBNIS

Um langfristige Beziehungen zu unseren Konsument*innen aufzubauen, wollen wir sie begeistern und ihnen mehr Einflussmöglichkeiten geben. Das erreichen wir, indem wir ein personalisiertes Konsumentenerlebnis schaffen – sowohl im digitalen als auch im stationären Handel. Vor diesem Hintergrund beschleunigen wir unsere Transformation in ein Direct-to-Consumer- („DTC“-)gesteuertes Geschäftsmodell mit dem Fokus auf Mitgliedschaft.

- **Mitgliedschaft:** Mit Einführung des Mitgliedschaftsprogramms im Jahr 2018 haben wir die Grundlage geschaffen, unseren wichtigsten Konsument*innen ein personalisiertes Erlebnis zu bieten. Über eine Mitgliedschaft belohnen wir sowohl das Engagement als auch die Einkaufsaktivitäten unserer Konsument*innen, indem wir ihnen unter anderem exklusive Hype-Produkte, den Zugang zu Produkteinführungen oder die Teilnahme an speziellen Veranstaltungen anbieten. Wir wollen dies nun auf die nächste Ebene heben und die Anzahl unserer Mitglieder bis 2025 auf etwa 500 Millionen steigern. Im Jahr 2021 haben wir die Anzahl der Mitglieder auf 240 Millionen gesteigert und sind auf gutem Weg, unser Ziel für 2025 zu erreichen.
- **DTC-gesteuert:** E-Commerce bleibt unsere wichtigste Verkaufsplattform. So werden sowohl unsere Online-Plattform adidas.com als auch die adidas App an allen relevanten Berührungspunkten für unsere Konsument*innen verbessert und noch ansprechender gestaltet. Unser E-Commerce-Geschäft soll bis zum Jahr 2025 voraussichtlich 8 Mrd. € bis 9 Mrd. € unseres Umsatzes ausmachen. 2021 haben wir ein Niveau von 3,942 Mrd. € erreicht. Auch wenn der E-Commerce an erster Stelle unserer DTC-Strategie steht, spielen unsere stationären Geschäfte weiterhin eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Konsument*innen auf physischer und emotionaler Ebene an unsere Marke zu binden. Unsere Einzelhandelskonzepte werden mit allen Möglichkeiten des Omni-Channel-Vertriebs digitalisiert. Das DTC-Geschäft, das sowohl unseren E-Commerce als auch unsere stationären Geschäfte umfasst, soll bis zum Jahr 2025 in etwa die Hälfte des Unternehmensumsatzes ausmachen. Im Jahr 2021 hat unser DTC-Geschäft 38 % des Gesamtumsatzes ausgemacht. Zudem werden wir nach dem Prinzip ‚Win with the Winners‘ unsere starken Beziehungen zu sorgfältig ausgewählten Großhandelspartnern nutzen, um den Konsument*innen ein holistisches Einkaufserlebnis zu bieten, egal, an welchem Ort der Einkauf stattfindet.
- **Key Citys:** Wir haben unser bestehendes Portfolio an sogenannten Key Citys erweitert. Zu Tokio, Schanghai, Paris, London, New York und Los Angeles kommen die Metropolen Mexiko-Stadt, Berlin, Moskau, Dubai, Peking und Seoul hinzu. Diese Städte stellen das lebendige Zentrum unserer globalen Konsumentenerlebnisse dar und setzen Maßstäbe für den Rest der Welt. Gleichzeitig bieten sie mit Blick auf die anhaltende Urbanisierung auch kommerzielle Chancen.
- **Strategische Märkte:** Wir legen den Fokus auf die Märkte China, Nordamerika und EMEA, um begeisternde Konsumentenerlebnisse bieten zu können. Wir verfolgen dabei einen maßgeschneiderten Ansatz, der lokale Trends aufgreift. Unser Ziel ist es, Marktanteile in allen drei strategischen Märkten zu gewinnen, die bis 2025 zusammen rund 90 % des Umsatzwachstums ausmachen sollen.

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

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ganzheitlich und fest in unserem Geschäftsmodell verankert. Dies reflektiert unmittelbar unseren Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘. Wir bringen den Wandel im Bereich Nachhaltigkeit weiter voran und gehen von wirkungsvollen Einzelinitiativen über zu einem umfassenden, auf den Verbraucher ausgerichteten Programm mit einem umfangreichen Nachhaltigkeitsangebot.

- **Unser Angebot:** Wir verschieben die Grenzen unseres nachhaltigen Angebots immer weiter, damit die Konsument*innen aus einem einzigartigen und umfassenden Angebot wählen können. Bis zum Jahr 2025 werden neun von zehn unserer Artikel nachhaltig sein. Dazu gehört, jeden unserer Artikel in eines von drei von uns definierten Nachhaltigkeitskonzepten zu überführen: Sie werden entweder aus recycelten Materialien gefertigt, kreislaufwirtschaftlich verarbeitet (‚Made to be Remade‘) oder enthalten regenerative Materialien. Nachhaltig sind für uns Artikel, die aufgrund der verwendeten Materialien Umweltvorteile gegenüber herkömmlichen Artikeln haben, d.h. – in erheblichem Maße – aus ökologisch bevorzugten Materialien hergestellt sind.
- **Unsere Vorgehensweise:** Wir setzen uns dafür ein, den CO₂e-Fußabdruck unseres Produktangebots zu reduzieren mit dem Ziel, bis zum Jahr 2050 klimateutral zu sein. Um dies zu erreichen, setzen wir Initiativen im Hinblick auf Null-CO₂e-Emissionen an unseren Standorten um und fördern Umweltprogramme entlang der gesamten Wertschöpfungskette in enger Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern.
- **Unsere Kommunikation:** Wir berichten bewusst über unsere Anstrengungen, Produkte aus regenerativen Materialien und mit geringer Umweltauswirkung herzustellen. Um unsere Konsument*innen dazu zu bewegen, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen, kommunizieren wir klar und konsistent, mit einfachen Maßnahmen, die es leicht machen, unsere Ziele und Fortschritte nachzuvollziehen.

INNOVATION UND DIGITAL

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

FINANZZIELE BIS 2025

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

- **Umsatzwachstum über dem Branchendurchschnitt:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz in dem Zeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 8 % bis 10 % pro Jahr zu steigern, wobei 2021 das Basisjahr ist.
- **Weitere Steigerung von Bruttomarge und operativer Marge:** Wir rechnen damit, bis zum Jahr 2025 unsere Bruttomarge auf 53 % bis 55 % und unsere operative Marge auf 12 % bis 14 % steigern zu können.

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

- **Nachhaltige Gewinnsteigerung:** Wir gehen davon aus, den Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen in dem Zeitraum zwischen 2021 und 2025 um durchschnittlich 16 % bis 18 % pro Jahr steigern zu können, wobei 2021 das Basisjahr ist.
- **Investitionen in zukünftiges organisches Wachstum:** Wir streben an, 3 % bis 4 % des Umsatzes jährlich als Investitionsausgaben in unser Geschäft zurückzuführen.
- **Attraktive Rendite für unsere Aktionär*innen:** Basierend auf dem deutlichen Wachstum von Umsatz und Profitabilität werden wir bis zum Jahr 2025 einen signifikanten kumulativen Free Cashflow generieren. Ein Großteil davon – zwischen 8 Mrd. € und 9 Mrd. € – wird unseren Aktionär*innen durch eine konsequente Dividendenauszahlung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen sowie durch Aktienrückkäufe zurückgegeben. Im Jahr 2021 haben wir Aktien im Wert von 1 Mrd. € zurückgekauft. Einschließlich der Dividendenausschüttung von 585 Mio. € im Mai haben wir so während des ersten Jahres von ‚Own the Game‘ fast 1,6 Mrd. € an unsere Aktionär*innen zurückgegeben.

Als führendes Unternehmen in unserer Branche mit einer starken Strategie sind wir für die kommenden Jahre sehr gut aufgestellt.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

GLOBAL BRANDS

KOMPROMISSLOSER KONSUMENTENFOKUS

Der Bereich Global Brands ist für Innovation, Design, Entwicklung und Marketing unserer verschiedenen Sport- und Lifestyleangebote zuständig. Indem wir stets begehrenswerte Produkte und inspirierende Erlebnisse kreieren, wollen wir das Image unseres Unternehmens sowie das Konsumentenvertrauen und die Markentreue stärken. Damit wollen wir die Wachstumschancen nutzen, die uns die Sportartikelbranche bietet.

DIE MARKE ADIDAS

Die Marke adidas blickt auf eine lange Geschichte zurück und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Wir sind überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Dies ist unser Unternehmenszweck, den wir Tag für Tag mit Leben füllen. Um das zu erreichen, wollen wir die Grenzen des Menschenmöglichen verschieben, Menschen für den Sport begeistern und sie im Sport vereinen sowie eine nachhaltigere Welt schaffen. Damit adidas auch in Zukunft über kulturelle Grenzen hinweg, sowohl im Sport als auch außerhalb des Spielfelds, eine der bekanntesten und profiliertesten Marken ist, müssen wir glaubwürdig bleiben. Das erfordert bahnbrechende Innovationen im Sportbereich, aber auch topaktuelle Modeartikel mit kultureller Relevanz. Während wir kontinuierlich unsere adidas ‚Performance-‘ und ‚Lifestyle-‘ Produkte optimieren, haben wir mit ‚Sportswear‘ im Rahmen unserer überarbeiteten Markenarchitektur ein neues Konsumentenkonzept vorgestellt.

Im Jahr 2022 wird unsere erste ‚Sportswear‘-Kollektion vorgestellt werden. Die modernen Produkte dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Sie bieten Komfort und ermöglichen es, der eigenen Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen. adidas ‚Performance‘ ist für den Sport konzipiert und wird beim Sport getragen. Der Fokus liegt darauf, Sportler*innen die besten Produkte für ihre jeweilige Disziplin bereitzustellen. adidas Originals Produkte sind vom Sport inspiriert und werden auf der Straße getragen. Sie sind das Aushängeschild unseres Fashion- und Luxussegments. Das Dreiblatt, das Kultprodukte mit kultureller Relevanz aus unserem einzigartigen Archiv wieder aufleben lässt, wird in neue Premiumsegmente expandieren.

PRODUKTFAMILIEN MIT KULTSTATUS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Sie sind ein starker Treiber für die Konsumentennachfrage und ein nachweislicher Hebel für das Gewinnen von Marktanteilen. Der Zugang zu Athletendaten, modernste technologische Innovationen und ein Produktarchiv, das in der Branche seinesgleichen sucht, verschaffen uns umfassende Erkenntnisse und weitreichende Möglichkeiten, neue und innovative Schuhe herauszubringen und so dem reichen Erbe unserer Marke neue Kapitel hinzuzufügen. Gleichzeitig verfolgen wir die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren, um den Fokus gezielt auf die wichtigsten Produktfamilien, unsere ‚Franchises‘, zu richten. Franchises sind Sport- und Kultursymbole mit Kultcharakter. Sie sind die Flaggschiffe unserer Marke. Franchises nehmen nicht nur Einfluss auf den Sport, sondern auch auf die Kultur. Während sie unseren Konsument*innen das Beste von adidas bieten, prägen sie auch Trends und steigern den Markenwert. Mit unverwechselbaren Designs, hoher Funktionalität und einzigartigen Storys sprechen sie unser Publikum direkt an. Sie haben zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihre Lebenszyklen werden gezielt gesteuert, um Langlebigkeit sowie Relevanz für die Konsument*innen zu gewährleisten. Zu den wichtigsten Franchises der Marke adidas im Bereich Schuhe zählen unter anderem Ultraboost, NMD und Superstar. Im Jahr 2021 haben die wichtigsten Schuhfamilien der Marke adidas mehr als 35 % des

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

Gesamtumsatzes im Bereich Schuhe ausgemacht. Im Bekleidungsbereich werden Franchises wie die MyShelter Jacke, die Tiro Hose oder der Z.N.E. Hoodie weiter ausgebaut.

STEIGERUNG DER MARKENATTRAKTIVITÄT DURCH INNOVATION UND KOOPERATIONEN

Neben unseren ikonischen Franchises setzen wir auf die Entwicklung innovativer Konzepte, um den Ansprüchen von Sportler*innen und Konsument*innen gerecht zu werden. Dies ist unabdingbar, um unsere Marktposition zu stärken und das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir halten an unserem Ziel fest, auch in Zukunft innovative Produkte und Konzepte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in Nachhaltigkeit und erkunden alle Möglichkeiten der Digitalisierung. Technologien wie Boost, Lightstrike, Repetitor, 4D oder Strung sind Belege für unseren breiter gefassten Technologie- und Innovationsansatz.

Die heutige Innovationslandschaft geht weit über die Betrachtung des Produkts hinaus. Sie erfordert zunehmend, dass Innovationsteams auch Konsumentenerlebnisse und Dienstleistungen berücksichtigen. Diesbezüglich sind mehr Transparenz sowie die direkte Einbindung unserer Konsument*innen in die entsprechenden Prozesse zur Entwicklung von Produkten gefordert. Gemeinsam mit unseren ‚Trend & Cultural Insights‘-Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von zukunftsgerichteten Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu erfassen. Unser Ansatz zu Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt die kreative Zusammenarbeit steht. Damit schaffen wir die Grundlage für die Entwicklung relevanter Konzepte.

Gleichzeitig arbeiten wir auch mit Athlet*innen, Konsument*innen, Hochschulen und innovativen Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungs- und Forschungseinrichtungen zusammen. Wir bauen nicht nur unsere innovativen Kollaborationen mit unseren bestehenden Partnern wie BASF, Carbon, Parley for the Oceans oder Allbirds aus, wir streben auch neue Partnerschaften an, wie z. B. mit Pond Biomaterials, Spinnova oder Bolt Threads.

VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

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

Im Bereich Innovation blicken wir auf eine lange Tradition zurück und streben danach, Athlet*innen die besten hochfunktionalen und wettbewerbsfähigen Produkte zu bieten. Auch im Jahr 2021 haben wir für unsere Konsument*innen innovative Technologien und Materialien sowie nachhaltige Konzepte in unsere Produkte integriert:

- **4DFWD:** adidas hat 4D von einer innovativen Konzeptreihe zu einem Laufschuh weiterentwickelt, der in großen Stückzahlen und verschiedenen Modellvarianten erhältlich ist. Diese Produktfamilie soll weiter ausgebaut werden. Unter dem 4D-Konzept verstehen wir die Herstellung von Zwischensohlen im 3D-Druck mithilfe von Licht und Sauerstoff. Diese digitale Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) ist eine einzigartige, vom US-Unternehmen Carbon entwickelte Technologie zur Fertigung von High-Performance-Schuhen. Die neue adidas 4DFWD Zwischensohle mit Gitterstruktur wurde aus fünf Millionen möglicher Strukturen ausgewählt und besteht zu 40 % aus biobasiertem Material. Die ‚FWD Cell‘ wandelt die vertikal wirkenden Kräfte in Vorwärtsbewegung um und reduziert so die maximale Bremskraft, die auf den Fuß einwirkt, um 15 %. Die Zwischensohle wird mithilfe eines neuen Prozesses der digitalen Schuhkomponentenentwicklung hergestellt, der die herkömmliche Prototypenherstellung und Gussformen überflüssig macht.

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

- **Adizero Adios Pro 2:** Die neue Version unseres rekordbrechenden Hochleistungsschuhs ist das Aushängeschild unseres Laufschuhangebots. Der Schuh ist mit zwei Lagen einer überarbeiteten Lightstrike Pro Zwischensohle und den charakteristischen, mit Carbon durchzogenen EnergyRODS ausgestattet. Diese sind der Form der Mittelfußknochen nachempfunden und ermöglichen so ein anatomisch optimales Abrollen des Fußes von der Ferse zu den Zehen. Dadurch werden Energieverluste reduziert und es wird ein dynamischeres Abstoßen ermöglicht. Darüber hinaus haben wir das Gewicht der Zwischensohle um fünf Gramm im Vergleich zum Pro 1 reduziert, das Obermaterial mit einer natürlicheren Passform optimiert und eine Continental Gummi-Außensohle für noch besseren Grip ergänzt. Der adizero Adios Pro 2 ist ein hochfunktionaler Performance-Running-Schuh, der für Elite-Läufer*innen gemacht und in Zusammenarbeit mit einigen der schnellsten unter ihnen entwickelt wurde. Seit seiner Einführung konnten unsere Athlet*innen mit diesem ‚Franchise‘ sechs Weltrekorde brechen.
- **Futurenatural:** Fuß-Scans von Tausenden Basketballer*innen weltweit wurden analysiert, um neue Leisten bzw. eine Schuhform zu bauen, die den Fuß von Athlet*innen anatomisch korrekt abbildet. Die Schuhform ist aus einem Stück gefertigt und basiert auf dem natürlichen Bewegungsablauf beim Basketball. So werden absolute Bewegungsfreiheit und dynamische Winkel ermöglicht. Der erste Schuh mit dieser neuen Technologie ist der Harden Vol. 5, der fünfte Basketball-Sneaker von James Harden. Das texturierte Obermaterial des Schuhs wird unter enormer Druckeinwirkung von allen Seiten geformt und danach mit der Außensohle zusammengefügt, wodurch ein nahtloses Design entsteht. Der Fuß erfährt dadurch rundum hervorragenden Halt und vollen Bodenkontakt für ein natürliches Tragegefühl.
- **Predator Freak Vegan:** adidas stellt seinen ersten 100 % veganen Fußballschuh vor, der in Zusammenarbeit mit Paul Pogba und Stella McCartney kreiert wurde. Der Fußballschuh in limitierter Auflage enthält die aktuellsten Performance-Innovationen der Predator Produktfamilie mit veganen Materialien und Komponenten, die den Ansprüchen von Fußballer*innen aller Leistungsstufen gerecht werden. adidas ‚Demonskin‘ Gummispikes in leuchtendem Orange wurden von einem computergesteuerten Algorithmus kalibriert, um verbesserte Ballkontrolle und Effet zu ermöglichen.
- **Made To Be Remade (MTBR):** Das Konzept wurde im Jahr 2019 mit dem Futurecraft.Loop eingeführt und hat sich seither beachtlich entwickelt. Im Jahr 2021 haben wir unsere MTBR-Produkte erweitert und Fortschritte bei unserem Streben nach ‚Circularity‘ gemacht. Jedes MTBR-Produkt ist mit einem QR-Code versehen, der es den Konsument*innen ermöglicht, wertvolle Informationen abzurufen und auch die Rückgabe des Produkts vereinfacht. Wir freuen uns, das MTBR-Konzept neben dem Ultraboost auch auf andere Produktfamilien, wie den MTBR Stan Smith und den Terrex Free Hiker, auszudehnen. Darüber hinaus wurde das MBTR-Angebot auf die Kategorie Running sowie auf adidas by Stella McCartney Bekleidung ausgeweitet. So können wir unseren Kund*innen eine größere Auswahl an Performance- und Lifestyle-fokussierten MTBR-Produkten bieten.
- **adidas x Allbirds Futurecraft.Footprint:** Um einer [CO₂e](#)-neutralen Zukunft für Sport und Mode näherzukommen, haben wir uns mit dem Unternehmen Allbirds zusammengeschlossen und gemeinsam einen Performance-Running-Schuh mit einer CO₂e-Bilanz von nur 2,94 kg entwickelt (gegenüber einem vergleichbaren Laufschuh, wie dem adizero RC3: 7,86 kg CO₂e-Emissionen) – eine persönliche Bestleistung für beide Marken. Der Schuh ist Ergebnis des gemeinschaftlichen Ansinnens, einen leistungsstarken Laufschuh ohne CO₂e-Fußabdruck herzustellen. In weniger als zwölf Monaten haben wir Materialien, Fertigungstechniken und Verpackung überarbeitet, um die CO₂e-Bilanz so gering wie möglich zu halten – und gleichzeitig die Vision verfolgt, einen CO₂e-neutralen Schuh herzustellen, ohne dabei Kompromisse bei der Funktionalität zu machen.

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

Neben innovativen Technologien, nachhaltigen Konzepten und Materialien haben verschiedene Produkte und Kooperationen eine wichtige Rolle im Geschäftsjahr 2021 gespielt:

- **Techfit Period-Proof Tights:** Diese sind Teil unseres Vorhabens, die Bedürfnisse unserer vielfältigen weiblichen Community besser zu unterstützen. Wir hatten uns vorgenommen, ein Produkt zu entwickeln, das Sportlerinnen dabei unterstützt, während ihres gesamten Zyklus Sport treiben zu können, indem es ihnen zusätzlichen Schutz bietet. Nach über zwei Jahren Entwicklungsarbeit und umfangreichen Tests wurden die Techfit Period-Proof Tights eingeführt. Sie verfügen über feuchtigkeitsabsorbierende Schichten und eine Membran mit unserer neuen auslaufsicheren Flow Shield-Technologie. So haben Sportlerinnen während der Periode mehr Sicherheit beim Training. Die Techfit Period Proof Kollektion war unser erster Schritt in der Entwicklung von Performance-Sportbekleidung für Frauen während der Periode. Weitere Produkte sind geplant.
- **Blue Version:** Blue Version ist das Spitzenkonzept unseres Bekleidungsangebots. Die Kollektion beinhaltet ausgewählte adidas Originals Kultprodukte, die auf authentische Weise ins Premiumsegment gehoben werden. Diese Produkte zeigen, dass Originals – damals wie heute und auch in Zukunft – Generationen durch qualitativ hochwertige und an Sportbekleidung angelehnte Lifestyle-Produkte beeinflussen kann.
- **Forum:** Dieser Sneaker prägte die Basketballkultur in den 1980er Jahren. Der Schuh wurde ursprünglich designt, um Basketballer*innen dabei zu unterstützen, ihr Spiel zu verbessern. Bald dominierte er nicht nur das Basketballfeld, sondern eroberte auch die Streetwear-Szene. Im Jahr 2021 wurde das Modell einer neuen Generation vorgestellt, unterstützt durch viele spannende Produktkollaborationen wie den ‚Bad Bunny Forum Back to School‘-Sneaker. Für die Entwicklung dieses Schuhs haben sich adidas Originals und Rapper Bad Bunny zusammengeschlossen, um eine neue Version des Modells zu schaffen.
- **adidas x Marimekko:** adidas hat im Jahr 2021 eine erste gemeinsame Kollektion mit Marimekko vorgestellt. Für das renommierte finnische Design-Haus war es die erste Kollaboration im Bereich Sportbekleidung. Die Kollektion in limitierter Auflage umfasst eine Reihe schöner und gewagter Bekleidungsstücke, die die künstlerischen Prints und den funktionalen Stil von Marimekko mit der Expertise von adidas kombiniert. In dieser Partnerschaft treffen zwei Ikonen aufeinander. Beide blicken auf eine über 70-jährige Geschichte zurück, in der sie immer wieder die Grenzen von Innovation und Stil verschoben haben. Die reinen Frauenteam arbeiteten Hand in Hand, um in Marimekkos Schatzkiste zu stöbern und handverlesene zeitlose Prints für diese und weitere Kollektionen auszuwählen.

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

WIRKUNGSSTARKE UND EFFEKTIVE MARKETINGINVESTITIONEN

Marketinginvestitionen sind ein weiterer wichtiger Baustein dafür, unsere Markenattraktivität zu steigern und die Konsument*innen für uns zu gewinnen. adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Konzepte, um die Konsumententreue zu fördern und den Markenwert zu stärken. Das Unternehmen verwendet traditionell nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen für Partnerkooperationen, die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital und Werbung sowie Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Darüber hinaus werden wir weiter Ressourcen bündeln, um starke Markenbotschaften zu schaffen, die mehrere Kategorien umspannen. Bei diesem Ziel stehen zwei Faktoren im Vordergrund:

- **Markenspezifische Faktoren:** Markenkampagnen sind das Aushängeschild unserer Kommunikationsstrategie. Sie repräsentieren unseren Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘, vermitteln der Konsumentenbasis, wofür adidas steht, und positionieren uns einheitlich auf der ganzen Welt. Weiterhin unterstützen Markenkampagnen unsere Prioritäten sportliche und kulturelle Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und Inklusion, indem sie erzählerisch eine emotionale Verbindung aufbauen. Um die Authentizität unserer Marke zu fördern, nutzen wir Momente im Sport, die dessen Glaubwürdigkeit durch die Aktivierung von Athlet*innen und Events unterstreichen. Schließlich nutzen wir unsere Partnerschaften, zum Beispiel mit Beyoncé, Kanye West oder Pharrell Williams, um mithilfe von Partneraktivierung und speziellen Produktausführungen die Markenattraktivität und die Beliebtheit der Marke im Lifestyle-Bereich zu erhöhen.
- **Kommerzielle Faktoren:** Produktkampagnen dienen dazu, bestimmte Franchises (z. B. Ultraboost oder Forum) in den Mittelpunkt zu stellen. In diesen Kampagnen werden besondere Leistungs- oder Stilvorteile hervorgehoben und kommen durch Storytelling rund um die Alleinstellungsmerkmale der Produkte zum Ausdruck. Zusätzliche Werbeinhalte steigern die Kaufwahrscheinlichkeit im Geschäft sowie online, indem Produktmerkmale oder Vorzüge wichtiger Produkte, volumenstarke Artikel und Franchises hervorgehoben werden.
 - **Impossible is Nothing:** Im Jahr 2021 hat adidas die Markenkampagne ‚Impossible is Nothing‘ neu gelauncht. Dieses Motto reflektiert unsere Haltung des rebellischen Optimismus, eindrücklich erzählt anhand der Geschichten von Sports-Marketing-Partnern und Entertainment-Influencer*innen verschiedener Genres weltweit. ‚Impossible is Nothing‘ wurde erstmals im Jahr 2004 eingeführt (damals mit Muhammad Ali) und wird heute einer neuen Generation Athlet*innen, Künstler*innen und Konsument*innen vorgestellt: Als wir im Frühjahr 2021 ‚Impossible is Nothing‘ neu vorstellten, war Optimismus weltweit nicht sehr verbreitet. Aber wir haben entschieden, den Blick auf das Mögliche zu richten. Wir haben uns mit Athlet*innen und Künstler*innen weltweit zusammengeschlossen, um ihre Geschichten voller Hoffnung, Inklusion, Nachhaltigkeit und Zugehörigkeit zu teilen. So sollten alle Menschen dazu inspiriert werden, ihre eigenen Möglichkeiten zu sehen. Die ‚Impossible is Nothing‘-Kampagne wurde in 50 Ländern gestartet, erreichte über eine Milliarde Social-Media-Aufrufe und führte zu mehr als 18 Millionen Interaktionen. Im Herbst/Winter 2021 wurde ‚Impossible is Nothing‘ mit weiteren Geschichten zum Thema Innovation mit dem adizero Franchise und zum Thema ‚Glaubwürdigkeit‘ mit Lionel Messi, Peres Jepchirchir und Candace Parker fortgesetzt.
 - **Members Week:** Um an den Erfolg der ‚Members Week 2020‘ anzuknüpfen, veranstalteten wir diese digitale einwöchige Veranstaltung im Jahr 2021 zweimal, um das Beste von adidas zu feiern und den Konsument*innen einige der größten Künstler*innen und Athlet*innen zu präsentieren. Während der ‚Members Week‘ im Mai konnten die Mitglieder bei Verlosungen spannende Produkte und Erlebnisse gewinnen. Dazu gehörten virtuelle Treffen mit Topathlet*innen wie Dominic Thiem oder Karten für das Fußball-EM-Finale und die Halbfinalspiele. Bei der ‚Members Week‘ im August standen Lionel Messi sowie die neue Ivy Park Rodeo Kollektion im Mittelpunkt.

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

Die Members Week wurde für Sneakerheads und die Streetwear Community auch auf die Confirmed App ausgedehnt. Die Mitglieder hatten die Möglichkeit, Tickets für exklusive Fotogelegenheiten bei Kooperationslaunches mit Pharrell Williams, Kerwin Frost und Jeremy Scott zu gewinnen.

Was unsere Partner und Athlet*innen betrifft, so werden wir unsere Produkte weiterhin auf den größten Bühnen der Welt präsentieren, während wir die Gesamtausgaben für Marketing im Blick behalten:

- **Events von globaler Bedeutung:** z.B. die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft der Männer, UEFA Fußball-EM der Frauen, UEFA Champions League (Frauen und Männer) sowie der Boston und Berlin Marathon.
- **Herausragende Teams:** die Fußballnationalmannschaften von Argentinien, Belgien, Deutschland, Kolumbien, Mexiko, Japan oder Spanien, sowie erstklassige Fußballvereine wie Arsenal London, Bayern München, Flamengo Rio de Janeiro, Juventus Turin, Manchester United oder Real Madrid und die neuseeländische Rugby-Mannschaft All Blacks, nationale olympische Verbände wie das Nationale Olympische Komitee von Großbritannien und der Deutsche Olympische Sportbund sowie amerikanische Universitäten wie die University of Miami, Arizona State University, die University of Washington und die Texas A&M University.
- **Herausragende Einzelpersonen:** Fußballstars Lionel Messi, Mo Salah, Paul Pogba, Serge Gnabry, Manuel Neuer, Heung-min Son, Vivianne Miedema, Wendie Renard und Jürgen Klopp; Basketballstars Candace Parker, Damian Lillard, Donovan Mitchell, James Harden, Trae Young und Derrick Rose; American Football-Spieler Patrick Mahomes, Aaron Rodgers, JuJu Smith-Schuster und Trevor Lawrence; Tennisstars Garbiñe Muguruza, Alexander Zverev, Dominic Thiem und Stefanos Tsitsipas, Skiläuferin Mikaela Shiffrin sowie Outdoor-Athlet*innen Sasha DiGiulian und Danny MacAskill.

GLOBAL SALES

TRANSFORMATION DES MARKTS

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

Im Jahr 2021 ist die Anzahl unserer Vertriebsstellen aufgrund von Marktkonsolidierung und der Auswirkung der Coronavirus-Pandemie auf den Einzelhandel zurückgegangen. Ungeachtet dessen nutzen wir mit nahezu 2.200 eigenen Einzelhandelsgeschäften und unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – unserem größten Einzelgeschäft, das Konsument*innen in knapp 60 Ländern zur Verfügung steht – weiterhin einen einheitlichen globalen Rahmen.

FOLGEN DER CORONAVIRUS-PANDEMIE

Der weltweite Ausbruch des Coronavirus im Jahr 2020 wirkte sich auch 2021 auf unser Filialnetz aus und führte zu einer beträchtlichen Anzahl temporärer Store-Schließungen. Dies galt sowohl für eigene Stores als auch für Stores unserer Partner, wobei einige Märkte stärker betroffen waren als andere. Das stark rückläufige Kundenaufkommen innerhalb des Filialnetzes wirkte sich negativ auf unsere Umsatzentwicklung aus.

Um den Herausforderungen in unserem Geschäftsumfeld zu begegnen, haben wir uns weiterhin auf den Bereich E-Commerce als unseren einzigen stets voll betriebsfähigen Store konzentriert. Durch gezieltes Konsumentenmarketing, exklusive Produkteinführungen und einer Priorisierung innerhalb der Lieferkette haben wir unsere Vertriebsanstrengungen fortgesetzt, um kontinuierliches E-Commerce-Wachstum auch angesichts einer allgemeinen Normalisierung des Geschäftsumfelds sowie im Vergleich signifikant höherer Umsätze aus Vorjahreszeiträumen voranzutreiben. ► **SIEHE GLOBAL OPERATIONS**

Im Jahr 2021 haben wir den Einsatz digitaler Tools und die Entwicklung von Omni-Channel-Services weiter mit großem Tempo vorangetrieben. Wir haben auch unsere digitalen Kompetenzen dazu genutzt, bei Wiedereröffnung der Stores sichere und angenehme Einkaufserlebnisse zu bieten. Richtlinien und Verfahren zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz hatten Priorität dabei, unsere Beschäftigten und Konsument*innen zu schützen und zu gewährleisten, dass sich unsere Konsument*innen bei Wiedereröffnung der Stores sicher fühlten.

VERTRIEBSKANALMIX 2021

Während wir die Verlagerung vom Großhandel zu den Direct-to-Consumer-Vertriebskanälen weiter vorangetrieben haben, war im Jahr 2021 eine Normalisierung des Vertriebskanalmixes zu beobachten. Im Jahr 2020 konnten wir aufgrund der Schließung von Einzelhandelsgeschäften ein außergewöhnliches Wachstum im E-Commerce verzeichnen. Dieses Wachstum wurde 2021 mit Wiederöffnung der Geschäfte ausgeglichen. Im Jahr 2021 ist der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem Bereich E-Commerce besteht, auf 38 % gesunken (2020: 41 %). Auf den Großhandel entfielen 62 % des Gesamtnettoumsatzes (2020: 59 %). Unser Mitgliedschaftsprogramm

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

„Creators Club“ verzeichnet inzwischen 240 Millionen Mitglieder in 26 Ländern. Das Programm ermöglicht es uns, direkte Beziehungen zu unserer Konsumentenbasis aufzubauen. ➤

UMSATZ NACH VERTRIEBSKANAL ¹



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

E-COMMERCE

Im E-Commerce liegt der Schwerpunkt vor allem darauf, unsere Marke durch exklusive Produkte und ansprechende Erlebnisse für Mitglieder hervorzuheben. Durch die Skalierung und Erweiterung unserer E-Commerce-Plattform können wir unsere Geschäftstätigkeit optimieren und Effizienzsteigerungen schaffen. Unser eigener E-Commerce wuchs im Jahr 2021 um 4 % auf 3,942 Mrd. €, da wir die starke Dynamik großer Sportereignisse wie der UEFA EURO 2020, der Olympischen Spiele 2020 in Tokio und der Initiative „Run for the Oceans“ sowie der Markteinführung neuer Produkte über alle wichtigen Kategorien hinweg nutzen konnten. Wir haben uns zudem weiter darauf konzentriert, die Entwicklungen im digitalen Bereich zu beschleunigen. Dazu haben wir verfügbare Bestände in den E-Commerce verlagert, unsere Studios für digitale Inhalte in Amsterdam, Portland und Schanghai erweitert, unser Marketing- und Technologie-Budget auf Digitalisierung ausgerichtet und sichergestellt, dass unsere tagtäglichen Entscheidungen datengestützt und gezielt auf Einblicke in das Verbraucherverhalten und Trends ausgerichtet sind.

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Arbeit war der Ausbau eines integrierten und personalisierten Premium-Einkaufserlebnisses, das direkte Beziehungen zu unserer Konsumentenschaft ermöglicht. Zusätzlich zu unserer adidas E-Commerce-Plattform, die in 58 Ländern zur Verfügung steht, haben wir mit unserer Strategie für die adidas App den Fokus auf „mobile“ und Mitgliedschaft weiter gestärkt. Die App ist mittlerweile in mehr als 45 Ländern in allen wichtigen Märkten erhältlich und macht im digitalen Ökosystem von adidas bereits einen erheblichen Geschäftsanteil aus. Über die adidas App wollen wir außerdem wichtige Merkmale unserer Marke wie Nachhaltigkeit oder Innovation hervorheben. Die App nimmt eine Schlüsselrolle zwischen Online und Offline ein. Sie bietet Premium-Erlebnisse mit interaktivem Storytelling, personalisierten Inhalten, reibungslosen Bezahlvorgängen, lückenlosen Bestellübersichten und Zugang zu unserem Mitgliedschaftsprogramm. Die Mitglieder erhalten Punkte für Interaktionen mit unseren verschiedenen Kontaktpunkten (.com, Apps, Einzelhandelsgeschäfte), können immer neue Stufen erreichen und dafür personalisierte Erlebnisse oder andere Vorteile freischalten. Einer dieser Vorteile ist beispielsweise der Zugang zur „Members Week“, einem einwöchigen digitalen Event, zu dem nur Mitglieder Zugang haben und das im Jahr 2020 zum ersten Mal stattfand. Um an die erfolgreiche „Members Week 2020“ anzuknüpfen, haben wir beschlossen, die Aktion im Jahr 2021 zweimal durchzuführen. Auch unsere Sport-Apps tragen dazu bei, unseren Unternehmenszweck „Durch Sport können wir Leben verändern“ zu stärken. Zudem führt sportliches Engagement nachweislich zu Steigerung von Umsatz und Mitgliederzahlen. Mit den Sport-Apps und über angeschlossene Partner haben wir beispielsweise mit fünf Millionen Teilnehmer*innen neue Rekorde bei Initiativen wie „Run for

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

the Oceans' erzielt. Der Erfolg unseres Mitgliedschaftsprogramms lässt sich auch messen: in gesteigerter Konsumentenzufriedenheit und einem mehr als doppelt so hohen ‚Customer Lifetime Value‘ im Vergleich zu Nicht-Mitgliedern.

Als unseren neuesten Premium-Kontaktpunkt für Sneaker- und Streetstyle-Fans haben wir die ‚Confirmed‘ App auf Europa, Japan und Kanada ausgeweitet. Sie trägt so zum Umsatzwachstum im digitalen Bereich und zu gesteigerter Kundenbindung bei. Die App bringt den Konsument*innen die begehrtesten und hochwertigsten Produkte unserer Marke auf einfache, angenehme und ansprechende Art näher.

EINZELHANDEL

Unsere nahezu 2.200 eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind ein wichtiger Baustein für das Konsumentenerlebnis. Sie bieten unseren Konsument*innen das ideale Umfeld, um direkt mit unserer Marke, unseren Produkten und unseren Teams zu interagieren. In den Geschäften können die Konsument*innen unsere Produkte anfassen und ausprobieren. Sie können sich aber auch von Storys inspirieren lassen und erleben, wofür wir als Marke stehen. Durch Premium-Erlebnisse und den menschlichen Kontakt mit unseren Teams und Communitys wollen wir die Markentreue sowie den ‚Customer Lifetime Value‘ steigern. Mit unseren auf Premium-Erlebnisse ausgerichteten Flagship Stores, den kommerzielleren Concept Stores sowie unseren Factory Outlets für preisbewusstere Konsument*innen bieten wir ein Umfeld, das alle Bedürfnisse beim Produktkauf erfüllt und Verbindung mit unserem Markenkern schafft.

Im Jahr 2021 haben wir die Anzahl der Flagship Stores und Brand Center weiter ausgebaut und den Fokus klar auf Digitalisierung, Personalisierung und ein nahtloses Konsumentenerlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg gerichtet. Flagship Stores sind in wichtigen Städten („Key Cities“) weiterhin unser Schwerpunkt. Wir werten diese Städte durch zusätzliche Flagship Stores auf, um Premium-Erlebnisse und persönliche Interaktion auf höchstem Niveau zu ermöglichen. Der neue Flagship Store in Berlin hat einen speziellen Schwerpunkt auf Frauen und verfügt über einen erweiterten Nachhaltigkeitsbereich, der unseren globalen Nachhaltigkeitsansatz unterstützt. Der neue Flagship Store im Zentrum Moskaus wird erstmals einen eigenen Mitgliederbereich haben, der den physischen mit dem digitalen Raum verbindet. In Schanghai haben wir unsere ersten Terrex Flagship Store eröffnet. Sie sind mit einem nachhaltigen Design und interaktiven digitalen Technologien konzipiert und erweitern die Grenzen der Verbindung von Konsumentenerlebnis und Outdoor-Abenteuer. Im Bereich Concept Stores haben wir mit adidas ‚Home of Sport‘ unser neuestes Einzelhandelskonzept vorgestellt und im November in Hamburg einen neuen wegweisenden Store eröffnet. Der Store feiert unsere Vergangenheit und setzt Maßstäbe für die Zukunft des Einzelhandelsbereichs. Darüber hinaus haben wir unsere Factory Outlets von einem ausverkauforientierten auf einen kommerziellen Vertriebskanal umgestellt, der zur Profitabilität beiträgt. In Nordamerika haben wir mit ‚The Pulse‘ unser erstes Factory Outlet eröffnet. Dabei handelt es sich um unser neu entwickeltes Einzelhandelskonzept für den so genannten ‚Value Channel‘ – den Vertriebskanal für preisbewusste Konsument*innen –, mit dem wir das Markenerlebnis verbessern, unsere Produkte in Szene setzen und Omni-Channel-Vertriebslösungen integrieren wollen.

GROßHANDEL

Im Jahr 2021 sind unsere Konsument*innen zu stationären, von digitalen Möglichkeiten unterstützten Mehrmarken-Geschäften zurückgekehrt. Wir konnten daher ein starkes Wachstum im Großhandelsbereich verzeichnen. Unser Hauptziel im Großhandel ist es, Marktanteile bei wichtigen Konsumentkontaktpunkten zu gewinnen – sowohl online als auch offline. Besonders im Fokus stehen dabei wichtige Handelszonen und Einkaufsstraßen. Wir haben unser Auftragsbuch weiterhin proaktiv verwaltet, um die Bestände für alle Vertriebskanäle und Kunden online und offline zugänglich zu machen. Wir haben in die weitere Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse investiert und dabei unsere digitalen Tools und Infrastrukturen zur Erleichterung von ‚Online-Sell-in-Meetings‘ genutzt. Darüber hinaus haben wir die

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

Profitabilität gesteigert, indem wir die Anzahl der unspezifischen Accounts reduziert haben. Abschließend haben wir unsere 80 wichtigsten Mehrmarken- und Franchisekunden ermittelt. Diese so genannten ‚Alliance Accounts‘ bestehen aus 40 Key Accounts, die für eine höhere Verbraucherreichweite sorgen, und 40 Influencer*innen, die die Marke authentisch repräsentieren. Unsere wichtigsten Alliance Accounts in Nordamerika, EMEA und Lateinamerika haben das Großhandelswachstum im Jahr 2021 gesteigert. Im Rahmen unserer Umstrukturierung im Großhandelsbereich werden wir unser Serviceniveau für diese Accounts erhöhen, um weiteres Wachstum zu erzielen. Mithilfe unserer starken funktionsübergreifenden Kooperationen mit den Alliance Accounts in den Bereichen Vertrieb und Aktivierung verzeichnen wir große Erfolge bei der Vermarktung unserer Produkte, Dienstleistungen und Storys. Das ist essenziell, um ein vollumfängliches Konsumentenerlebnis zu gewährleisten.

Wir haben unseren Fokus auf Partnerschaften im digitalen Bereich verstärkt und in diese investiert, um gemeinsam mit unseren Kunden im Online-Geschäft erfolgreich zu sein. Unser ‚Partner Program‘ bringt uns noch näher an die Plattformen heran, auf denen unsere Konsument*innen einkaufen. Mit dem Partner Program erhalten strategische Partner einen Zugang zu unseren Produkten, indem unsere Systeme mit ihren digitalen Plattformen verbunden werden, sodass sie auf unsere Bestände zugreifen können. Das Programm wurde 2021 bei neuen Partnern, in neuen Märkten und an neuen Standorten eingeführt, wodurch wir Lücken bei der Verfügbarkeit von Größen schließen und den Konsument*innen unserer Partner ein breiteres Produktangebot bieten können. Dank unserer Investitionen in den digitalen Bereich können wir im Großhandel außerdem ein besseres und einheitlicheres Einkaufserlebnis bieten, da unsere Produktabbildungen und -beschreibungen nahtlos in die Händlersysteme integriert und damit auf deren Internetseiten und Apps übertragen werden.

Weiterhin haben wir in die Digitalisierung unserer Vertriebsprozesse investiert. Wir haben 2021 gute Fortschritte darin gemacht, unsere Teams, Instrumente und Prozesse zukunftssicher zu machen, um im Jahr 2022 weiter wachsen zu können. Durch die Einführung und Verbesserung von Tools in neuen Märkten wie Nordamerika und China haben wir weiter in die Digitalisierung im Großhandel investiert. Fünf von sechs der digitalen Tools sind jetzt einsatzbereit und können skaliert werden: ‚Click‘, unser B2B-Online-Shop, ‚S.Core‘, unser One-Stop-Shop für den Vertrieb, ‚Assist‘, unsere zentrale Anlaufstelle für den Kundenservice, ‚Marketing Cloud‘, unser Kundenbindungs- und Kommunikationstool, und schließlich ‚Digital Showroom‘, mit dem wir unsere virtuellen Sell-in-Meetings durch die Verwendung digitaler 3D-Musterprodukte („Samples“) ansprechender gestalten und sogar unsere Auftragslage im Vergleich zu früheren Saisons verbessern konnten.

STORES NACH KONZEPT¹



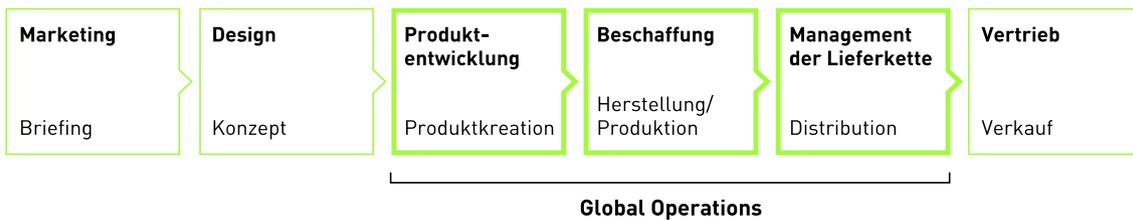
¹ Die Zahlen reflektieren die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts.

GLOBAL OPERATIONS

Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für unsere Produkte. Der Bereich arbeitet daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu verbessern, und gewährleistet die Einhaltung hoher Standards hinsichtlich der Qualität, Verfügbarkeit und Lieferung unserer Produkte. Im Sinne unseres Prinzips des Konsumentenfokus liefern wir Produkte zu jeder Zeit und an jeden Ort. Diese sind preislich wettbewerbsfähig und tragen dazu bei, unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

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

PROZESS VON DER PRODUKTENTSTEHUNG ZUR MARKTEINFÜHRUNG



AUSWIRKUNG GLOBALER KRISEN AUF UNSERE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Global Operations hat weiterhin schnell und agil auf die Herausforderungen der andauernden Coronavirus-Pandemie und die daraus resultierenden Beschaffungsengpässe reagiert.

Aufgrund hoher Covid-19-Fallzahlen und behördlich angeordneter Lockdowns waren unsere Produktionspartner weiterhin von Betriebsschließungen und Kurzarbeit betroffen. Am stärksten wirkten sich die Schließungen in Vietnam aus. Wir haben uns die Agilität unseres weltweiten Zuliefernetzwerks zunutze gemacht und verschiedene Maßnahmen ergriffen, um zusätzliche Kapazitäten zu erschließen. So haben wir schnellere Transportarten genutzt, um Verzögerungen zu vermeiden, und die Produktion in andere Bezugsländer verlagert. Alle Maßnahmen erfolgten kostenbewusst und führten zusammengekommen dazu, dass die Produktionskapazitäten unserer Zulieferer für kommende Saisons erhalten blieben.

Auch beim Wareneingang standen wir vor Herausforderungen, insbesondere durch den Mangel an Frachtcontainern und überlastete Häfen. Wir haben umgehend reagiert, indem wir uns Luftfracht- und Bahnkapazitäten gesichert, Seefracht genutzt und Planungsprozesse für einen frühzeitigen Versand angepasst haben.

Insgesamt trugen alle diese Maßnahmen dazu bei, die negativen Auswirkungen auf Produktverfügbarkeit und Lieferzeiten für unsere Konsument*innen zu begrenzen.

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

PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

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

Im Jahr 2021 haben wir mit 114 unabhängigen Herstellern (2020: 132) mit insgesamt 234 Produktionsstätten zusammengearbeitet (2020: 277). Der Großteil (71 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2020: 68 %).

Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 65 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit adidas zusammen, 35 % bereits seit mehr als 20 Jahren.

LIEFERBEZIEHUNGEN MIT UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN¹

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Accessoires und Ausrüstung
Anzahl unabhängige Hersteller ²	114	21	61	33
Durchschnittliche Dauer der Beziehung mit unabhängigen Herstellern (in Jahren)	19,6	22,7	18,7	19,2
Zusammenarbeit < 10 Jahre	35 %	38 %	29 %	43 %
Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	30 %	29 %	38 %	18 %
Zusammenarbeit > 20 Jahre	35 %	33 %	33 %	39 %

¹ Die Angaben berücksichtigen die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts.
² Darunter ein unabhängiger Hersteller, der sowohl Schuhe als auch Bekleidung produziert.

Lieferbeziehungen > 20 Jahre

35 %

Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2021 938 Millionen Produkte in den Bereichen Textilien, Schuhe sowie Accessoires und Ausrüstung produziert (2020: 943 Millionen Artikel).

Wir bewerten alle unabhängigen Hersteller anhand spezieller Performance-Kriterien, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Um die hohen Qualitätserwartungen zu erfüllen, die Konsument*innen an unsere Produkte haben, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei den unabhängigen Herstellern sowie in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Die Effektivität unserer produktbezogenen Standards wird anhand von Qualitäts- und Materialreklamationen kontinuierlich gemessen. Darüber hinaus überwachen wir die Leistung unserer Partner in den Bereichen Lieferung und Effizienz. Wir setzen uns in unserer gesamten Beschaffungskette auch für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. Eine aktuelle Liste der unabhängigen Hersteller ist auf unserer Website zu finden. [▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT ▶ ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT](#)

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

INDONESIEN WIRD WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR SCHUHE

Im Jahr 2021 wurden insgesamt 96 % unserer Schuhe in Asien produziert (2020: 97 %). Aufgrund der staatlich angeordneten Covid-19-Lockdowns sank die Produktionsmenge in Vietnam, wodurch das Land 2021 nicht mehr unser wichtigstes Zulieferland für Schuhe war. Dieses war 2021 Indonesien mit einem Anteil von 36 % am Gesamtvolumen (2020: 29 %), gefolgt von Vietnam mit 30 % (2020: 42 %) und China mit 15 % (2020: 15 %). Im Jahr 2021 haben unsere unabhängigen Schuhhersteller rund 340 Millionen Paar Schuhe produziert (2020: 379 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 8 % unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen (2020: 8 %).

KAMBODSCHA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

Im Jahr 2021 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2020: 93 %). Kambodscha ist hier mit 21 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2020: 22 %), gefolgt von China mit 20 % (2020: 20 %) und Vietnam mit 15 % (2020: 21 %).

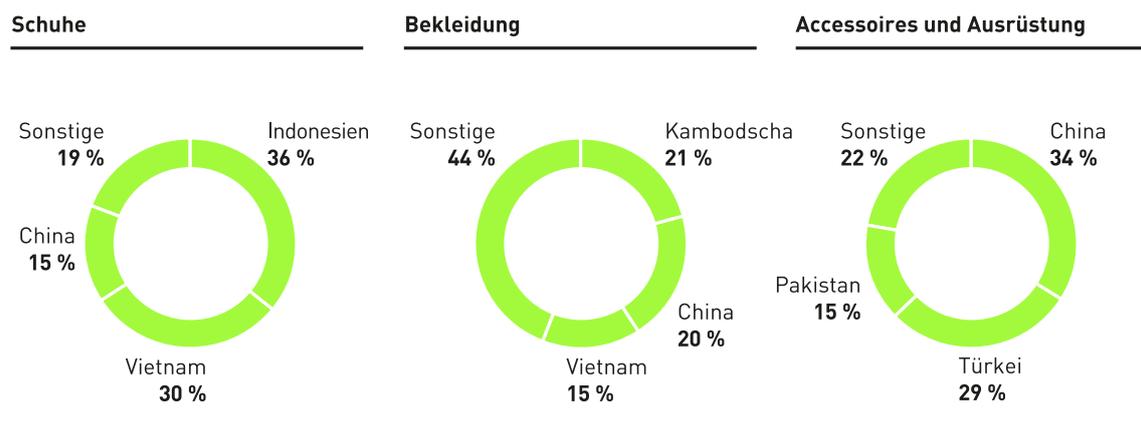
Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2021 rund 482 Millionen Textilien produziert (2020: 465 Millionen Textilien). Der größte Textilizulieferbetrieb produzierte etwa 11 % dieser Bekleidungsstücke (2020: 11 %). Die Produktion von Bekleidung ist allgemein fragmentierter als der Bereich Schuhe.

CHINA BLEIBT WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR ACCESSOIRES UND AUSTRÜSTUNG

Mit 69 % wurde im Jahr 2021 der Großteil unserer Produkte im Bereich Accessoires und Ausrüstung, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2020: 77 %). China blieb mit 34 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Zulieferland (2020: 36 %), gefolgt von der Türkei mit 29 % (2020: 21 %) und Pakistan mit 15 % (2020: 16 %).

Das gesamte Beschaffungsvolumen für Accessoires und Ausrüstung belief sich auf rund 116 Millionen Stück (2020: 100 Millionen Stück), wovon 21 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2020: 21 %).

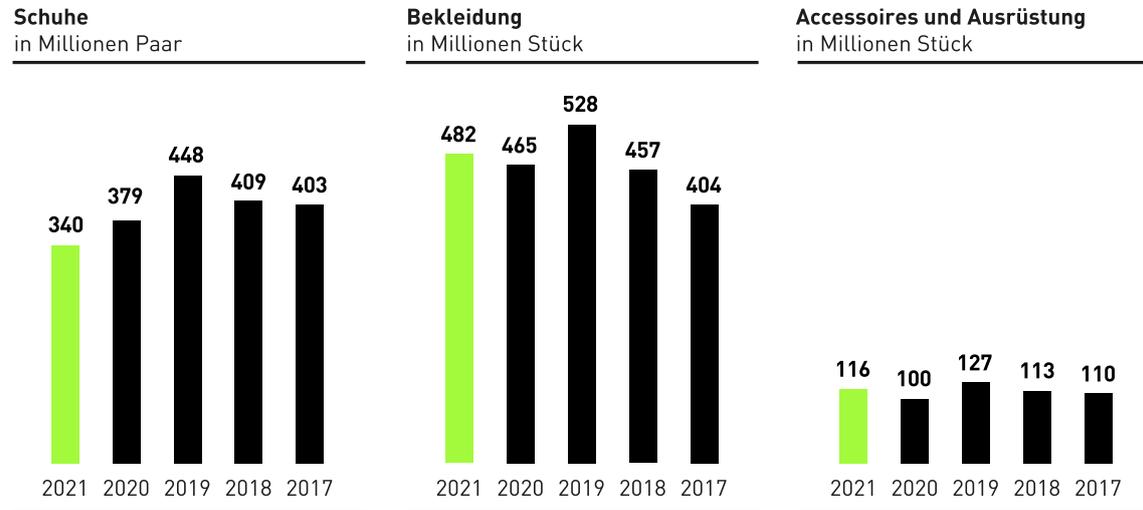
PRODUKTION WELTWEIT NACH LÄNDERN¹



¹ Die Zahlen spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

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

GESAMTPRODUKTIONSVOLUMEN NACH KATEGORIE¹



¹ Die Zahlen für 2021 spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

AGILES UND EFFIZIENTES NETZWERK VON DISTRIBUTIONSZENTREN

Wir haben im Jahr 2021 die Infrastruktur unserer Distributionszentren verbessert, indem wir eine klare Strategie für Prozess- und Systemautomatisierungen sowie für die Kapazitätserweiterung der Distributionszentren verfolgt haben. So konnten wir unsere Servicelevels im E-Commerce-Bereich optimieren und zusätzliche Liefermöglichkeiten mit einer insgesamt breiteren Produktverfügbarkeit anbieten.

Unser globales Distributionsnetzwerk besteht aus insgesamt 67 Distributionszentren, die es uns ermöglichen, die globale Nachfrage effizient und effektiv zu bedienen. Wir betreiben Distributionszentren in allen unseren Märkten: 26 in EMEA, elf in China, 14 in Asien-Pazifik, sieben in Nordamerika und neun in Lateinamerika.

Sowohl wir als auch unsere Partner agieren nach höchsten Standards. So gewährleistet Global Operations die Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten und Konsument*innen gleichermaßen. Von den 67 Distributionszentren in unserem globalen Netzwerk sind 27 von adidas eigenbetrieben und 40 von Logistikpartnern betrieben. Durch diese operative Flexibilität und Agilität können wir unseren Kunden und Konsument*innen den besten Service bieten.

Um eine breitere Produktpalette am ‚Point of Sale‘ sicherstellen zu können, liefern 21 unserer Distributionszentren an alle unsere Vertriebskanäle und 37 ausschließlich an den Groß- und Einzelhandel. Neun weitere Distributionszentren liefern ausschließlich an unsere E-Commerce-Konsument*innen. Diese Diversifizierung erlaubt es uns, unsere Produkte auf agile und effiziente Weise an unsere Kunden und Konsument*innen weltweit zu verteilen.

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

EIGENE UND PARTNERBETRIEBENE LOGISTIKZENTREN NACH REGION¹



■ eigenbetrieben ■ partnerbetrieben

¹ Die Zahlen spiegeln fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche wider.

PÜNKTLICHE UND VOLLSTÄNDIGE LIEFERUNG AN UNSERE KONSUMENTINNEN UND KONSUMENTEN

Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel rechtzeitig und vollständig zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Daher verwenden wir zwei Leistungsindikatoren: ‚On-Time Available‘ (‚OTA‘) und ‚On-Time In-Full‘ (‚OTIF‘). OTA misst die termingetreue Verfügbarkeit von Produkten für unsere Großhandelskunden sowie unseren eigenen Einzelhandel. Im Rahmen unserer DTC-Strategie steht OTIF für die vollständige Lieferung unserer Produkte zum Wunschtermin ausschließlich an unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte. Mit der Einführung von OTA im Jahr 2021 haben wir den Umfang von OTIF im Vergleich zu den Vorjahren verändert – bis dahin hatte der Indikator auch Großhandels- und Franchisekunden umfasst.

Als Nebeneffekt der Covid-19-Beschränkungen beeinträchtigten die Fabrikschließungen in Asien, Containerengpässe und Hafenüberlastungen unseren Anspruch, die höchste Produktverfügbarkeit in unseren Vertriebszentren zu gewährleisten. Dies wirkte sich besonders in der zweiten Jahreshälfte stark auf unsere OTA-Kennzahl aus, als weitere Lockdowns in Kraft traten, deren Auswirkungen auch durch sorgfältiges Wirtschaften und Prioritätensetzung in der ersten Jahreshälfte nicht vollständig abgedeckt werden konnten. Im Jahr 2021 lieferten wir 87 % der adidas Produkte rechtzeitig (2020: 89 %).

Trotz Verfügbarkeitsengpässen konnte das Ziel für OTIF durch Produktpriorisierung und einen sorgfältigen Planungsprozess erreicht werden. Dadurch erzielten wir in unserem eigenen Einzelhandel hinsichtlich der gewünschten Termine eine ganzjährig stabile Lieferleistung. Im Jahr 2021 lieferte adidas 83 % der adidas Produkte rechtzeitig und vollständig (2020: 68 %) und schafft damit eine solide Grundlage, um das langfristige OTIF-Ziel von 90 % bis 2025 zu erreichen.

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

UNSER TEAM

Bei adidas sind wir davon überzeugt, dass unsere Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens sind. Ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsument*innen und damit letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Zur Unterstützung unserer neuen Strategie ‚Own the Game‘ umfasst die Mitarbeiterstrategie drei Säulen: Führung, Weiterentwicklung und Leistung (‚Leadership, Betterment, and Performance‘). Diese basieren wiederum auf den Werten Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (‚Diversity, Equity, and Inclusion‘ – ‚DEI‘).

Innerhalb dieser Säulen richten wir den Fokus unserer Bemühungen im Bereich Team und Kultur auf die folgenden Schwerpunkte:

- Talente rekrutieren und binden
- Führungskräfte entwickeln, die als inspirierende Vorbilder dienen
- Ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis schaffen
- Eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens etablieren
- Individuelle und Teamleistung anerkennen und honorieren
- ‚DEI‘ noch tiefer in unserer Kultur verankern

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

ERFOLGSMESSUNG UNSERER MITARBEITERINITIATIVEN

Mit dem Start unserer neuen Mitarbeiterstrategie haben wir Leistungsindikatoren zu deren Erfolgsmessung definiert. Dazu zählen unter anderem unsere Fortschritte in Bezug auf Frauenanteil in Führungspositionen, Fluktuation von Spitzenkräften und Mitarbeiterstimmung. Indem wir diese Leistungsindikatoren regelmäßig verfolgen und bewerten, können wir unsere Initiativen agil steuern und so gewährleisten, dass die Bedürfnisse unserer Beschäftigten und unseres Unternehmens berücksichtigt werden.

MITARBEITERERLEBNIS UND EINBINDUNG

Wir sind davon überzeugt, dass unseren Beschäftigten zuzuhören entscheidend dabei hilft, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen und die besten Talente zu rekrutieren und an uns zu binden. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Beschäftigten befragen und sie um Feedback bitten. Dazu haben wir eine Mitarbeiterbefragung mit dem Titel ‚Employee Listening Survey‘ ins Leben gerufen. In dieser erfragen wir das Engagement unserer Mitarbeitenden sowie das Mitarbeitererlebnis, das adidas als Arbeitgeber seinen Beschäftigten bietet. Die Einführung erfolgte zunächst weltweit auf Einzelhandels- und Konzernebene; 2022 werden auch die Beschäftigten in den Distributionszentren mit einbezogen.

Von den Beschäftigten, die zur Teilnahme aufgefordert wurden, haben 72 % an der Umfrage teilgenommen, wobei die Quote bei den Beschäftigten auf Konzernebene bei 75 % und im Einzelhandel bei 70 % lag. Die Gesamtbewertung war zu 70 % positiv. Die Ergebnisse übertrafen unsere externe Benchmark und zeigten eine hohe Bleibeabsicht unter den Beschäftigten. Im Rahmen der Umfrageanalyse konnten wir untersuchen, wie einzelne Erlebnisse und Faktoren das Engagement, das Wohlbefinden, die Integration und die Bleibeabsicht unserer Beschäftigten beeinflussen. Die Analyse zeigte, dass unsere Beschäftigten mit wichtigen Aspekten sehr zufrieden sind, z. B. mit dem Umfang, in dem sie durch das Unternehmen dazu befähigt werden, ihren täglichen Aufgaben nachzugehen und sich neues Wissen anzueignen. Die Analyse hat jedoch auch mehrere Bereiche aufgezeigt, in denen noch

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

Optimierungsmöglichkeiten bestehen. Unsere Personalabteilung wird Aktionspläne erstellen, auf die wir uns im Jahr 2022 konzentrieren werden. Wir beabsichtigen, in Zukunft jährlich eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. 

TALENTREKRUTIERUNG UND -BINDUNG

 Das Jahr 2021 brachte globale soziale und wirtschaftliche Veränderungen mit sich, die auch Auswirkungen auf Unternehmenslandschaften und Bewerbermärkte hatten. Die Talentrekrutierung wurde 2021 schwieriger, da die Marktbedingungen von starkem Wettbewerb geprägt waren. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, hat sich adidas auf das konzentriert, was unser Unternehmen zu einem Top-Arbeitgeber macht, und gleichzeitig alles getan, um die ehrgeizigen Wachstumsziele unserer Strategie ‚Own the Game‘ für 2025 zu erreichen.

Unser Status als ‚Wunscharbeitgeber‘ erhält weiterhin weltweit Anerkennung. So nahmen wir im ‚The World’s Best Employers 2021‘-Ranking von Forbes den Spitzenplatz in unserer Kategorie und im Gesamtranking den 14. Platz ein. Außerdem sind wir weiterhin in den ‚World’s most attractive employers‘-Rankings 2021 von Universum für Studierende der Wirtschafts-, IT- und Ingenieurwissenschaften weltweit vertreten.

Im Jahr 2021 haben wir uns darauf konzentriert, ‚DEI‘ in unsere Rekrutierungsprozesse zu integrieren. Dies geschah im Rahmen speziell geschaffener Programme, die das Ziel haben,

- Voreingenommenheit im Einstellungsprozess zu beseitigen,
- Karrieremöglichkeiten für Beschäftigte im Einzelhandel auf Konzernebene zu schaffen,
- Partnerschaften mit anderen Organisationen und unseren internen ‚Employee Resource Groups‘ (ERGs) einzugehen, um Schlüsselbotschaften zum Thema Inklusion bei der Einstellung zu vermitteln
- sowie unsere Stakeholder weiter über unsere integrative Einstellungspolitik aufzuklären.

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

- **Ausbildungsangebote und duale Studienprogramme:** Das adidas Ausbildungsprogramm gibt Schüler*innen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss eine zwei- bis dreijährige Ausbildung mit Stationen in verschiedenen Abteilungen zu machen und praktische Berufserfahrung zu sammeln. Im Rahmen eines dualen Studienprogramms können Abiturient*innen – in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen – theoretische Wissensvermittlung mit praktischen Erfahrungen bei adidas vereinen. Duale Studienprogramme umfassen eine drei- bis dreieinhalbjährige Ausbildung mit Stationen in verschiedenen Abteilungen, einschließlich eines mindestens drei- bis sechsmonatigen Aufenthalts im Ausland.

Im Jahr 2021 haben wir in verschiedenen Geschäftsbereichen Programme angeboten, darunter der Digitalbereich, E-Commerce, Digitale Medien, Visuelles Marketing, Finanzen, IT, Einzelhandel, Logistik und Schuhveredelung. Ende 2021 hatten wir in Deutschland 47 Auszubildende (2020: 49) und 46 duale Studierende (2020: 38). Von diesen Auszubildenden und dualen Studierenden wurden zehn im Rahmen unseres Integrationsprogramms eingestellt, durch das Menschen mit unterrepräsentiertem Hintergrund gleiche und gerechte Chancen am Arbeitsplatz erhalten sollen.

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

- **Praktika:** Im Rahmen unseres Praktikumprogramms bieten wir Studierenden die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung bei adidas zu sammeln und sich weiterzuentwickeln. Begleitet werden die Praktika von einem umfassenden Rahmenprogramm, das berufliche Entwicklung, Mentoring und Networking-Events beinhaltet. Unser Ziel ist es, die besten Praktikant*innen an uns zu binden und als Beschäftigte in Vollzeit zu gewinnen. Im Jahr 2021 beschäftigten wir in Deutschland 70 Praktikant*innen (2020: 114).

adidas verzeichnete im Jahr 2021 in mehreren Märkten und Funktionen einen starken Personalbedarf, was zu einer Steigerung der Neueinstellungen um 136 % gegenüber 2020 führte. Wir haben 73 Führungskräfte für leitende Positionen eingestellt, die sowohl aus internen Bewegungen als auch aus einer Vielzahl von Unternehmen wie Nike, Lululemon, Nestlé, Starbucks, Amazon, Tapestry, Zalando und BCG kamen. 

ENTWICKLUNGSPROGRAMME FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

 Bei unseren Fort- und Weiterbildungsangeboten stehen das Führungsverhalten und die Kompetenzen im Vordergrund, die für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens und unserer Strategie ‚Own the Game‘ erforderlich sind. Wir wollen bei talentierten Führungskräften mit unterschiedlichen Hintergründen beispielhafte Führung anregen und fördern.

Wir bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte aller Managementebenen in allen Märkten und Funktionsbereichen an, darunter die Programme ‚People Leader Experience‘ (‚PLE‘), ‚Manager Development Experience‘ (‚MDE‘), ‚Director Development Experience‘ (‚DDE‘) und ‚Executive Development Experience‘ (‚EDE‘). Diese interaktiven Programme fördern die Entwicklung von Führungskompetenzen, die direkt auf die aktuellen Rollen und Verantwortungsbereiche der Teilnehmenden sowie auf unsere Werte abgestimmt sind. Im Jahr 2021 haben 1.885 Beschäftigte ihre ‚MDE‘- bzw. ‚DDE‘-Programme gestartet. 1.444 davon haben die Programme online abgeschlossen. Außerdem haben 1.705 Führungskräfte und angehende Führungskräfte ihr ‚PLE‘-Programm gestartet. 1.437 davon haben das Programm über eine kollaborative Online-Plattform abgeschlossen. 

NACHFOLGEPLANUNG UND FÜHRUNGSGRUPPEN

 Im Bereich der Nachfolgeplanung ist es unser Ziel, Stabilität und Zuverlässigkeit im Geschäftsbetrieb zu gewährleisten, indem wir starke interne ‚Talent-Pipelines‘ für wichtige Führungspositionen aufbauen. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, bei dem wir diese kritischen Führungspositionen innerhalb der Organisation ermitteln und ihnen die besten Talente gezielt als Nachfolger*innen zuordnen. Wir sorgen zudem für die Umsetzung der Nachfolgeplanung in realisierbare Entwicklungspläne, um Nachfolger*innen auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Die Führungsgruppen, die wir etabliert haben, dienen als Nachfolgepools für die Führungsrollen des Unternehmens.

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

- Die ‚**Core Leadership Group**‘ besteht aus rund 20 Führungskräften der oberen Führungsebene. Die Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren gemeinsam essenzielle Managementpositionen und -rollen innerhalb des Unternehmens weltweit. Diese Gruppe arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, um die Umsetzung unserer Strategie zu steuern. Die ‚CLG‘ ist außerdem dafür verantwortlich, Führungskräfte der nächsten Generation zu entwickeln und zu inspirieren. Darüber hinaus sind ausgewählte Mitglieder dieser Gruppe potenzielle Nachfolger*innen für den Vorstand.

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

- Die **„Extended Leadership Group“** umfasst rund 110 Mitglieder. Diese Gruppe arbeitet markt- und funktionsübergreifend daran, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der gesamten Organisation verantwortlich. Die Mitglieder der ‚ELG‘ fungieren auch als Mentor*innen und Förder*innen für die ‚Global High Potential Group‘ und die ‚Local High Potential Group‘. Zudem sind ausgewählte Mitglieder der Gruppe potenzielle Nachfolger*innen für die ‚CLG‘.
- Im Rahmen der **„Global High Potential Group“** (‚GHIPG‘) können wir weltweite Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit Verantwortung auf der oberen Führungsebene zu übernehmen. Im ersten Quartal 2021 haben etwa 40 Mitglieder der zweiten ‚GHIPG‘-Generation in einem ausgewogenen Verhältnis von Frauen und Männern ihr Weiterentwicklungsprogramm abgeschlossen. Ende 2021 konnten 85 % der aktuellen und früheren Teilnehmer*innen positive Karriereschritte machen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel.
- Die **„Local High Potential Group“** (‚LHIPG‘) ermöglicht uns, auf lokaler Ebene potenzielle Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln, die in der Lage sind, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf einer globalen oder regionalen Führungsebene zu übernehmen. Das Programm ist auf den Beziehungsaufbau zwischen Kolleg*innen ausgelegt und soll den Teilnehmenden die Möglichkeit bieten, funktions- oder kulturübergreifende Erfahrungen zu sammeln. Im vierten Quartal 2021 hat die zweite ‚LHIPG‘-Generation mit rund 170 Mitgliedern aus 41 verschiedenen Nationen sowie aus allen Märkten und Funktionsbereichen ihr Entwicklungsprogramm abgeschlossen. Der Frauenanteil in dieser Gruppe liegt bei 55 %. Bis Ende 2021 konnte fast die Hälfte der aktuellen und früheren Teilnehmer*innen der ‚LHIPG‘ positive Karriereschritte machen, sei es durch eine Beförderung auf die nächsthöhere Ebene oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel.
- Im vierten Quartal 2021 wurde die **„Future High Potential Group“** (‚FHIPG‘) gebildet mit dem Ziel, Beschäftigte, die ein hohes Potenzial aufweisen, am Anfang ihrer Karriere zu erkennen und zu fördern. Das zwölfmonatige Programm ist darauf ausgelegt, die Kompetenzen der Teilnehmer*innen zu vertiefen. Außerdem können sie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln, vorbildliche Verhaltensweisen festigen sowie die eigene Geschäftsperspektive erweitern. Die erste ‚FHIPG‘-Generation mit rund 50 Mitgliedern und einem Frauenanteil von 60 % stammt aus allen Funktionsbereichen und wird von Portland aus gesteuert. 

ENGAGEMENT UND MITWIRKUNG

 Zusammen mit unseren Beschäftigten, Partnern, Communitys und Konsument*innen füllen wir unseren Unternehmenszweck mit Leben, indem wir eine Kultur der Inklusion, des Mitwirkens und der gemeinsamen Möglichkeiten fördern. Wir nutzen passende Momente und Anlässe (‚Brand Moments‘), um das Bewusstsein für diese Themen zu schärfen und Möglichkeiten zur Beteiligung zu schaffen, z. B. indem wir unseren Beschäftigten die Gelegenheit bieten, sich freiwillig in Projekten zu engagieren oder für einen bestimmten Zweck zu spenden.

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

Freiwilliges Engagement: Unser Community-Impact-Team hat 2021 weltweit Möglichkeiten für freiwilliges Engagement organisiert. Die Aktionen bezogen sich auf bedeutende kulturelle Anlässe wie den Internationalen Frauentag oder den ‚Pride Month‘. Im Rahmen unterschiedlicher virtueller Freiwilligenaktionen konnten Beschäftigte auf der ganzen Welt gemeinsam Engagement für ‚DEI‘ zeigen, unsere Werte vorleben und unseren Unternehmenszweck mit Leben füllen. Innerhalb der vom Community-Impact-Team organisierten Freiwilligenprogramme konnten wir Folgendes erreichen:

- adidas Mitarbeiter*innen engagierten sich zusammen 1.084 Stunden freiwillig.¹²
- 14 Non-Profit-Organisationen oder soziale Start-ups wurden durch freiwilliges Engagement unterstützt.

Mitarbeiterspenden: Mithilfe der Plattform ‚DEED‘, deren Reichweite wir im Jahr 2021 auf weitere Regionen ausgedehnt haben, initiiert das Community-Impact-Team Spendenaktionen, durch die unsere Beschäftigten für ausgewählte wohltätige Zwecke spenden können, die auf kulturelle Schlüsselmomente ausgerichtet sind. Dies verdeutlicht unser kollektives Engagement als eine adidas Familie. 

VIELFALT, GLEICHSTELLUNG UND INKLUSION

 Der Punkt ‚Gleichstellung‘ wurde 2021 neu in unser Bekenntnis zu Vielfalt und Inklusion aufgenommen. Wir sind uns bewusst, dass wir in einer Gesellschaft leben, in der im Laufe der Zeit ungleiche Bedingungen geschaffen wurden. Diese Ungleichheiten möchten wir weder wiederholen noch aufrechterhalten. Wir wollen allen unseren Beschäftigten ungeachtet ihrer Verschiedenheit und Intersektionalität die Möglichkeit geben, ihre bestmögliche Leistung zu erzielen. Sie sollen konsequent und fair gefördert, gewürdigt und für ihre Leistungen belohnt werden.

Wir sind davon überzeugt, dass Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion (‚Diversity, Equity, and Inclusion‘ – ‚DEI‘) für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Um die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, sind wir auf die besten Talente mit vielfältigen Hintergründen angewiesen. Unser Ziel ist eine Belegschaft, die die Vielfalt unserer Kunden- und Konsumentenbasis widerspiegelt. Wir wertschätzen diese Vielfalt, da sie uns dabei hilft, die Communities, in denen wir tätig sind, besser zu bedienen. Außerdem ist Vielfalt ein Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen. Durch die Verankerung von ‚DEI‘ in allen Säulen unserer Mitarbeiterstrategie wollen wir einen möglichst integrativen Arbeitsplatz schaffen. Wir möchten dafür sorgen, dass alle die gleichen Karrierechancen haben, und dazu beitragen, Barrieren zu beseitigen. 

ADIDAS ‚DEI COUNCIL‘

 Im vierten Quartal 2021 hat adidas den ‚Global DEI Council‘ ins Leben gerufen. Der Council setzt sich für eine stärkere Repräsentation, Bindung und Förderung von Talenten mit diversen Hintergründen in unserer weltweiten Belegschaft ein. Er ist zuständig für die Unternehmensverantwortung und Rechenschaftspflicht in Bezug auf weltweite ‚DEI‘-Initiativen und leitet, vertritt und fördert die strategische Umsetzung der ‚DEI‘-Mission von adidas.

Die Mitglieder des Councils werden ‚DEI‘-Initiativen für Veränderung in ihren jeweiligen Funktionen und Märkten vorantreiben, dort Hindernisse identifizieren, eskalieren und überwinden sowie gleichzeitig die erforderlichen Ressourcen für eine erfolgreiche Umsetzung der ‚DEI‘-Strategie bereitstellen. Der Council setzt sich aus einer Gruppe von Personen mit vielfältigen Hintergründen aus dem gesamten Unternehmen zusammen, unter anderem mit allen Vorstandsmitgliedern und strategischen ‚DEI‘-Vertreter*innen aus allen Funktionen und Regionen. Auch die Beschäftigten werden aktiv beteiligt, indem gewählte

¹² Nicht enthalten sind lokale, durch ‚ERG‘-Mitglieder oder individuell ehrenamtlich geleistete Stunden.

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

Vertreter*innen des ‚Global ERG Council‘ und Vertreter*innen des Betriebsrats einen rotierenden Sitz im ‚DEI-Council‘ einnehmen. 

VEREINT GEGEN RASSISMUS UND GLOBALE ‚DEI‘-MAßNAHMEN

 Wir sind seit jeher gegen jede Form von Diskriminierung und werden es immer sein. Wir stehen vereint gegen Rassismus. Um diesen Grundsatz zu unterstreichen, haben wir im Juni 2020 eine Liste mit globalen Maßnahmen veröffentlicht, zu denen wir uns verpflichten. Diese veranschaulichen, wie wir zu dauerhaften Veränderungen beitragen wollen. Als Teil der Maßnahmen werden wir bis zum Jahr 2025 in den USA 120 Mio. US-\$ zur Bekämpfung von Rassismus und zur Unterstützung Schwarzer Communitys investieren sowie jährlich 50 Universitätsstipendien für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund in den USA finanzieren. Außerdem haben wir uns Ziele für eine stärkere Repräsentierung Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb der US-Belegschaft gesetzt. Unser Ziel ist es, 30 % aller neuen Stellen in den USA künftig mit Schwarzen Menschen beziehungsweise mit Menschen lateinamerikanischer Herkunft zu besetzen.

Im Jahr 2021 haben wir unsere integrative Kultur weiter gestärkt und die Eigenverantwortung in unseren globalen Geschäftsbereichen ausgeweitet. Unsere Maßnahmen umfassten unter anderem:

- Unternehmensweite Durchführung des fast 30-stündigen, teamgeführten Entwicklungsprogramms ‚Creating a Culture of Inclusivity‘ für alle Beschäftigten, einschließlich unserer Beschäftigten im Einzelhandel und in den Distributionszentren. Dadurch konnten wir in unserem Unternehmen ein einheitliches Verständnis der Begriffe, Konzepte und Prinzipien von ‚DEI‘ sowie von deren Auswirkungen auf die Arbeitsplatzkultur und die Erfahrungen der Beschäftigten vermitteln.
- Erstellung von Schulungsprogrammen und E-Learning-Modulen für neue und bestehende Beschäftigte. Diese umfassten unter anderem Schulungen darüber, was ‚DEI‘ bei adidas bedeutet, sowie Trainings zu unserer Anti-Belästigungs- und Anti-Diskriminierungsrichtlinie.
- Gründung des ‚United Against Racism Accountability Council‘ in Nordamerika, um entsprechende Ziele zu formulieren und umzusetzen, durch die wir unsere Programme und unsere finanziellen Verpflichtungen einhalten. Außerdem haben wir Programme ins Leben gerufen, mit denen die Repräsentation und Unterstützung Schwarzer und lateinamerikanischer Communitys gesteigert werden sollen, die unsere Konsument*innen repräsentieren.
- Gründung unseres ‚Global DEI Councils‘, um eine strategische Richtung für ‚DEI‘ vorzugeben und die Verantwortung für die Stärkung einer integrativen Kultur auf Vorstands-, Funktions- und Marktebene zu gewährleisten.
- Erweiterung unseres ‚Global Day of Inclusion‘ von 2020 durch eine ‚Global Week of Inclusion‘ im Jahr 2021. Dazu kamen im Laufe des Jahres weitere ‚Diversity-Momente‘, um Vielfalt zu feiern und unsere Beschäftigten für das Thema Integration zu sensibilisieren. Dazu gehörten die Anerkennung von Ramadan und Eid al-Fitr sowie eine Unterstützung der Beschäftigten in dieser Zeit, die Themen psychische Gesundheit und Wohlbefinden, der LGBTQ+ Pride Month, der Internationale Tag der Menschen mit Behinderung, der ‚Black History Month‘ (USA und Großbritannien) und der Internationale Frauentag.
- Analyse unseres übergreifenden strategischen Ansatzes, um sicherzustellen, dass unsere Hersteller als Arbeitgeber auf Vielfalt achten, einschließlich der Festlegung von Zielen.

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

- Einrichtung eines Beschäftigungsprogramms für Geflüchtete in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach, um politisch Verfolgten und vom Krieg betroffenen Geflüchteten eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt zu bieten.
- Verstärkte Konzentration auf die Umsetzung von ‚DEI‘ durch marktgeführte Initiativen. Die regionalen ‚DEI‘-Führungskräfte sind dafür verantwortlich, globale Initiativen für ihre Region zu verstehen, anzupassen und umzusetzen sowie die regionale Umsetzung von ‚DEI‘-Aktivitäten zu unterstützen.
- Einrichtung globaler und regionaler ‚Cultural Review Teams‘ und eines ‚adidas Cultural Guidance Playbook‘ für jegliche Erstellung von Markeninhalten. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass wir unsere Werte durch unsere Partnerschaften, Produkte, Bilder und Botschaften leben.

Überall im Unternehmen unterstützen wir den weiteren Ausbau unserer ‚Employee Resource Groups‘ – spezifischer Netzwerke, in denen Beschäftigte aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird. Sie dienen ihren Mitgliedern, indem sie ein insgesamt vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld fördern. Mittlerweile verfügen wir weltweit über mehr als 40 dieser Gruppen und ‚Diversity Ambassador Teams‘, die sich verschiedenen Aspekten rund um das Thema Vielfalt widmen. Darunter befinden sich Netzwerke für Ethnizität, Geschlecht, LGBTQ+, erfahrenere Beschäftigte sowie Netzwerke mit den Schwerpunkten Glaube, Behinderung oder psychische Gesundheit. Die Teilnahme in diesen Gruppen ist freiwillig und steht allen Mitarbeitenden offen. In diesem Jahr haben wir unser ‚ERG Framework‘ eingeführt. Mithilfe dieser Richtlinien unterstützen wir unsere ERGs und Führungskräfte dabei, zu verstehen, welche wichtige Rolle ERGs bei der Gestaltung einer integrativen Kultur spielen.

adidas wird Anfang 2022 einen ‚ERG Global Council‘ einrichten, um die globale Koordination und das Sponsoring von ERGs zu unterstützen und das Potenzial für marktübergreifende Kommunikation und Bildung optimal zu nutzen. 

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN UND VIELFALT BEI TALENTEN

 Im Rahmen unserer Mitarbeiterstrategie hat adidas ein konkretes und messbares Ziel festgelegt, das uns bei der Umsetzung unserer ‚DEI‘-Ziele unterstützen soll. Wir haben uns verpflichtet, den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2025 weltweit auf über 40 % zu steigern. Zum Ende des Jahres 2021 belief sich der Anteil bei adidas auf 37 %. Das neue Ziel entspricht auch unserem Konsumentenfokus, bei dem Frauen eine Priorität darstellen.

Frauen in Führungspositionen

37 %

Wir haben zwar ein klares Ziel für die Präsenz von Frauen in Führungspositionen, verpflichten uns aber gleichzeitig dazu, integrativ in allen Aspekten von Vielfalt und Intersektionalität zu handeln, und zwar sowohl bei unseren Markenangeboten als auch intern. Wir beabsichtigen auch, die Vielfalt in unseren Führungsgruppen (wie ‚CLG‘ und ‚ELG‘) deutlich zu steigern. Um die demografische Zusammensetzung und die Vielfalt unserer Talente im gesamten Unternehmen besser zu verstehen, werden wir 2022 ein Projekt mit dem Titel ‚Diversity Dimension Data Collection‘ durchführen. Für die adidas AG gibt es zudem gesetzlich vorgeschriebene Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und Zielgrößen für die ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands mit entsprechenden Fristen für deren Erreichung. 

 **SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

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

KULTUR

Wir wollen eine Kultur schaffen, in der Erfahrung, Wohlbefinden und Leistung unserer Beschäftigten wertgeschätzt werden. Unsere Beschäftigten und unsere Kultur sind für die Umsetzung unserer Strategie ‚Own the Game‘ entscheidend. Wir unterstützen unsere Beschäftigten unter anderem durch die Einführung sechs neuer Werte, die als Leitfaden für unser Verhalten dienen: Eigenverantwortung, Mut und Innovation sowie Teamplay, Respekt und Integrität. Im Jahr 2022 werden wir uns auf die Umsetzung und Verankerung dieser Werte in unseren Personalrichtlinien und -prozessen konzentrieren. Dazu zählt auch die Art und Weise, wie wir Beschäftigte einstellen, befördern und ihre Leistung bewerten. 

WEITERBILDUNG

Wir sind davon überzeugt, dass die Fort- und Weiterbildung unserer Beschäftigten eine ausgeprägte Leistungskultur erst ermöglicht. Vor diesem Hintergrund bieten wir eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dazu zählen Online-Lernressourcen und interaktive Lernprogramme, mit denen die persönliche und berufliche Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten verbessert werden soll.

In diesem Jahr haben wir eine neue Plattform eingeführt, über die unsere Beschäftigten Zugang zu allen Lerninitiativen bei adidas haben. Die Lerninhalte sind auf die Entwicklungsbedürfnisse der Beschäftigten abgestimmt.

Unsere Investitionen in Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten haben sich auf den Zugang zu digitalen Lerninhalten konzentriert, beispielsweise über LinkedIn Learning, Udemy, Circus Street und die Arizona State University. Wir haben auch in eine Sprachenplattform zum Selbststudium investiert, um unsere Bemühungen um einen gleichberechtigten Zugang zur beruflichen Entwicklung noch besser zu unterstützen.

Wir haben 2021 nicht nur bei der Bereitstellung, sondern auch bei der Entwicklung von Lerninhalten zunehmend von virtuellen Möglichkeiten Gebrauch gemacht. So haben wir ein neues virtuelles Lernkonzept entwickelt und eingeführt, das die schnelle Entwicklung, Umsetzung und Bereitstellung umfangreicher Inhalte innerhalb kurzer Zeit ermöglicht. Mit diesem neuen Ansatz konnten wir beispielsweise unser Programm ‚Essentials – Think and Act Sustainably‘ einführen, zu dem sich 2021 mehr als 4.000 Beschäftigte angemeldet haben.

Die Umstellung auf virtuelle Lösungen hat nicht nur einen breiteren Personenkreis im gesamten Unternehmen erreicht, sondern auch eine noch größere Vielfalt an Gedanken, Erlebnissen und Kenntnissen in den Lerngruppen hervorgebracht. So konnte ein Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen stattfinden. Wir konnten insgesamt eine verstärkte Nutzung unserer digitalen Lernwerkzeuge, aber auch anderer Lernangebote bei adidas feststellen, was zu einem deutlichen Anstieg der Schulungszeiten führte. 

INFORMELLES LERNEN UND MENTORING

Weitere Investitionen erfolgten in den Bereichen Networking und informelles Lernen. In Partnerschaft mit ‚Ten Thousand Coffees‘ haben wir beispielsweise ein virtuelles adidas Café eingerichtet, in dem Kontakte geknüpft werden können und ‚Peer-to-Peer‘-Lernen ermöglicht wird.

Anfang des Jahres haben wir auch unser internes adidas ‚Mentoring-Programm‘ („aMP“) neu aufgelegt, um den Entwicklungsbedürfnissen unserer Beschäftigten gerecht zu werden. Bei ‚aMP‘ handelt es sich um ein auf Eigeninitiative basierendes Programm, das allen Beschäftigten von adidas offensteht, um mit Mentor*innen und Mentees außerhalb ihres Arbeitsorts und/oder ihrer Funktion in Kontakt zu treten, voneinander zu lernen und gemeinsam zu wachsen.

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

Darüber hinaus wurde im Jahr 2021 der im Jahr 2017 gestartete ‚CEO Mentoring Circle‘ zum ‚Board Mentoring Circle‘ erweitert. Im Rahmen dieses Programms investieren die Vorstandsmitglieder von adidas ihre Zeit in die Förderung ausgewählter und aufstrebender Führungskräfte in unserem Unternehmen.

2021 haben wir zudem mit dem ehemaligen Leichtathleten Edwin C. Moses ein Mentoring-Pilotprojekt durchgeführt. Ziel war es, die Fähigkeit ausgewählter Teilnehmenden dahingehend zu stärken, unsere kulturellen Bestrebungen zu unterstützen. Bei den Teilnehmenden handelte es sich um eine kleine und vielfältige Gruppe von Führungskräften mit hohem Potenzial aus ganz Nordamerika. Im Jahr 2022 wird diese Initiative auf eine größere Gruppe innerhalb des gesamten Unternehmens ausgeweitet. 

LEISTUNGSMANAGEMENT

 Mit #MYBEST verfügt adidas über ein weltweites Konzept, um die Mitarbeiterleistung zu fördern und um Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranzubringen. #MYBEST beruht auf vier Elementen und vereint regelmäßige konstruktive Gespräche („Touch Base“) zwischen Beschäftigten und Führungskräften, regelmäßiges Feedback für Kolleg*innen und Vorgesetzte sowie vierteljährliche Zielsetzung und -beurteilung. Zweimal pro Jahr¹³ finden formale Leistungsbewertungen statt, wobei die Weiterentwicklung bei den monatlichen Gesprächen im Mittelpunkt steht. Für die Weiterentwicklung von #MYBEST ist die Meinung der Beschäftigten von zentraler Bedeutung. Im Jahr 2021 haben wir neue Instrumente eingeführt, mit denen wir die Leistungs- und Potenzialbewertung gerechter gestalten können. Außerdem haben wir unseren Führungskräften weitere Unterstützung für das Führen relevanter Leistungsgespräche geboten. Im August wurde unsere neue Mitarbeiterstrategie mit einem Fokus auf Leistung gestartet. Im vierten Quartal 2021 haben wir eine Überprüfung unseres Konzepts zur Förderung der Mitarbeiterleistung begonnen, um unsere neuen Werte mit einzubeziehen. Diese Überprüfung wird im Jahr 2022 fortgesetzt und wird die Zukunft von Leistung bei adidas zum Thema haben. 

WORK-LIFE-INTEGRATION

 Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Beschäftigten in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur ‚Work-Life-Integration‘ umfassen flexible Arbeitszeiten und -orte, Mitarbeiterweiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich ‚Work-Life-Integration‘ sowie familienorientierte Dienstleistungen:

- **Kinderbetreuung:** Neben flexiblen Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung wie Homeoffice und Sabbaticals sorgen wir für ein familienfreundliches Umfeld mit entsprechender Infrastruktur. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach bieten wir Eltern-Kind-Büros an und haben mit der ‚World of Kids‘ eine unternehmenseigene Kindertagesstätte, in der 270 Kinder betreut werden können. Neben einer Waldgruppe hat die Einrichtung einen Ad-hoc-Betreuungsdienst, bei dem Eltern ihre Kinder in Notfallsituationen, Übergangsphasen oder bei kurzfristigen Einsätzen temporär betreuen lassen können. An einigen Standorten weltweit bietet adidas unterschiedliche Feriencamps an, die in der Regel sehr gut angenommen werden. Aufgrund der Coronavirus-Pandemie waren wir im Jahr 2021 gezwungen, an vielen Standorten etablierte Angebote an die veränderte Situation anzupassen. Wir haben neue Lösungen gefunden, um Eltern in diesen schwierigen Zeiten zu unterstützen und ihnen den Spagat zwischen Arbeit im Homeoffice, Kinderbetreuung und Homeschooling zu erleichtern. Beispielsweise haben wir Eltern und Betreuer*innen Covid-19-Hotlines, interaktive Online-Sitzungen oder Präsentationen von ausgewiesenen Fachleuten bereitgestellt. Außerdem haben wir Nachhilfeunterricht für Schüler*innen angeboten.

¹³ Auf Grundlage der aktuellen Betriebsvereinbarung finden bei Beschäftigten in Deutschland weiterhin vier Bewertungen statt.

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

- **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, im Rahmen derer wir die Beschäftigten frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir den Beschäftigten, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA ergänzt das Unternehmen die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70 % Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Beschäftigten dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit („Parental Bonding Leave“) von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen. In Lateinamerika gelten an allen Standorten die gleichen Regelungen. Mütter können insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch nehmen. Väter/Partner*innen erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren.
- **Flexibles Arbeiten:** Da wir bereits gute Erfahrungen mit dem ‚Off-Campus‘-Arbeitskonzept gemacht haben, bei dem bis zu 40 % der Arbeitszeit außerhalb des Büros geleistet werden können, waren und sind wir gut aufgestellt, um während der Pandemie vollständig auf Arbeiten im Homeoffice umzustellen. Gleichzeitig haben wir während der Pandemie gemerkt, wie wichtig soziale und persönliche Kontakte sind. Für die Zukunft möchten wir eine Flexibilität anbieten, die auf die individuellen Bedürfnisse und Erfahrungen der Beschäftigten zugeschnitten ist. 

GESUNDHEITSMANAGEMENT

 Wir unterstützen unsere Beschäftigten, indem wir ihnen bestmögliche Bedingungen dafür bieten wollen, sich wohlfühlen und gesund zu bleiben. Unser ganzheitlicher Ansatz berücksichtigt das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden der Beschäftigten und gründet auf vier Säulen: Einstellung, Ernährung, Bewegung und medizinische Dienstleistungen. Wir bieten unseren Beschäftigten ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten und Einrichtungen. Dank der Bereitstellung von Spinden und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten auch mit dem Rad zur Arbeit fahren oder joggen. In Herzogenaurach, Portland, Boston, Moskau, Gurugram und Manchester sowie an anderen Standorten weltweit stehen firmeneigene Fitnessstudios zur Verfügung. Durch die anhaltende Coronavirus-Pandemie waren wir jedoch auch im Jahr 2021 gezwungen, an einigen Standorten die Fitnessstudios zu schließen und die Sportprogramme zu unterbrechen, wenn die Situation dies erforderte. Wir konzentrierten uns auf digitale Angebote, damit unsere Beschäftigten auch zu Hause einen gesunden Lebensstil führen können. Das Programm umfasste Online-Sportkurse sowie Angebote zu Ernährung, mentaler Gesundheit oder Resilienz. Zudem wurde unsere Sozialberatung in Form unserer ‚Employee Assistance Programs‘ in den letzten Monaten ausgeweitet. Das Angebot deckt nun fast alle Märkte ab, einschließlich Nord- und Lateinamerika, Schwellenländer, Asien-Pazifik und mehrere Länder in Europa.

Mental Health Week 2021: Im Rahmen unseres Engagements für ganzheitliches Wohlbefinden und eine inklusive Kultur haben wir im Anschluss an den Welttag für psychische Gesundheit den Beschäftigten weltweit Unterstützung, Instrumente und Informationen zur Verfügung gestellt, die dazu dienen, die eigene psychische Gesundheit und die der Menschen im eigenen Umfeld proaktiv wahrzunehmen und darauf Einfluss zu nehmen. Der Schwerpunkt der ‚Mental Health Week‘ 2021 lag nach dem Motto ‚MIND YOUR MIND‘ auf konstruktiven Gesprächen, Unterstützung und einem Aufruf zu Prävention und positivem Umgang mit psychischer Gesundheit. 

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

BEWÄLTIGUNG DER CORONAVIRUS-PANDEMIE

■ Von Beginn der Coronavirus-Pandemie an hatten die Sicherheit und das Wohlergehen unserer Beschäftigten, Konsument*innen und Partner oberste Priorität. Wir haben zahlreiche Maßnahmen in unseren Bürogebäuden, Geschäften und Logistikzentren weltweit eingeführt, um die durchgängige Sicherheit unserer Belegschaft zu gewährleisten und das Infektionsrisiko am Arbeitsplatz oder auf Reisen zu begrenzen.

- **Team für das Krisenmanagement:** Um die weltweiten Folgen und Ausbreitung des Coronavirus abschätzen und überwachen zu können, haben wir im Februar 2020 einen speziellen Lenkungsausschuss ins Leben gerufen. Zu den Aufgaben dieses funktionsübergreifenden, von der Personalabteilung geleiteten Teams gehört unter anderem, unsere Märkte über neue Fragestellungen sowie diesbezügliche Standards und Unternehmensrichtlinien zu informieren, um so einen koordinierten Umgang mit der Covid-19-Pandemie zu ermöglichen. Das Team erfasst auch die Covid-19-Fälle innerhalb unserer weltweiten Belegschaft in anonymisierter Form und berichtet diese an den Vorstand. Dadurch sind wir in der Lage, bei Bedarf erforderliche Maßnahmen für alle globalen Standorte zu bestimmen. Der Lenkungsausschuss trifft sich bis zu zweimal pro Woche und bespricht dabei die Fallzahlen innerhalb der Belegschaft, die Auswirkungen auf das Geschäft und aufkommende Fragen. In seinen Treffen überprüft der Ausschuss außerdem aktuelle Richtlinien und berät über Anweisungen und Empfehlungen für das Unternehmen und unsere Beschäftigten. Der Vorstand wird mindestens einmal pro Monat über die neuesten Entwicklungen informiert.
- **Rückkehr an den Arbeitsplatz:** Wir haben 2021 damit begonnen, einige Standorte Schritt für Schritt wieder zu öffnen. Dabei achteten wir auf die Begrenzung von Kapazitäten entsprechend den vor Ort geltenden Vorschriften und verzichteten auf eine Anwesenheitspflicht. Alle Vorschriften bezüglich der Sicherheitsprotokolle wurden verlängert, unter anderem die Richtlinien zu Maskenpflicht, Abstand und Begrenzung der Personenanzahl in Besprechungsräumen. Darüber hinaus beobachten wir kontinuierlich die Situation in den einzelnen Märkten und stellen unseren Beschäftigten wöchentlich transparente Informationen zur Verfügung. Außerdem achten wir auf die Einhaltung strenger Verhaltensregeln am Arbeitsplatz, um höchstmögliche Sicherheit zu gewährleisten.
- **Impfung:** Wir haben alle Beschäftigten zur Wahrnehmung der Impfangebote ermutigt, sofern möglich, um sich selbst, Teammitglieder, Familien und Freundeskreis zu schützen. In Deutschland haben wir unternehmenseigene Impfzentren vor Ort eingerichtet (für Beschäftigte auf Konzernebene, im Einzelhandel und in den Distributionszentren), um den Fortschritt der Impfkampagne zu beschleunigen. In einigen Ländern konnten wir auch die Grippeimpfkampagne ausweiten. Regierungen auf der ganzen Welt forderten Unternehmen auf, die Impfung ihrer Beschäftigten zu ermöglichen und/oder finanziell zu unterstützen. Diesem Aufruf kamen wir gerne für unsere Beschäftigten in den Vereinigten Staaten, Kolumbien, Russland, der Ukraine und Indien nach.
- **Abstimmung und Schulung im Personalwesen:** Damit unsere HR-Business-Partner in der Lage sind, Corona-Fälle zu melden, eine Kontaktverfolgung durchzuführen und sich um mitarbeiterbezogene Krisenereignisse zu kümmern, haben wir globale Schulungen für sie eingeführt. Diese Schulungen werden so oft wie nötig wiederholt, um sicherzustellen, dass unsere HR-Business-Partner jederzeit die neuesten Entwicklungen berücksichtigen können. Um das Bewusstsein für neue Prozesse oder neue Situationen in den Märkten zu schärfen und eine gemeinsame Ausrichtung sicherzustellen, haben wir zudem wöchentliche Online-Konferenzen für die Personalleiter*innen der jeweiligen Märkte eingeführt. In diesen Meetings werden Fragen mit Bezug zu Beschäftigten oder Covid-19 diskutiert und erforderliche Maßnahmen beschlossen.
- **Einzelhandel:** Bestandteile der Sicherheitskonzepte in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften sind die Einhaltung von Abstandsregeln und die Installation von Plexiglasscheiben. Unsere Beschäftigten

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

im Einzelhandel sind im Hinblick auf Sicherheitsmaßnahmen, Kontaktverfolgung und die Meldung von Fällen geschult worden. Auf diese Weise soll angemessenes Reagieren sichergestellt werden, um die Sicherheit aller Beschäftigten und Kund*innen zu gewährleisten. Weiterhin haben wir sogenannte ‚Retail Response Teams‘ eingerichtet, die für die fristgerechte Umsetzung der Vorschriften und Richtlinien in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften verantwortlich sind. 

VERGÜTUNG

 **Prinzipien unserer Strategie für Vergütung und Anerkennung:** Das Hauptaugenmerk der adidas ‚Total Rewards & Recognition‘-Strategie liegt darauf, Beschäftigte durch Programme für Vergütung, Sozialleistungen und Anerkennung zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Diese Programme müssen integrativ, zweckmäßig und wettbewerbsfähig sein, damit die strategischen Ziele des Unternehmens erreicht werden können. Um den Ansatz zu Vergütung und Anerkennung bei adidas weiter zu verbessern, werden wir unser Konzept im Jahr 2022 umfassend überprüfen.

Vergütung: Wir achten bei der Vergütung unserer Beschäftigten darauf, dass ihre Vergütung fair und gerecht für ihre jeweilige Rolle ist. Gleichzeitig ist uns unsere Kultur der Honorierung von Leistung wichtig. Unterstützt wird dies durch die adidas ‚Total Compensation Management‘-Philosophie und die Entwicklung einer internen Job-Architektur. Damit sollen fundierte Entscheidungen in Bezug auf die Vergütung getroffen werden. Dabei werden externe Marktreferenzdaten sowie interne Gleichbehandlung ebenso einbezogen wie Fähigkeit, Erfahrung und Verantwortung der Beschäftigten.

Zu den verschiedenen variablen Vergütungskomponenten und Zusatzleistungen für unsere Beschäftigten gehören:

- Kurzfristiges Anreizprogramm („Short-Term Incentive“, „STI“)
- Gewinnbeteiligungsprogramm – „Champions-Bonus“ (Deutschland)
- Langfristiges Anreizprogramm („Long-Term-Incentive-Plan“, „LTIP“) für das leitende Management

Sozialleistungen: Bei adidas sind die meisten Sozialleistungen standortspezifisch und richten sich nach den regionalen Gegebenheiten und Bedürfnissen sowie den gesetzlichen Anforderungen. Hierzu gehören 401(k)-Pensionspläne (USA) und Lebensarbeitszeitkonto sowie adidas Altersvorsorgeprogramm (Deutschland). Wir sind ein weltweit tätiges Unternehmen, dessen kulturelle Vielfalt sich auch in unseren Sozialleistungen widerspiegelt. Die Programme können in den einzelnen Ländern unterschiedlich sein, folgen aber einem festgelegten weltweiten Standard. Dies ermöglicht vergleichbare Leistungen, die durch Flexibilität und Technologie unterstützt werden.

Grenzüberschreitende Beschäftigung: adidas investiert in internationale Entsendungen von Beschäftigten, um regionale Qualifikationslücken zu schließen, Wissenstransfer zu ermöglichen, Talente zu entwickeln, eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen, die Standortstrategie zu unterstützen und unsere Unternehmenskultur des Lernens zu fördern. Unser Ziel bei der grenzüberschreitenden Beschäftigung ist es, ‚Own the Game‘ durch die gewünschte Mobilität von Talenten zu ermöglichen, wobei sowohl das Mitarbeitererlebnis optimiert als auch die Unternehmensziele umgesetzt werden sollen. Zur Unterstützung dieses Ziels hat adidas im Juni 2021 eine neue globale Richtlinie für grenzüberschreitende Beschäftigung eingeführt.

Mitarbeiteraktienprogramm: Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Beschäftigten in Deutschland, USA, den Niederlanden, China, Taiwan und Hongkong offen, sodass weltweit fast die Hälfte aller Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2021 haben 5.230 Beschäftigte an diesem Programm teilgenommen (2020: 5.400). 

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

MITARBEITERZAHL WELTWEIT

■ Zum 31. Dezember 2021 waren bei adidas 61.401 Mitarbeiter*innen beschäftigt (2020: 62.285).¹⁴ Davon waren 8.096 bei der adidas AG angestellt (2020: 7.694). Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum Ende des Jahres 2021 53.870 Mitarbeiter*innen beschäftigt (2020: 54.722), darunter 7.241 bei der adidas AG (2020: 6.963). Die Personalkosten lagen 2021 mit 2,451 Mrd. € leicht unter dem Vorjahr (2020: 2,483 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Umsatz (2020: 13 %). adidas hat vor, 2022 mehr als 2.800 neue Mitarbeiter*innen einzustellen. ▶ **SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT** ▶ **SIEHE ERLÄUTERUNG 40**

Mitarbeiterzahl weltweit

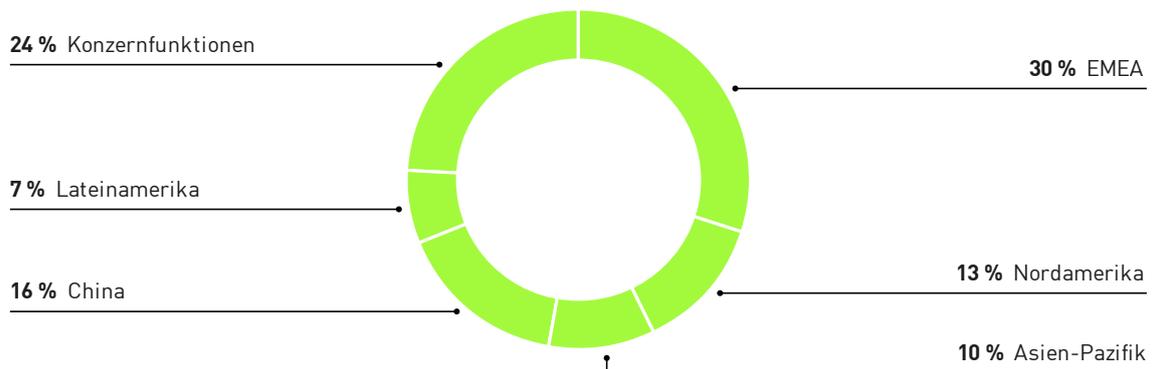
61.401

MITARBEITERSTATISTIK¹

	2021	2020
Mitarbeiterzahl gesamt ²	61.401	62.285
Mitarbeiter*innen gesamt		
Männlich	47 %	45 %
Weiblich	53 %	55 %
Managementpositionen ³		
Männlich	63 %	65 %
Weiblich	37 %	35 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter*in (in Jahren)	32	31
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	5	4

1 Zum Jahresende. Die Zahlen für 2021 spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.
 2 Anzahl der Mitarbeiter*innen auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.
 3 Berechnungen basieren auf dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Deutschland.

MITARBEITERVERTEILUNG¹



1 Zum Jahresende.

14 Der Rückgang der Mitarbeiterzahl ist ausschließlich auf die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen.

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

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN NACH FUNKTIONSBEREICH¹

	Beschäftigte ²			Vollzeitäquivalente	
	2021	in Prozent	2020	2021	2020
Eigener Einzelhandel	34.163	56	35.910	28.061	29.384
Vertrieb	3.281	5	3.709	3.180	3.617
Logistik	8.733	14	8.548	8.359	8.225
Marketing	4.633	8	6.028	4.382	5.766
Zentraler Verwaltungsbereich	5.096	8	5.143	4.871	4.909
Produktion	464	1	521	447	499
Forschung und Entwicklung	1.028	2	973	956	903
IT	4.003	7	1.453	3.614	1.417
Gesamt	61.401	100 %	62.285	53.870	54.722

¹ Zum Jahresende. Die Zahlen für 2021 spiegeln die erwartete Veräußerung des Reebok Geschäfts wider.

² Anzahl der Beschäftigten auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NACHHALTIGKEIT

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

NACHHALTIGKEIT ALS STRATEGISCHER SCHWERPUNKTBEREICH

■ Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ein Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Sie ist ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks 'Durch Sport können wir Leben verändern'. Im Jahr 2021 haben wir Nachhaltigkeit als einen strategischen Schwerpunktbereich unserer Strategie ‚Own the Game‘ definiert.

Folglich haben wir unser Engagement in Sachen Nachhaltigkeit verstärkt und eine Roadmap bis zum Jahr 2025 und darüber hinaus definiert, die es uns ermöglicht, positiven Einfluss in relevanten Bereichen auszuüben und uns dabei stets auf die – für uns und unsere Stakeholder – wichtigsten Themen zu konzentrieren. Wir werden zu einem skalierbaren, umfassenden, kundenorientierten und nachhaltigen Artikelangebot übergehen, unsere kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen ausbauen und auf die Erreichung von Klimaneutralität (CO₂e) entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette hinarbeiten. Unsere Beschäftigten werden wir dazu befähigen, Botschafter*innen für Nachhaltigkeit zu werden, und Konsument*innen rund um den Globus laden wir dazu ein, sich mit uns zum Thema Nachhaltigkeit zusammenzuschließen und zu vernetzen. Außerdem haben wir uns zum Ziel gesetzt, innerhalb unserer Beschaffungskette die höchsten sozialen Standards aufrechtzuerhalten.

Wir sind davon überzeugt, dass unser Weg hin zur Erreichung der für 2025 gesteckten Ziele die Grundlage künftiger Erfolge sein wird. Dabei ist uns bewusst, dass wir diese Ziele nicht alleine erreichen können. Deshalb werden wir unsere langjährigen Beziehungen zu unseren Zulieferern dazu nutzen, sicherzustellen, dass diese in Übereinstimmung mit unseren Dekarbonisierungsanstrengungen weiterhin mit uns Schritt halten können. Zudem arbeiten wir eng mit Partnern zusammen, um innovative Materialien und Recyclingtechnologien auszubauen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ziele, die wir uns für 2025 gesteckt haben und die uns dabei unterstützen, positiven ökologischen sowie sozialen Einfluss auszuüben. [▶ SIEHE STRATEGIE](#) [▶ ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT](#)

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

NACHHALTIGKEITSZIELE FÜR 2025 UND DARÜBER HINAUS: UMWELTAUSWIRKUNGEN

Jahr der Zielerreichung	Bereich	Ziel	Basisjahr
	Eigene Standorte		
	Emissionen	Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e)	
	Wasser	Reduzierung des Verbrauchs um 15 % (m ³ / m ²)	2019
	Abfall	Abfallvermeidungsquote: 95 %	2019
	Beschaffungskette		
	Energie	Übergang zu erneuerbaren Energien bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben, um ein gleichbleibendes Emissionslevel zu gewährleisten	2017
	Wasser	Reduzierung der Intensität in Tier-2-Zulieferbetrieben um 40 %	2017
2025	Chemikalien (Input)	80 % der Zulieferbetriebe erreichen das höchste Level an Compliance (Level 3) gemäß ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ der ZDHC für 80 % der Chemikalien, die sie im Produktionsprozess einsetzen	
	Abwasser (Output)	80 % der Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, erreichen das ‚Foundational Level‘ der ‚ZDHC Wastewater Guideline‘	
	Produkte		
	Nachhaltiges Artikelangebot	Neun von zehn Artikeln werden nachhaltig sein; dies bedeutet, dass sie in erheblichem Maße aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind	2020
	Dekarbonisierung	Reduktion der Treibhausgasemissionen je Produkt um 15 %	2017
2030	Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)		
		Reduktion der Treibhausgasemissionen um 30 %	2017
2050		Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e)	

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

NACHHALTIGKEITZIELE FÜR 2025 UND DARÜBER HINAUS: SOZIALE AUSWIRKUNGEN

Jahr der Zielerreichung	Einflussbereich	Ziel
2025	Eigene Standorte	
	Sicherheit und Gesundheit	Anzahl der Unfälle mit Arbeitsausfall („LTIR“) unter Branchendurchschnitt ¹ ; keine tödlichen Unfälle; Häufigkeitsquote berufsbedingter Erkrankungen („OIFR“): Null
	Beschaffungskette	
	Soziale Auswirkung („S-KPI“)	70 % der Tier-1-Zulieferbetriebe erreichen mindestens ‚4S‘; 100 % der Tier-1-Zulieferbetriebe erreichen ‚3S‘ oder besser ²
	Angemessene Vergütung	Schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, für alle unsere strategischen Tier-1-Zulieferer ³
	Geschlecht	Erreichen von Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Entlohnung der Arbeiter*innen und Vorgesetzten unserer strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe ⁴
	Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	
	Sorgfaltspflicht bezüglich Achtung der Menschenrechte und der Umwelt („Human Rights and Environmental Due Diligence“ - ‚HREDD‘)	Bestehendes System zur Identifizierung und Bewältigung besonders risikobehafteter Menschenrechtsfragen in 100 % der Wertschöpfungskette ⁵

1 Gemäß dem ‚US Bureau of Labor Statistics Code‘.

2 Der S-KPI misst eine Reihe von sozialen Indikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Ziel ist es, diese grundlegenden Maßnahmen zur sozialen Auswirkung zu 100 % einzuhalten bzw. zu 70 % zu übertreffen, wobei ‚3S‘ die erwartete Mindestleistung der Zulieferer ist.

3 Zu den Benchmarks für angemessene Vergütung gehören Branchenlöhne, Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne. Diese Benchmarks werden durch ein ‚Fair Compensation Tool‘ der ‚Fair Labor Association‘ festgelegt und nachverfolgt. Das Tool, das in der Branche auf breite Zustimmung stößt, wird schrittweise bei strategischen Tier-1-Zulieferpartnern eingeführt.

4 Die Messung der Lohngleichheit für Fließbandarbeitskräfte und deren unmittelbare Vorgesetzte (d. h. Fließbandleiter) ist Teil einer umfassenderen Einführung der Gleichstellungsstrategie bei den relevanten strategischen Tier-1-Partnern, die Selbstbewertungen durchführen, um geschlechtsspezifische Unterschiede in den betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und anschließend zu beseitigen.

5 Bei der Durchführung von Due Diligence wollen wir potenzielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte oder die Umwelt identifizieren, verhindern oder mindern, wobei der Bekämpfung der schwersten Auswirkungen Priorität gegeben wird.

WESENTLICHE THEMEN

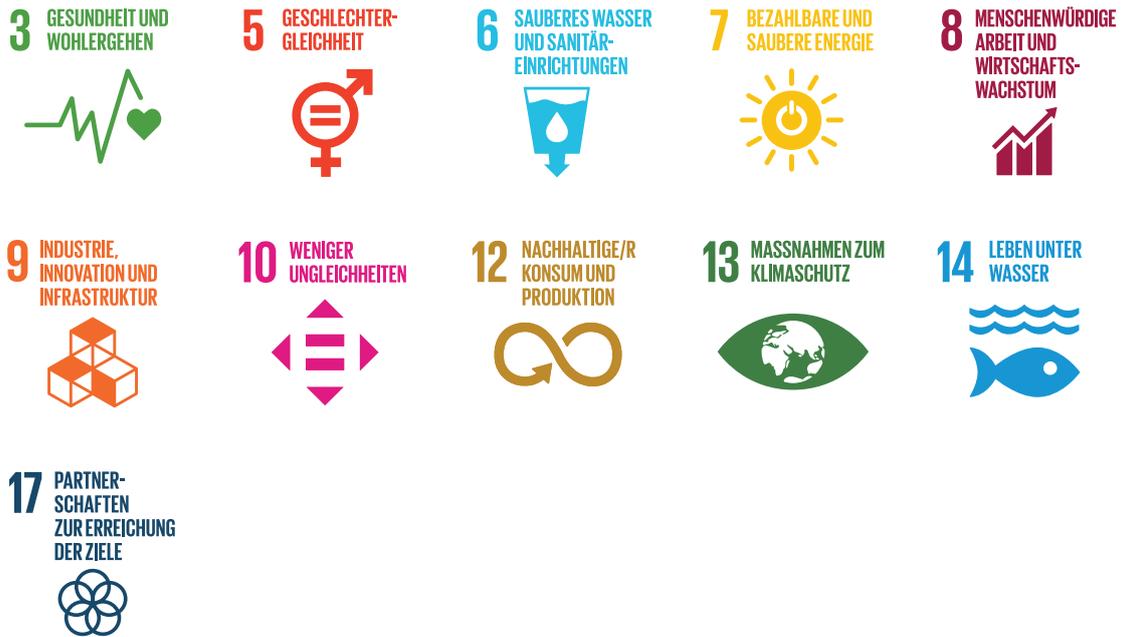
Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, pflegen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und berücksichtigen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Außerdem führen wir Stakeholderbefragungen durch, mit denen wir die Auswahl unserer wesentlichen Themen bestätigen. Wir nutzen die Erkenntnisse aus vergangenen Bewertungen und aus Gesprächen, die wir im Laufe des Jahres mit verschiedenen Organisationen führen, prüfen und kategorisieren mögliche neue Themen und validieren diese im Anschluss durch Gespräche mit Expert*innen und Stakeholdern über das gesamte Unternehmen hinweg. Letztendlich wollen wir ein besseres Verständnis darüber gewinnen, welche Bedeutung ein Thema für unsere Geschäftsentwicklung sowie für unsere Stakeholder hat. Gleichzeitig wollen wir aber auch aufzeigen, was die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die jeweiligen Themen sind. 2021 gab es keine wesentlichen Änderungen gegenüber der Themenliste für 2020. ► **SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG**

Darüber hinaus nutzen wir die Ziele für nachhaltige Entwicklung („SDGs“) der Vereinten Nationen als Orientierung, um deren Zusammenhang mit unserer eigenen Verpflichtung zu nachhaltiger Entwicklung sowie zur Wahrung der Menschenrechte auszuarbeiten. Wir konnten die folgenden ‚SDGs‘ ermitteln, die

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

die größte Korrelation mit unseren eigenen Schwerpunkten haben: einerseits mit den ökologischen Prioritäten im Hinblick auf beispielsweise Materialauswahl, Fertigung, Nutzung und Entsorgung unserer Produkte sowie andererseits mit den Bedürfnissen und Anliegen der Menschen in unserer Wertschöpfungskette. 

KORRELATION ZWISCHEN DEN ZIELEN FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG DER VEREINTEN NATIONEN UND UNSEREM NACHHALTIGKEITSPROGRAMM



STAKEHOLDER-DIALOG UND TRANSPARENZ

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

adidas engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren. Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr bewegen zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen, um beispielsweise die Treibhausgasbilanz innerhalb der Beschaffungskette unserer Branche zu verbessern, Verfahren zum Chemikalienmanagement zu fördern oder Standards in der Baumwolllieferkette zu verbessern. Zudem setzen wir uns gemeinsam mit führenden Initiativen wie dem ‚Better-Work‘-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (‚International Labor Organization‘ – ‚ILO‘) dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten zu erweitern. Und durch die Partnerschaft mit der Internationalen Organisation für Migration (‚IOM‘) der Vereinten Nationen wollen wir gewährleisten, dass

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

die Arbeitsrechte von ausländischen Arbeitskräften und Wanderarbeiter*innen in der Lieferkette unseres Unternehmens gewahrt werden.

Wichtige Mitgliedschaften:

- AFIRM-Arbeitsgruppe („AFIRM“ = „Apparel and Footwear International RSL Management“)
- Better Cotton („BC“)
- Fair Factories Clearinghouse („FFC“)
- Fair Labor Association („FLA“)
- Fashion Pact
- Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“)
- Leather Working Group („LWG“)
- Textile Exchange
- International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry (internationales Abkommen für Gebäude- und Feuersicherheit in der Bekleidungsindustrie)
- Fashion Industry Charter for Climate Action der UN-Klimarahmenkonvention („UNFCCC“)
- Weltverband der Sportartikelindustrie („WFSGI“ = „World Federation of the Sporting Goods Industry“)
- ZDHC-Arbeitsgruppe („ZDHC“ = „Zero Discharge of Hazardous Chemicals“)

Wir sind davon überzeugt, dass transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund nutzen wir globale „Reporting“-Standards wie die Richtlinien für die Berichterstattung der „Global Reporting Initiative“ („GRI“) und des „Sustainable Accounting Standards Board“ („SASB“), um daran unsere externe nichtfinanzielle Berichterstattung zu orientieren. Zudem reichen wir regelmäßig zusätzliche Informationen bei öffentlich zugänglichen Sozial- und Umwelt-Benchmarks sowie Meldeplattformen ein und veröffentlichen auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens – darunter die Unternehmenswebsite – aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit. Ein zentrales Element dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, die wir zweimal jährlich aktualisieren. Außerdem legen wir die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten, bei denen ein Großteil der Nassprozesse stattfindet.

Wir erkennen den Wert der klimabezogenen Berichterstattung an. Bereits seit vielen Jahren berichten wir nach etablierten Rahmenwerken. Aufgrund ihrer internationalen Anerkennung wollen wir schrittweise die Empfehlungen der „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ („TCFD“) aufnehmen, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Berichterstattung zu klimabezogenen Finanzinformationen, insbesondere zu klimabezogenen Risiken und Chancen, zu verbessern. Die TCFD ist in vier Themenbereiche gegliedert, die Kernelemente der Arbeitsweise von Organisationen sind: „Governance“, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele.

Wir sind der Ansicht, dass wir aufgrund unseres langjährigen Engagements im Bereich Nachhaltigkeit sowie des strategischen Fokus auf dieses Thema bereits Elemente der vier Themenbereiche in verschiedenen Abschnitten unseres Geschäftsberichts abdecken. Wir haben Nachhaltigkeit zu einem Fokusbereich unserer Unternehmensstrategie „Own the Game“ gemacht und verfügen daher über einen umfangreichen Aktionsplan mit klaren Zielen. Das „Sustainability Sponsor Board“ stellt das durchgängige Management dieser Strategie sicher. Im Rahmen unseres Risikoidentifikationsprozesses verfolgen wir physische Risiken im Zusammenhang mit klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus der Entwicklung hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. Zur weiteren Verfeinerung und Weiterentwicklung der Kernberichtselemente gemäß den TCFD-Empfehlungen haben wir im Jahr 2021 ein funktionsübergreifendes Projektteam aufgestellt. Dieses Team wird mit der Etablierung solider Governance-Prozesse rund um die TCFD betraut sein und sich insbesondere auf die Entwicklung

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

klimabezogener Szenarioanalysen fokussieren. Angesichts der Komplexität des Themas sind weitere Vorbereitungen erforderlich, um eine größere Granularität zu erreichen und damit eine entsprechend hohe Qualität für umfangreichere externe Berichterstattung zu gewährleisten. [► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT](#)

GOVERNANCE-STRUKTUR

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

Wir haben regelmäßige Networking-Telefonkonferenzen zum Thema Nachhaltigkeit für alle Mitarbeiter*innen organisiert, die an Nachhaltigkeitsprojekten und -programmen innerhalb der Organisation beteiligt sind, um eine unternehmensweite Abstimmung auf allen Ebenen zu gewährleisten. Darüber hinaus hat adidas ein unternehmensweites Schulungsprogramm zum Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt, das allen Mitarbeiter*innen zur Verfügung steht. Darin werden diese in nachhaltigem Denken und Handeln geschult, zu Botschafter*innen für Nachhaltigkeit ausgebildet und ermutigt, persönliche und berufliche Verpflichtungen einzugehen, um zu einem saubereren Planeten beizutragen. 2021 haben mehrere Tausend Kolleg*innen die Schulungen absolviert. Ferner haben wir eine Schulung zum Nachhaltigkeitsmanagement für unsere Kolleg*innen im Einzelhandel organisiert. Diese hatte das Ziel, unser gesamtes Team und alle Konsument*innen, mit denen wir tagtäglich rund um den Globus interagieren, zu informieren, zu motivieren und zu inspirieren. [► SIEHE UNSER TEAM](#)

EXTERNE ANERKENNUNG

Der ganzheitliche Ansatz zum Nachhaltigkeitsmanagement von adidas erhält fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. 2021 wurde adidas erneut im Rahmen verschiedener Bewertungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance („ESG“ – ‚Environmental, Social and Governance‘) umfassend beurteilt und nahm an speziellen, thematischen Offenlegungs-Benchmarks der ökologischen und gesellschaftlichen/sozialen Leistung teil. Infolgedessen war adidas in zahlreichen renommierten Nachhaltigkeitsindizes, Ratings und Offenlegungs-Benchmarks vertreten.

Nach umfassender Beurteilung durch die Ratingagentur S&P im Jahr 2021 erhielt adidas einen ‚ESG Evaluation Score‘ von insgesamt 85 Punkten. Damit liegt adidas in den Top Ten aller bislang durch S&P bewerteten Unternehmen. In ihrer eingehenden Betrachtung betonte S&P den branchenführenden Ansatz von adidas zu Innovation, Lieferkettenmanagement und Konsumenteneinbindung. [► SIEHE UNSERE AKTIE](#)

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

EXTERNE ANERKENNUNG 2021

Leistung im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG)	Ökologische Leistung	Gesellschaftliche/Soziale Leistung
MSCI ESG Rating (,AAA', höchste Wertung: ,AAA')	CDP Klimawandel (Note ,B', höchste Wertung: ,A')	Corporate Human Rights Benchmark (führende Position in unserer Branche)
S&P Global ESG Evaluation (85/100, höchste Wertung: 100)	CDP Wasser (Note ,B', höchste Wertung: ,A')	KnowTheChain Benchmark (unter den Top 3 in unserer Branche)
Sustainalytics ESG Risk Rating (13,3/100, höchste Wertung: 0)	Corporate Information Transparency Index (unter den Top 10 in unserer Branche)	World Benchmarking Alliance Gender Benchmark (unter den Top 3 in unserer Branche)

UMWELTAUSWIRKUNGEN

Ein wichtiger Fokus unserer Arbeit ist die Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir sind fest entschlossen, zur Dekarbonisierung unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO₂e-Emissionen zu reduzieren und auf saubere Energien umzusteigen. Wir haben uns zudem verpflichtet, in unseren Produkten den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen und unsere kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen zu erweitern. Wir widmen uns weiterhin der Wassereffizienz und -qualität und verfügen über ein fortschrittliches Programm für das Chemikalienmanagement.

DEKARBONISIERUNG

Laut den Vereinten Nationen stellt der Klimawandel die dringlichste langfristige Herausforderung für die Menschheit dar. Aus diesem Grund war es für uns entscheidend, uns wissenschaftlich basierte Dekarbonisierungsziele zu setzen, die zur Begrenzung des weltweiten Temperaturanstiegs beitragen. adidas verpflichtet sich, bis 2025 an den eigenen Standorten Klimaneutralität (CO₂e) zu erreichen, die absoluten Treibhausgasemissionen entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um 30 % im Vergleich zu 2017 zu reduzieren und so den Weg in Richtung Klimaneutralität (CO₂e) entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens bis 2050 zu ebnen. Wir unterstützen globale Initiativen für einen positiven Wandel in unserer Branche, wie den ,Fashion Pact' und die ,Fashion Industry Charter for Climate Action' der UN-Klimarahmenkonvention (UNFCCC). Zudem haben wir uns 2020 der ,Science Based Targets'-Initiative (,SBTi') angeschlossen und erhielten im Frühjahr 2021 die ,SBTi'-Bestätigung unserer Ziele.

Ziel bis 2030: Reduktion der Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette um

30 %

Der Weg zur Erreichung unseres ehrgeizigen Ziels erfordert zuverlässige Daten. Deshalb haben wir ein Instrument zur Bewertung der Umweltauswirkungen (,Environmental Footprint Tool') entwickelt, mit dem wir unsere Umweltauswirkungen nicht nur an unseren eigenen Standorten, sondern auch entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette quantifizieren, überwachen und transparent machen können. Dies deckt alle Phasen ab – von der Rohstoffgewinnung, -produktion und -verarbeitung über die Produktherstellung, eigene Geschäftstätigkeit und Logistik bis hin zur Entsorgung unserer Produkte am Ende ihrer Lebensdauer.

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

Das Tool hat entscheidend dazu beigetragen, unsere durch Treibhausgasemissionen verursachten Umweltauswirkungen zu verstehen und uns entsprechende Ziele zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen zu setzen. Es ist uns sehr wichtig, unsere Fortschritte in Bezug auf unsere Ziele sorgfältig zu erfassen und zu messen sowie Szenarioanalysen durchzuführen, um faktenbasierte Entscheidungen treffen zu können. 2022 wollen wir das Tool vollständig in unsere vorhandenen Datenerfassungssysteme integrieren und so Echtzeit-Simulationen ermöglichen. Gleichzeitig ist uns bewusst, dass das Tool noch weiter ausreifen wird, um zukünftig notwendigen, komplexeren Methoden zur Berechnung unseres Fußabdrucks gerecht zu werden.

Die Ergebnisse für 2021 zeigen deutlich, dass unsere geschätzten Umweltauswirkungen etwas ungleichmäßig über die Wertschöpfungskette verteilt sind. Die signifikantesten Auswirkungen haben wir in der Beschaffungskette (über 90 %), und dabei insbesondere in der Rohstoffproduktion und -verarbeitung. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern in der erweiterten Lieferkette mit dem Ziel, sie bei der Reduzierung ihrer Treibhausgasemissionen zu unterstützen, und die kontinuierliche Suche nach nachhaltigeren Versionen der Rohstoffe, die wir für unsere Produkte verwenden, sind daher zum zentralen Thema unseres Programms geworden. 

ÖKOLOGISCHER FUßABDRUCK ¹

Umweltauswirkungen von adidas entlang der gesamten Wertschöpfungskette ¹								Gesamt 2021
	T4+	T3	T2	T1	Logistik	Eigene Standorte	End of Life	
	Rohstoffproduktion	Spinnen	Herstellungs-, Färb- und Veredelungsverfahren	Produktmontage	Eingangs- und Ausgangslogistik	Büros, Distributionszentren, eigene Produktionsstätten, eigener Einzelhandel, Geschäftsreisen	End-of-Life-Behandlung	Einschließlich sämtlicher Phasen des Produktlebenszyklus
2021 [Mt CO ₂ e]	1,4	0,5	2,9	0,6	0,3	0,1	0,2	6,0
Treibhausgase	 23 %	 9 %	 49 %	 10 %	 5 %	 2 %	 2 %	

¹ Berichtete Werte beziehen sich auf die Produktionssaisons Frühjahr/Sommer 2021 und Herbst/Winter 2021. Produktion und Verarbeitung von Rohmaterialien (Tier 4+, Tier 3, Tier 2): Schätzung der Auswirkungen anhand von Materialmengen und Lebenszyklus-Analysedaten. Dabei finden alle wichtigen Produktionsprozesse Berücksichtigung. Primäre, sekundäre und tertiäre Verpackungsmaterialmengen sind inbegriffen. Schätzung der Mengen anhand des Umsatzvolumens und unter Einbeziehung von Zusammensetzungs- und Gewichtsannahmen aus den ‚PEFCR‘ (Product Environmental Footprint Category Rules) – Regeln zu den Kategorien der Produktumweltauswirkungen). Produktmontage (Tier 1): Schätzung der Auswirkungen durch Anwendung von Emissionsfaktoren auf den gemeldeten Energieverbrauch strategischer Tier-1-Zulieferer. Schätzung der Auswirkungen nicht strategischer Zulieferer (< 20 %) anhand von Daten zum Beschaffungsvolumen. Logistik: Kombination von Warenmengen für definierte Vertriebswege mit den jeweiligen Transportemissionsfaktoren. Eigene Standorte: Schätzung anhand der gemeldeten ökologischen Mengen im ‚Workplace Governance‘-Datensystem und System für Geschäftsreisedaten. End-of-Life-Behandlung: Schätzung der Emissionen, die durch die Entsorgung unserer Produkte durch die Kunden entstehen, anhand von Umsatzvolumen und typischen Abfallentsorgungswegen (z. B. Deponie und Verbrennung).

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

BESCHAFFUNGSKETTE

Ein wesentlicher Teil der Auswirkungen auf die Umwelt tritt – in unterschiedlicher Intensität – entlang unserer Beschaffungskette auf. Deshalb geht es bei adidas bei der Beschaffung nicht ausschließlich um hohe Produktqualität und fristgerechte Lieferung. Es geht auch darum, gemeinsam mit unseren Zulieferern Wege zu finden, wie sie ihre Umweltauswirkungen im Bereich Energieverbrauch und Kohlendioxidemissionen, Wasser, Abwasser, Chemikalien und Abfall kontinuierlich verbessern können. Strategische Tier-1- und Tier-2-Zulieferer, die die meisten unserer Produkte und Materialien herstellen, sind in unserem Umweltprogramm aufgenommen, das heißt, wir arbeiten eng mit ihnen zusammen und bieten ihnen geeignete Schulungen an, mit deren Hilfe sie ihre Ziele erreichen und ihre Umweltbilanz schrittweise verbessern können.

Im Jahr 2021 haben wir mit unseren am Umweltprogramm beteiligten Zulieferern zusammengearbeitet und sie motiviert, eigenständig Geschäftspläne zur Dekarbonisierung aufzustellen, wohl wissend, dass die Zulieferer sich und ihre jeweilige Lage am besten kennen und so selbst die am besten geeigneten Maßnahmen für ihre künftigen Pläne zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen finden. Ferner haben wir allen Zulieferern empfohlen, an der Schulung zum Thema Klimaschutz der UNFCCC teilzunehmen, um die notwendigen Kenntnisse zu erlangen, dem Klimawandel entgegenzuwirken und Klimaneutralität (CO_{2e}) zu erreichen. Darüber hinaus haben wir verschiedene Initiativen organisiert, um die Zulieferer dabei zu unterstützen, den Einsatz erneuerbarer Energien auszubauen und ihre Energieeffizienz zu steigern.

- **Zunehmender Einsatz erneuerbarer Energien:** Auf dem Weg zur Erreichung unseres Ziels, durch vermehrten Einsatz erneuerbarer Energien die Emissionen bis 2025 stabil gegenüber dem Basisjahr 2017 zu halten, haben wir Fortschritte erzielt. Nachdem wir 2020 verschiedene Machbarkeitsstudien mit positiven Ergebnissen durchgeführt hatten, haben wir die an unserem Umweltprogramm teilnehmenden Zulieferer motiviert, Photovoltaik-Dachanlagen zu installieren, und so 2021 die Leistung von PV-Dachanlagen innerhalb unserer Beschaffungskette auf 93 MWp gesteigert. Außerdem haben wir uns vertraglich zusätzliche Kapazitäten gesichert und verfolgen das Ziel, im Jahr 2022 50 % des Gesamtpotenzials abzudecken. Wir werden 2022 weiteres Potenzial identifizieren und ausbauen, um nach und nach weitere Tier-2-Zulieferer einzubinden.
- **Abschaffung von Kohlekesseln:** Durch Verzicht auf den Einsatz von Kohlekesseln in allen direkten Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben ergeben sich proportional hohe positive Umweltauswirkungen. Wir haben uns verpflichtet, ab 2022 keine neuen kohlebetriebenen Kessel, Heizungen und Stromerzeugungssysteme mehr zu installieren sowie bis spätestens 2025 die bei allen direkten Zulieferern auf ‚Tier 1‘- und ‚Tier 2‘-Level vorhandenen kohlebetriebenen Anlagen abzuschaffen. Gelingt das nicht, wenden wir Methoden zur Durchsetzung an. Bei der Abschaffung unterstützen wir unsere Zulieferer mit kohlebetriebenen Anlagen mit Machbarkeitsstudien, Darlegung möglicher Alternativen, Aufstellung einer klaren Roadmap und Entwicklung angemessener Schulungen für 2022.
- **Vorbereitung von Zulieferern in Vietnam auf den Bezug erneuerbarer Energien:** adidas hat weiterhin eng mit wichtigen Zulieferern in Vietnam zusammengearbeitet und ihnen technische Unterstützung zur Verfügung gestellt, damit sie am ersten Offsite-Pilotprojekt für erneuerbare Energien teilnehmen können. Sobald das Pilotprogramm genehmigt ist, wird es sich mit den Mechanismen für direkte Stromabnahmevereinbarungen („DPPA-Mechanismen“) zwischen Stromerzeugern bzw. Entwicklern von erneuerbaren Energien und privaten Stromabnehmern/-verbrauchern befassen. DPPA-Mechanismen gewinnen weltweit an Bedeutung und gelten als neuer Wachstumstreiber und Katalysator für erneuerbare Energieprojekte.

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

- **Anhaltende Steigerung der Energieeffizienz:** Die weitere Optimierung der Energieeffizienz bleibt ein wichtiges Anliegen. 2021 sind wir auf ein Modell umgestiegen, das auf Eigenverantwortung unserer Zulieferer setzt. Das heißt, die Zulieferer übernehmen die volle Verantwortung für ihre Bemühungen und Erfolge, während adidas weiterhin ihre Leistung in Sachen Energieeffizienz verfolgt und überwacht. Wir konnten eine Reduzierung um 3 % gegenüber dem Basisjahr 2019 erreichen.
- **Entwicklung branchenweiter Schulungen in Asien:** In Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit („GIZ“) haben wir eine Online-Schulung zum Thema Klimaschutz entwickelt. Diese wurde 2021 allen an unserem Umweltprogramm beteiligten Tier-1- und Tier-2-Zulieferern zur Verfügung gestellt. Mithilfe dieser Schulung wollen wir die Beschaffungskette im Bekleidungssektor für das Thema Treibhausgasemissionen sensibilisieren und aufzeigen, wie Ziele gesetzt und Maßnahmen zur Emissionsreduktion identifiziert werden können, wie beispielsweise der Bezug erneuerbarer Energien oder die effizientere Nutzung von Energie. Durch jährliche Audits vor Ort verfolgen wir den Fortschritt, um sicherzustellen, dass die Zulieferer über qualifiziertes Personal verfügen.

2021 haben wir unsere Maßnahmen zur Einsparung von Wasser ausgeweitet und weitere, verbrauchsstarke Tier-2-Zulieferbetriebe in unser Programm aufgenommen. Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2025 unter anderem mittels Einsatz neuer Technologien den Wasserverbrauch um 40 % gegenüber dem Basisjahr 2017 zu senken. 2021 erzielten Tier-1-Zulieferer eine Reduzierung des Wasserverbrauchs um 15 % und Tier-2-Zulieferer eine Reduzierung um 18 %. 2021 stiegen wir auf ein Modell der Eigenverantwortung der Zulieferer um. Das heißt, die Zulieferer übernehmen volle Verantwortung für ihre Bemühungen und Erfolge, während adidas weiterhin ihre Leistung verfolgt und überwacht. Geleitet durch unser Ziel, unsere Zulieferer bestmöglich zu unterstützen, haben wir Richtlinien für vorbildliche Umweltmaßnahmen mit Initiativen zur Senkung des Wasserverbrauchs erarbeitet.

Außerdem haben wir weiter an der Optimierung des Abbaus von Deponieabfällen gearbeitet, sodass Zulieferer, die an unserem Umweltprogramm teilnehmen, Ende 2021 eine Abfallvermeidungsquote von 93 % erreichen konnten. Gestützt wurde dieser Erfolg unter anderem durch ein Programm, das wir 2019 in wichtigen Beschaffungsländern, darunter Kambodscha und Vietnam, eingerichtet haben, um Produktionsabfälle als Energiequelle in der Zementindustrie zu nutzen. Diese Lösung stößt zwar in einigen Ländern aufgrund mangelnder Logistik an ihre Grenzen, doch konnten wir diejenigen Zulieferer mit geringer Abfallvermeidungsquote ermitteln und diese auffordern, sich mit Dienstleistern zur Abfallverwertung zusammenzuschließen. adidas hat eine Richtlinie zum Abfallmanagement, eine Richtlinie zur Sorgfaltspflicht in Bezug auf die Abfallverwertung und eine Richtlinie für vorbildliche Umweltmaßnahmen erarbeitet, die zeigen, wie die Abfalltrennung verbessert, der Marktwert gesteigert und die allgemeine Abfallerzeugung minimiert werden kann.

In unserem Bemühen, unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen noch zu intensivieren, unterstützen wir unsere Zulieferpartner auch weiterhin dabei, ihre Leistung zu verbessern und sicherzustellen, dass dies durch tragfähige Umweltmanagementsysteme und korrekte Datenveröffentlichung untermauert wird. 

CHEMIKALIENMANAGEMENT

 adidas unterhält in seiner Beschaffungskette schon seit Jahren ein holistisches Programm zum Chemikalienmanagement. Dazu haben wir einen umfassenden Ansatz entwickelt, der sich vom Management des Chemikalieneinsatzes über die Verfolgung des Chemikalienmanagements in unserer Beschaffungskette und die Veröffentlichung von Leistungsdaten der Zulieferer bis hin zur Kontrolle des fertigen Endprodukts erstreckt.

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

- **Gewährleistung eines soliden Input-Chemikalienmanagements:** Um zu verhindern, dass gefährliche Chemikalien in unsere Beschaffungskette gelangen, verlangen wir von unseren Zulieferern, dass sie vermehrt Chemikalien verwenden, die der Stufe 3, der höchsten Konformitätsstufe der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ („MRSL“) der Initiative ‚Zero Discharge of Hazardous Chemicals‘ („ZDHC“) entsprechen. 2021 haben wir unsere Zulieferer angeleitet, ihren Chemikalienbestand und -verbrauch monatlich über eine externe, durch die ZDHC genehmigte Online-Plattform zu melden. Die Zulieferer erhielten Leistungsberichte, durch die wir die allgemeine Sichtbarkeit des Chemikalienbestandsmanagements innerhalb unserer Beschaffungskette verbessern konnten. Bis Ende 2021 setzten 42 % der Zulieferbetriebe Chemikalien ein, die ‚ZDHC-MRSL-konform‘ sind (Stufe 3). Wir sind damit unserem Ziel einen Schritt nähergekommen, bis zum Jahr 2025 eine 80%ige Konformität bei unseren Zulieferbetrieben zu erreichen.
- **Überwachung des Output-Chemikalienmanagements:** Die Reduzierung des Schadstoffausstoßes ist ein wichtiges Thema für die Textilindustrie, weshalb wir auch Ziele für Zulieferer zum Management ihrer Abwasserableitungsleistung aufgestellt haben. Um Betriebe bei der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung des abgeleiteten Abwassers zu unterstützen, haben wir eine Abwasseranlagenbewertung eingeführt, die diese Betriebe bei der Optimierung ihrer Qualitätskontrollen in Bezug auf die Abwasserableitung unterstützt. Außerdem haben wir uns mit der ZDHC-Initiative zusammengeschlossen, um dieses Bewertungsinstrument in deren Industriepattform zu integrieren. Obwohl unsere Betriebe aufgrund pandemiebedingter Länder-Lockdowns vor großen Herausforderungen standen und die Entnahme von Abwasserproben vor Ort äußerst eingeschränkt war, konnten wir eine deutliche Verbesserung verzeichnen: Im Jahr 2021 erreichten 87 % unserer Zulieferer das ‚Foundational Level‘ der ‚ZDHC Wastewater Guideline‘. Damit haben wir unser Ziel, dass bis zum Jahr 2025 80 % unserer Zulieferer vor Ort Abwasseranlagen betreiben, um das ‚Foundational Level‘ der ‚ZDHC Wastewater Guideline‘ zu erreichen, sogar übertroffen.
- **Zusammenarbeit mit der Industrie zur Verbesserung der Chemikalienmanagement-Prozesse:** Gemeinsam mit Industriepartnern haben wir die ZDHC-Initiative bei der Entwicklung einer technischen Industrierichtlinie unterstützt. Die Veröffentlichung dieser Richtlinie hat die Zusammenarbeit der Branche bei der Durchsetzung eines einzigen Standards für das Chemikalienmanagement von Zulieferern weiter gestärkt. Wir sind auch eine industrielle Kooperation eingegangen, um ein besseres Verständnis und mehr Transparenz über die gefährlichen Chemikalien zu erhalten, die recycelte Materialien unter Umständen enthalten. 

TRANSPORT

Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Obwohl wir im Jahr 2021 verstärkt Luftfracht genutzt haben, um den Herausforderungen der Lieferkette im Zusammenhang mit Covid-19 entgegenzuwirken, erfolgte der Großteil unserer Transporte weiterhin per Seefracht. 97 % unserer Schuhe, 93 % unserer Bekleidungsstücke und 72 % der Produkte aus dem Bereich Accessoires und Ausrüstung wurden im Jahr 2021 auf dem Seeweg transportiert.

NACHHALTIGERE MATERIALIEN

 Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltigerer Materialien stetig zu erhöhen. Wir arbeiten gezielt auf nachhaltige Innovation und kreislaufwirtschaftliche Modelle hin.

Im Rahmen unserer Strategie ‚Own the Game‘ wollen wir zu einem skalierten sowie umfassenden Nachhaltigkeitsprogramm übergehen. Unser Ziel ist es, dass 90 % unserer Artikel bis 2025 nachhaltig sind. Wir definieren Artikel als nachhaltig, wenn sie aufgrund der verwendeten Materialien Umweltvorteile gegenüber herkömmlichen Artikeln aufweisen, d. h. – zu einem erheblichen Umfang – aus

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

umweltfreundlichen Materialien hergestellt werden. Der Großteil der derzeit verwendeten umweltfreundlichen Materialien umfasst recycelte Materialien und nachhaltigere Baumwolle. Darüber hinaus werden innovative Materialien wie biobasierte Kunststoffe und nachhaltiger angebaute natürliche Materialien bereits in geringem Umfang eingesetzt und werden in Zukunft immer relevanter werden.

Um sich als nachhaltiger Artikel zu qualifizieren, müssen die umweltfreundlichen Materialien einen bestimmten, im Voraus definierten Prozentsatz des Artikelgewichts überschreiten. Die angewandten Kriterien für umweltfreundliche Materialien und der Prozentsatz am Materialgewicht werden auf der Grundlage von Standards, die die neusten Entwicklungen in unserer Industrie, Wettbewerbsbenchmarks und Expertenmeinungen reflektieren, definiert. Bei Bekleidung beträgt der umweltfreundliche Materialanteil am Artikelgewicht mindestens 70 %, bei Accessoires und Ausrüstung mindestens 50 % und bei Schuhen mindestens 20 %.¹⁵ Dieser Standard wird ab dem Jahr 2022 angewendet.

Für 2021, das erste Berichtsjahr im neuen Strategiezyklus haben wir einen anderen Standard¹⁶ verwendet und konnten den Anteil nachhaltiger Artikel für die Frühjahr/Sommer-Saison 2022 um acht Prozentpunkte im Vergleich zur Frühjahr/Sommer-Saison 2021 steigern.¹⁶

Bis Ende 2022 wollen wir erreichen, dass sieben von zehn unserer Artikel nachhaltig sind. 

► **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT**

 Die folgenden Materialien bilden die Grundlage der umweltfreundlichen Materialien, die wir verwenden:

- **Nachhaltigere Baumwolle:** adidas hat das Beschaffungsvolumen von nachhaltigerer Baumwolle in den letzten Jahren stetig erhöht und verwendet seit Ende des Jahres 2018 100 % nachhaltigere Baumwolle.
- **Recycelter Polyester:** Der verstärkte Einsatz von recyceltem Polyester bietet uns ebenfalls die Möglichkeit, Sportler*innen weiterhin Hochleistungsprodukte anzubieten, gleichzeitig jedoch unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren. Polyester ist das Material, das am häufigsten in adidas Produkten eingesetzt wird. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2024 in allen Produkten neu hergestellten Polyester vollständig durch recycelten Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare Meilensteine gesetzt und konnten über die vergangenen Saisons hinweg Fortschritte erzielen. 91 % des gesamten Polyesters, der 2021 verwendet wurde, war recycelt. Damit liegen wir im Plan, ab 2024 nur noch recycelten Polyester zu verwenden.
- **Parley Ocean Plastic:** Seit 2015 arbeitet adidas mit der Umweltschutzorganisation „Parley for the Oceans“ zusammen und setzt „Parley Ocean Plastic“ als ökoinnovativen Ersatz für neuen Polyester ein. 2021 haben wir den Anteil von Parley Ocean Plastic in unseren wichtigsten Kategorien weiter ausgebaut, sowohl in „Performance“- als auch „Lifestyle“-Produkten wie Schuhen, Bekleidung und Accessoires. Im Jahr 2021 haben wir fast 18 Millionen Paar Schuhe hergestellt, die Parley Ocean Plastic enthalten. ► **SIEHE GLOBAL BRANDS**

In unserer Branche sind synthetische Fasern aufgrund ihrer einzigartigen Eigenschaften – z. B. Elastizität, geringes Gewicht und Langlebigkeit – weit verbreitet. Uns ist bewusst, dass sich Produkte aus

¹⁵ Prozentualer Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird (Durchschnitt der Saison Herbst/Winter des laufenden Geschäftsjahres und Frühling/Sommer des folgenden Geschäftsjahres). Bei der Berechnung des Artikelgewichts von Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung wird Zubehör wie Reißverschlüsse, Knöpfe etc. ausgenommen. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgeschlossen. Ohne Reebok.

¹⁶ Bei Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung basiert der umweltfreundliche Materialanteil auf dem Artikelgewicht (mindestens 25 % recycelte Materialien oder 50 % nachhaltige Baumwolle; ohne Zubehör), bei Schuhen (nur Obermaterial) auf den Materialkomponenten (mindestens 25 % der verwendeten Komponenten enthalten 50 % oder mehr recycelte Materialien) oder dem Artikelgewicht (mindestens 25 %). Der prozentuale Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl) an den Verkaufsstellen lag in der Saison Frühling/ Sommer 2021 bei 60,6 %. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen. Ohne Reebok.

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

synthetischen Fasern während ihrer Produktions- und Nutzungsphase negativ auf die Umwelt auswirken können. Wir wissen, dass Faserfragmentierung eine komplexe Herausforderung für unsere Industrie ist, und gehen dieses Problem proaktiv an. adidas ist Gründungsmitglied des ‚Microfibre Consortium‘ (TMC), das ein Prüfverfahren entwickelt hat und die Textilindustrie in Zukunft beraten will, wie sie die Auswirkungen der Faserfragmentierung mindern kann. 

KREISLAUFWIRTSCHAFTLICHE DIENSTLEISTUNGEN

 Neben der Verwendung recycelter Inhaltsstoffe oder nachhaltigerer Materialien für unsere Produkte erweitern wir unser Angebot an kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen stetig. Futurecraft.Loop – unser erster vollständig recycelbarer Laufschuh – hat sich seit seiner Einführung als Beta-Programm im Jahr 2019 zu einem Geschäftskonzept entwickelt, das sich über verschiedene Kategorien erstreckt. Im April 2021 folgte die erste kommerzielle Einführung des Ultraboost ‚Made to be Remade‘ (MTBR). Charakteristisches Merkmal dieses Schuhs ist sein auffällig platzierter QR-Code, der sich mithilfe der adidas App scannen lässt und die Konsument*innen durch den Rücknahmeprozess führt. Weitere MTBR-Modelle, die wir 2021 gelauncht haben, sind der Stan Smith MTBR und der Terrex Free Hiker MTBR sowie MTBR Produkte für die Kategorien Running und die Marke adidas Stella McCartney. 2022 folgen weitere Produkte, darunter der Terrex MTBR Anorak.

In Ergänzung des Sortiments an recycelbaren Produkten arbeitet adidas an innovativen Geschäftsmodellen im Rahmen der Erweiterung unserer Rücknahmeservices. So haben wir ‚Choose to Give Back‘ eingeführt, um die Lebensdauer getragener Sportbekleidung und -schuhe zu verlängern. Im Rahmen dieses Programms können in den USA seit Oktober 2021 Produkte in beliebigem Zustand und von beliebigen Marken eingeschickt werden. Gut erhaltene Produkte werden über unseren Partner ‚thredUP‘ wiederverkauft, damit möglichst viele Produkte neue Besitzer*innen finden. In Zukunft werden wir das Programm ausbauen sowie in weiteren Märkten einführen.

adidas hat bereits erste Prototypen aus innovativen Materialien hergestellt, die belegen, dass die Abhängigkeit von endlichen fossilen Brennstoffen wie Erdöl künftig verringert werden kann. Der adidas Stan Smith Mylo, den wir 2021 vorgestellt haben, besteht aus einem natürlichen, erneuerbaren Material auf Myzel-Basis, das in Zusammenarbeit mit ‚Bolt Threads‘ entwickelt wurde. Darüber hinaus arbeitet adidas gemeinsam mit Start-ups wie ‚Infinited Fiber‘, ‚Spinnova‘ oder ‚Pond‘ an Materialien aus natürlichen Ressourcen, die wir in unseren Produkten nutzen können. Zusammen bemühen wir uns, auf fossilen Quellen basierende Kunststoffe durch pflanzenbasierte Rohstoffe zu ersetzen – ohne Abstriche an unserem Leistungsversprechen machen zu müssen.

Gemeinsam mit dem US-amerikanischen Laufschuhhersteller Allbirds hat adidas seinen bislang klimafreundlichsten Performance-Laufschuh entwickelt, von dem nur eine begrenzte Stückzahl auf den Markt gebracht wurde und der 2,94 kg CO₂e pro Paar verursacht (im Vergleich zu einem ähnlichen Laufschuh wie dem adizero RC3 mit 7,86 kg CO₂e-Emissionen). So besteht das Obermaterial des Schuhs beispielsweise aus recyceltem Polyester von adidas, und zu seiner Herstellung wird ausschließlich erneuerbare Energie genutzt.  ► SIEHE GLOBAL BRANDS

VERPACKUNG

 Wir sind fest entschlossen, unser Plastikaufkommen weltweit zu reduzieren. Dort, wo sich der Einsatz von Kunststoffen noch immer nicht vermeiden lässt, beispielsweise bei der Transportverpackung, sucht adidas nach nachhaltigen Alternativen. So bemühten wir uns beispielsweise zusammen mit der globalen Innovationsplattform ‚Fashion for Good‘ um die Entwicklung einer Recycling-Infrastruktur für gebrauchte Polybeutel sowie innovative Recycling-Prozesse für Polybeutel. Dazu haben wir die technische Umsetzbarkeit von Polybeutel-Recycling getestet.

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

Darüber hinaus gelang es uns, bis Ende 2021 bei praktisch allen beim Transport unserer fertigen Produkte ab Fertigungsstätte verwendeten Polybeuteln von Neumaterial zu 100 % recyceltem ‚LDPE‘ (Weich-Polyethylen) umzusteigen. Die meisten der wenigen verbleibenden neuen Polybeutel können derzeit nicht ersetzt werden, da im Herstellungsland keine Alternative zur Verfügung steht und Einfuhrbeschränkungen gelten. 

PRODUKTSICHERHEIT UND -INTEGRITÄT

 Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsument*innen führen bzw. unserem Ansehen schaden können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung physischer und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten.

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

Zu diesen Richtlinien gehört das im Jahr 1998 zuerst von uns eingeführte Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01). Diese Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie innerhalb des gesamten Unternehmens sicherzustellen, haben wir einen speziellen Bereich ‚Produktsicherheit und Compliance‘ in den ‚Global Legal Sharepoint‘ in unserem Intranet eingebunden. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Beschäftigten und stellt ihnen die Informationen und Anleitungen zur Verfügung, mit denen wir bei der Entwicklung, der Fertigung und dem Vertrieb unserer Produkte die Einhaltung internationaler Bestimmungen und Best Practices gewährleisten. Externe Einrichtungen sowie unsere eigenen Qualitätslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sie unsere Anforderungen erfüllen. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Infolge unserer anhaltenden Bemühungen hatten wir im Jahr 2021 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.

In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List‘ der ‚AFIRM Group‘ beigetragen, die eine harmonisierte branchenweite Gefahrstoffliste darstellt. Die Akzeptanz der Liste als vorbildliche Branchenpraxis ist im Jahr 2021 weiter gestiegen. Gleichzeitig wurde in Zusammenarbeit mit externen internationalen Laboren das Pilotmodell eines Bewertungstools für die Prüfleistung und Akkreditierungsstufe der Labore auf den Markt gebracht, mit denen wir zusammenarbeiten. Dieses soll letztlich auch anderen Kunden der Labore zur Verfügung gestellt werden, wie z. B. Unternehmen aus der Textil- und Sportartikelbranche und deren Zulieferern. Wir haben zudem weiter an verschiedenen bedeutenden öffentlichen Konsultationsverfahren mit Stakeholdern teilgenommen, die auf Initiative der Europäischen Kommission (z. B. Europäische Chemikalienagentur) stattfanden. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert. 

EIGENE STANDORTE

 Eigene Standorte bezeichnen Verwaltungs- und Produktionsstandorte sowie Distributionszentren, und zusammen mit unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften machten sie 2021 3.654.401 m² der Brutto-Mietfläche aus. Ähnlich wie bei unserem Beschaffungskettenprogramm liegt unser Schwerpunkt darin,

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

auf die Dekarbonisierung hinzuarbeiten. Gleichzeitig sollen die Effizienz des Wasserverbrauchs gesteigert und höhere Abfallvermeidungsquoten erzielt werden.

Ziel für eigene Standorte bis 2025

Klimaneutralität (CO₂e)

Unsere Bemühungen werden von klaren Zielen untermauert. Bis 2025 wollen wir Klimaneutralität (CO₂e) sowohl unserer eigenen Standorte als auch unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte erreichen. Außerdem verbessern wir weiter die Wassereffizienz unserer verbrauchsstärksten Standorte. Ziel dabei ist eine Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Quadratmeter unserer eigenen Standorte um 15 % gegenüber 2019 und gleichzeitig eine Abfallvermeidungsquote von 95 % an unseren eigenen Standorten. Wir sind bestrebt, die allgemeine Erhebung unserer energiebezogenen Daten auszuweiten und weiterhin Ökoeffizienz-Standards über ein ganzheitliches integriertes Managementsystem („IMS“) an wichtigen Unternehmensstandorten zu implementieren. All diese Bemühungen werden uns auf unserem Weg hin zu einer Reduzierung der Treibhausgasemissionen entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette bis 2030 um 30 % im Vergleich zu 2017 unterstützen.

- **Weg zur Dekarbonisierung:** Wir haben eine klare Roadmap für unsere Emissionsreduktionsziele aufgestellt. Diese wollen wir zum einen durch die Implementierung standorteigener Produktion erneuerbarer Energie und von Maßnahmen zur effizienteren Energienutzung sowie den Bezug erneuerbarer Energien¹⁷ erreichen, zum anderen durch den Einsatz von Zertifikaten für erneuerbare Energien¹⁸. 2021 haben wir weiter in unsere eigenen Standorte investiert und bieten Ökofonds („Green Funds“) an, um lokale Projekte zu subventionieren und so die Energieeffizienz sowie die standorteigene Produktion erneuerbarer Energien anzukurbeln. Im Laufe des Jahres 2021 haben wir 13 Dekarbonisierungsinitiativen umgesetzt, darunter drei Projekte zur standorteigenen Produktion erneuerbarer Solarenergie in Herzogenaurach und Moskau sowie Projekte zur Steigerung der Energieeffizienz in Distributionszentren durch z. B. LED-Nachrüstung, Aufrüstung der HLK-Anlagen (Heizung, Lüftung, Klimatechnik) und Installation von Systemen zur Energieüberwachung. Im Jahr 2021 haben wir zum ersten Mal Daten zum Stromverbrauch unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte weltweit erhoben. Die Datenabdeckung mit Primärdaten belief sich für unsere eigenen Standorte auf 98 % und für unseren eigenen Einzelhandel auf 21 %. 2021 betrug der Gesamtenergieverbrauch an unseren eigenen Standorten weltweit 512.050 MWh, dies entspricht einem Gesamtverbrauch von 138.411 tCO₂e (12.908 tCO₂e bei Scope 1 und 125.502 tCO₂e bei Scope 2). Dies entspricht wiederum 0,038 tCO₂e/m² (25.731 tCO₂e an eigenen Standorten, 112.680 tCO₂e im eigenen Einzelhandel (inklusive eigener Showrooms)). Wir setzen unseren Übergang zu erneuerbaren Energiequellen fort. 100 % unseres Stromverbrauchs in Europa und Nordamerika stammen aus erneuerbaren Energiequellen, die durch Zertifikate für erneuerbare Energien belegt sind.
- **Verbesserung der Wassereffizienz:** 2021 haben wir in die Installation von effizienteren Sprinkleranlagen, Wassernebenzählern sowie einem Abwassertrennsystem in unserer Unternehmenszentrale in Portland investiert. Wir werden in den kommenden Jahren weiter in Wassereffizienz- und Abwasserprojekte investieren. 2021 belief sich der Wasserverbrauch an unseren eigenen Standorten auf insgesamt 0,128 m³/m² und wir konnten den Wasserverbrauch kumuliert um 34 % im Vergleich zu 2019 reduzieren.

¹⁷ Emissionen aus erneuerbaren Energien werden mit null berechnet.

¹⁸ Verringerung der Emissionen aus dem Stromverbrauch teilweise aufgrund des Erwerbs von Zertifikaten für erneuerbare Energien.

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

- **Steigerung der Abfallvermeidungsquoten:** Die Datenerfassung für die mit adidas in Verbindung stehenden Abfallströme und -mengen bleibt eine Herausforderung, da sich unsere Büros überwiegend in gemeinsam genutzten Gebäuden befinden, deren Abfallmanagement sich unserer direkten Kontrolle entzieht. Mit Stand 2021 überwachen und verfolgen 74 % unserer eigenen Standorte die Abfallmengen. Bis Ende 2021 wurden insgesamt 32.951 t Abfall erzeugt, und wir erreichten eine kumulierte Abfallvermeidungsquote von 92 % unserer eigenen Standorte gegenüber 2019.
- **Implementierung nachhaltiger Prozesse:** Das integrierte Managementsystem („IMS“) hilft uns, relevante „ISO“-Managementzertifizierungen für zentrale Standorte zu erhalten. Darunter sind Zertifizierungen für Umweltmanagement (ISO 14001), Arbeitsschutzmanagement (ISO 45001), Energiemanagement (ISO 50001) und „Facility Management“ (ISO 41001). Letztere wurde 2021 eingeführt und soll 2022 erreicht werden. Durch die Implementierung von Standards und interner wie auch externer Audits will adidas diese Zertifizierungen künftig auf weitere zentrale Standorte ausdehnen, da sie uns beim Erreichen unserer Energie-, Wasser-, Abfall- und Arbeitsschutzziele unterstützen. Mit Stand 2021 waren 64 Standorte nach ISO 14001, 63 Standorte nach ISO 45001 und 327 Standorte nach ISO 50001 zertifiziert (gilt für Standorte mit mehr als 50 Mitarbeitenden bzw. einer Fläche größer als 4.500 m²).
- **Fortsetzung der Zertifizierung für ökologisches Bauen:** Zertifizierungen für „ökologisches Bauen“ („Green Building“) sind ein wichtiger Faktor, um beim Bau von Betrieben die Kohlendioxidemissionen zu reduzieren und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Bei Neubauten und Sanierungsmaßnahmen eigener Einzelhandelsgeschäfte und Unternehmensniederlassungen greift adidas vorrangig auf „LEED“ („Leadership in Energy and Environmental Design“) und „BREEAM“ („Building Research Establishment Environmental Assessment Method“) Zertifizierungen zurück. Da für strategisch relevante Projekte eine Zertifizierung für ökologisches Bauen Anwendung findet, wurde für alle anderen Projekte eine Reihe interner Ökoeffizienz-Standards implementiert, welche die Prioritäten der „LEED“-Zertifizierung widerspiegeln. Letztendlich besteht das Ziel darin, durch Investition in hoch energieeffiziente Ausstattung und Energieüberwachung Energieeinsparungen zu erzielen.
- **Überwachung des Arbeitsschutzes:** Die Sicherheit und Gesundheit, insbesondere in Bezug auf den Arbeitsplatz und unsere Mitarbeiter*innen, steht bei adidas seit jeher an oberster Stelle. Indem wir für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld sorgen, stellen wir sicher, dass unsere Infrastruktur, unsere Sachanlagen und unsere Standorte der ISO-Norm 45001 entsprechen. Die genaue Überwachung unserer Leistung hilft uns, unsere Fortschritte zu verfolgen und Bereiche zu identifizieren, in denen wir unsere Anstrengungen verstärken müssen. Wir haben Schulungen und Richtlinien eingeführt und diese über die gesamte Organisation hinweg ausgebaut. Im Jahr 2021 verzeichneten wir null tödliche Unfälle (2020: 0), eine Quote von 0,40 Unfällen mit Arbeitsausfall („LTIR“) unter Mitarbeitenden (2020: 0,53) und 0,97 bei externen Arbeitskräften (2020: 0,67) sowie eine Häufigkeitsquote berufsbedingter Erkrankungen („OIFR“) von null. ▢

SUSTAINABLE FINANCE

Die Auswirkungen des Klimawandels sowie die sozialen Entwicklungen in der Gesellschaft und in den Lieferketten stellen uns vor immense Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, sind dedizierte Mittel zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen erforderlich. In diesem Abschnitt des Berichts geben wir einen Überblick über unsere Nachhaltigkeitsanleihe sowie über unseren Ansatz zur Erfüllung der Anforderungen der EU-Taxonomie, deren Ziel es ist, Investitionen in die richtige Richtung zu lenken.

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

NACHHALTIGKEITSANLEIHE

Im Jahr 2020 hat adidas erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert. Der Erlös aus der Emission wird entsprechend dem ‚Sustainability Bond Framework‘ des Unternehmens verwendet. adidas hat sich dazu verpflichtet, jährliche Informationen zur Verwendung der Erlöse sowie der Wirkungskennzahlen zu veröffentlichen. ► **SIEHE TREASURY**

In der folgenden Zusammenfassung werden ausgewählte KPIs zu ökologischen und sozialen Auswirkungen gemäß Kapitel 7 ‚Reporting‘ des adidas ‚Sustainability Bond Framework‘ dargestellt. Die im Zuteilungsbericht („Allocation Report“) aufgeführten Erlöse sind in diese KPIs eingeflossen.

NACHHALTIGKEITSANLEIHE: AUSWIRKUNGEN

	2021	2020
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Materialien		
Auswirkungen von Investitionen oder Ausgaben in die Nutzung nachhaltigerer Materialien		
Anteil recycelter Polyester in adidas Bekleidungs- und Schuhkollektionen in % ¹	91	71
Anteil beschaffter nachhaltigerer Baumwolle in %	100	100
Anzahl produzierter Paar Schuhe mit ‚Parley Ocean Plastic‘	> 17 Mio.	> 15 Mio.
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Prozesse		
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen in die Verbesserung unserer betrieblichen Tätigkeit durch die Etablierung nachhaltigerer Prozesse		
Absolute jährliche Reduzierung von CO ₂ e-Nettoemissionen (in Tonnen) (Scope 1 und Scope 2) an eigenen Standorten ²	138.411	- ³
Anzahl an Gebäuden ⁴ an eigenen Standorten mit Zertifizierung für Umweltmanagement (ISO 14001)/Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (ISO 45001)/Energiemanagement (ISO 50001)	64/63/327	42/39/53
Berechtigte Kategorie: soziales Engagement		
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen (global und lokal) in die aktive Unterstützung und positive Beeinflussung von Communities		
Anzahl der finanzierten Projekte für ‚Black Ambition‘, ein Programm, das Schwarze Menschen oder Menschen mit lateinamerikanischer Herkunft bei der Gründung von Start-up-Unternehmen unterstützt	34	34
Anzahl der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführte Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD‘, einer Initiative, die Unterstützung jener zum Ziel hat, die überproportional von sozialer und Rassenungerechtigkeit betroffen sind	- ⁵	316
Anzahl der Stipendien, die Studierenden an den HBCU-Partnerhochschulen von adidas im Rahmen der adidas ‚United Against Racism‘-Initiative bewilligt werden	55	108

1 Prozentualer Anteil an recyceltem Polyester im Jahr 2021, ohne Reebok.

2 Eigene Betriebe umfassen Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten und Einzelhandelsgeschäfte. Ausgenommen Reebok.

3 Daten für 2020 nicht vergleichbar aufgrund des neuen und erweiterten Geltungsbereichs im Jahr 2021 (Ergänzung um eigenen Einzelhandel). Absolute jährliche Scope-1- und Scope-2-Netto-CO₂e-Emissionen 2020 an eigenen Standorten (Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten): 26.756 tCO₂e, einschließlich Reebok.

4 Zum Jahresende.

5 Extern verwaltete Verteilung der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführten Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD‘ auf 2022 verschoben.

EU-TAXONOMIE

■ Im Laufe der Jahre 2020 und 2021 hat die EU die EU-Taxonomieverordnung ausgearbeitet und herausgegeben. Um Investitionen in Richtung nachhaltiger Projekte und Aktivitäten zu lenken, die das Erreichen der EU-Klima- und Energieziele sowie der ‚European Green Deal Targets‘ unterstützen, soll die Taxonomie eine gemeinsame Sprache und eine klare Definition dessen vorgeben, was als ‚nachhaltig‘ gilt.

Im delegierten Rechtsakt zu Artikel 8 der Taxonomie sind Inhalt, Methodik und Darstellung der von Finanz- sowie Nicht-Finanzunternehmen offenzulegenden Informationen über den Anteil ökologisch

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

nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten an ihrer Geschäfts-, Investitions- oder Kreditvergabebetätigkeit festgelegt.

Auf Grundlage der aktuellen Veröffentlichungen werden die wichtigsten wirtschaftlichen Tätigkeiten unseres Industriezweigs in Bezug auf die ersten beiden Umweltziele – Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel – nicht als taxonomiefähig¹⁹ eingestuft, wie in der delegierten Verordnung zum Thema Klima dargelegt. Details zu den verbleibenden vier Umweltzielen werden voraussichtlich im Jahr 2022 veröffentlicht. Aufgrund der erstmaligen Anwendung der EU-Taxonomie gibt es noch erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Auslegung ihrer Bestandteile. Wir sind uns dieser Umstände bewusst und machen entsprechende Angaben, wo dies die Auslegung verlangt. Aufgrund des Zeit- und Ressourcenaufwands für die Erstellung des adidas Geschäftsberichts 2021 haben wir nur taxonomierelevante Veröffentlichungen berücksichtigt, die bis zum 31. Januar 2022 herausgegeben waren.

Für das Jahr 2021 hat adidas keine taxonomiefähigen Umsätze ermittelt. adidas hat jedoch eine Analyse durchgeführt, um den Anteil der taxonomiefähigen (d. h. mit dem Potenzial, als ‚nachhaltig‘ eingestuft zu werden) betrieblichen Aufwendungen („OPEX“) und Investitionen („CAPEX“) zu ermitteln, die mit den ersten beiden Umweltzielen in Bezug auf die Gesamtwerte gemäß den EU-Taxonomiedefinitionen verknüpft werden können. Die Taxonomie enthält andere Definitionen für die Begriffe ‚OPEX‘ und ‚CAPEX‘ als die, die wir in diesem Bericht veröffentlichen.

– **‚OPEX-KPI‘**: Die Taxonomiedefinition der betrieblichen Aufwendungen umfasst Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, kurzfristige Mietverträge, Wartungs- und Reparaturkosten sowie sonstige Ausgaben²⁰ und ergibt bei adidas einen Gesamtwert von 692 Mio. € (Nenner des ‚OPEX-KPI‘). Im Vergleich zu den in diesem Bericht angegebenen Werten für Umsatzerlöse in Höhe von 21,234 Mrd. € und für betriebliche Aufwendungen in Höhe von 8,892 Mrd. € erachten wir den ‚OPEX‘-Wert gemäß der EU-Taxonomie als unbedeutend in Bezug auf unser Geschäftsmodell. Aus diesem Grund und in Übereinstimmung mit der Verordnung veröffentlichen wir den Zähler des ‚OPEX-KPI‘ nicht. Die Information würde den Leser*innen dieses Berichts keinen nennenswerten Mehrwert bieten, weil beispielsweise unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung derzeit nicht als taxonomiefähig angesehen würden. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt würde der Zähler nur Aktivitäten wie die Renovierung von Gebäuden und professionelle Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Energieeffizienz von Gebäuden usw. umfassen. Aufgrund dieser Überlegungen berichten wir im Zähler des ‚OPEX-KPI‘ einen Wert von 0 €.

‚CAPEX-KPI‘: Im Vergleich zu den in diesem Bericht angegebenen Investitionen von 667 Mio. € ergibt die Taxonomiedefinition von ‚CAPEX‘ bei adidas einen Gesamtwert von 1,188 Mrd. € (Nenner des ‚CAPEX-KPI‘). Der Nenner enthält gemäß der Definition der EU-Taxonomie und wie in diesem Bericht offengelegt, Zugänge zu Gebäuden, technischen Anlagen und Maschinen, anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Nutzungsrechten und anderen immateriellen Vermögenswerten, vor Abschreibungen und Neubewertungen. Für die Berechnung des Zählers des ‚CAPEX-KPI‘ haben wir die Zugänge analysiert und sie, sofern taxonomiefähig, den in Anhang 1 und 2 der Verordnung aufgeführten Tätigkeiten zugeordnet. Dabei haben wir verschiedene Kontrollmaßnahmen wie Plausibilitätsprüfungen und Abgleiche durchgeführt, um eine Doppelerfassung von Zugängen zu vermeiden. Der Zähler des

¹⁹ Eine ‚taxonomiefähige wirtschaftliche Tätigkeit‘ ist eine wirtschaftliche Tätigkeit, die in den gemäß Artikel 10 Abs. 3, Artikel 11 Abs. 3, Artikel 12 Abs. 2, Artikel 13 Abs. 2, Artikel 14 Abs. 2 und Artikel 15 Abs. 2 der Verordnung (EU) 2020/852 erlassenen delegierten Rechtsakten beschrieben ist, unabhängig davon, ob diese wirtschaftliche Tätigkeit eines oder alle der in diesen delegierten Rechtsakten festgelegten technischen Prüfkriterien erfüllt. Eine ‚nicht-taxonomiefähige wirtschaftliche Tätigkeit‘ ist jede wirtschaftliche Tätigkeit, die nicht in diesen delegierten Rechtsakten beschrieben ist. Für das Jahr 2021 muss adidas nur den Anteil der taxonomiefähigen und nicht-taxonomiefähigen wirtschaftlichen Tätigkeiten am Umsatz sowie den CAPEX und den OPEX berichten.

²⁰ Unter sonstigen Ausgaben verstehen wir Ausgaben für Facility Management Services, also Ausgaben im Zusammenhang mit der täglichen Wartung von Sachanlagen.

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

„CAPEX-KPI“ beläuft sich auf 604 Mio. € und enthält im Wesentlichen taxonomiefähige Ausgaben in Bezug auf Leasing, Bau und Renovierung von Gebäuden sowie den Fuhrpark des Unternehmens, die alle mit dem ersten Umweltziel „Klimaschutz“ in Zusammenhang stehen (Anhang 1). Daraus ergibt sich der „CAPEX-KPI“ mit 51 % taxonomiefähigen und 49 % nicht-taxonomiefähigen Tätigkeiten.

Im Rahmen unserer Strategie „Own the Game“ stellt Nachhaltigkeit einen strategischen Fokusbereich dar. Wir sind entschlossen, in Zukunft die Grenzen des Möglichen weiter zu verschieben – dies spiegelt sich in den ehrgeizigen Zielen und den zahlreichen Initiativen wider, die in diesem Bericht aufgeführt sind. 

SOZIALE AUSWIRKUNGEN

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

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

MENSCHENRECHTE

 Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenübersteht. Wir sehen die klare Notwendigkeit einer effektiven „Human Rights and Environmental Due Diligence“ („HREDD“) über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und haben diejenigen Bereiche und Beurteilungsprozesse definiert, die zur Vorbereitung auf die Umsetzung des deutschen Lieferkettengesetzes bewertet und gestärkt werden müssen. Das Gesetz tritt 2023 in Kraft.

Wir setzen uns weiterhin für Verbesserungen bei der fortlaufenden, unabhängigen Akkreditierung unseres auf die Beschaffungskette ausgerichteten Programms zur Einhaltung sozialer Standards durch die „Fair Labor Association“ („FLA“) ein. Ganz im Sinne unserer Verpflichtung gegenüber den „Sporting-Chance-Prinzipien“ haben wir auch weiterhin einen Sitz im Beirat des „Centre for Sports and Human Rights“.

Als Sponsor haben wir im Jahr 2021 unsere Zusammenarbeit mit der FIFA im Rahmen der Ausrichtung der kommenden Fußball-Weltmeisterschaft 2022 in Katar intensiviert, wobei wir den Bedenken der Stakeholder in Sachen Menschenrechte besondere Aufmerksamkeit widmen und unsere Unterstützung bei der Einrichtung eines Informationszentrums für Wanderarbeiter*innen anbieten. Unabhängig davon haben wir eine „Due Diligence-Prüfung“ unserer geplanten Vor-Ort-Aktionen in Katar durchgeführt und eine Übersicht über unsere Beschaffungskette in Verbindung mit der Produktion für die WM 2022 erarbeitet. Zudem haben wir uns im Vorfeld der WM mit der FIFA zu effektiven Beschwerdemechanismen abgesprochen.

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

Seit fünf Jahren bereits unterstützt adidas die Initiative ‚Corporate Responsibility in Eliminating Slavery and Trafficking‘ („CREST“) der Internationalen Organisation für Migration („IOM“), um innerhalb der Beschaffungskette verantwortungsvolle Rekrutierungsverfahren anzuwenden. Nachdem Indonesien, die Philippinen, Thailand und Vietnam als die wichtigsten Herkunftsländer von Wanderarbeiter*innen identifiziert wurden, haben wir 2021 zielgerichtete Schulungen für private Personalagenturen aus diesen Ländern angeboten, um diese für die internationalen Standards zur verantwortungsvollen Rekrutierung und die verfügbaren Zertifizierungen zu sensibilisieren. Die Schulungen wurden in Zusammenarbeit mit der IOM durchgeführt, im Rahmen unserer Bemühungen, das allgemeine Bewusstsein für ethische Rekrutierung zu schärfen, die Transparenz der Rekrutierungsgebühren zu erhöhen und die Fähigkeiten und das Verständnis für das ‚International Recruitment Integrity System‘ („IRIS“), den weltweiten Standard für ethische Rekrutierung, zu verbessern. Die Beauftragung der IOM erfolgte im Jahr 2021.

In unseren jährlichen Stellungnahmen zu moderner Sklaverei, den jährlichen Fortschrittsberichten sowie weiteren öffentlichen Bekanntmachungen haben wir erklärt, welche Maßnahmen wir zur Bekämpfung von Zwangsarbeit in unserer globalen Beschaffungskette ergriffen haben, einschließlich Dokumentation von Risiken und Abhilfemaßnahmen. Darüber hinaus haben wir uns 2021 mit dem ‚Responsible Sourcing Network‘ im Rahmen seiner Initiative ‚Yarn Ethically and Sustainably Sourced‘ („YESS“) zusammengeschlossen. Diese hilft Spinnereien und Textilfabriken dabei, effektiv ihrer Sorgfaltspflicht nachkommen zu können und so per Zwangsarbeit produzierte Baumwolle zu unterbinden. Die Initiative wird erstmals in Indien und Pakistan erprobt.

Wir haben erneut externe Anerkennung für unseren Ansatz zum Schutz der Menschenrechte erhalten. Unsere führende Position im ‚KnowTheChain‘-Benchmark 2021 zum Thema Zwangsarbeit haben wir als europäisches Unternehmen mit der höchsten Punktzahl behalten. Und im erstmaligen Gender Benchmark 2021 der World Benchmarking Alliance schafften wir es unter die Top 3 der internationalen Bekleidungsunternehmen. 

UNSER ANSATZ IN BEZUG AUF STEUERN

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

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

STEUERMANAGEMENT UND GOVERNANCE

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

Die Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern wird vom Vice President Corporate Tax vorgegeben und spiegelt sich in der Steuerstrategie, den Zielen und Richtlinien sowie in den internen Kontrollen wider. Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen werden bei der Erarbeitung und Umsetzung unserer

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

Steuerstrategie berücksichtigt. Unsere Steuerstrategie wird grundsätzlich einmal pro Jahr durch das Corporate-Tax-Team überprüft. Wesentliche Änderungen sind dabei von unserem Finanzvorstand zu genehmigen, der letztlich auch für die Einhaltung unserer Steuerstrategie verantwortlich ist.

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

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

Unser ‚Fair-Play‘-Verhaltenskodex („Code of Conduct“) legt dar, welche Möglichkeiten den Beschäftigten zur Verfügung stehen, wenn sie unrechtmäßiges oder unethisches Verhalten bemerken. Dazu zählen auch anonyme Meldungen oder ‚Whistleblowing‘-Verfahren. Die Abschlussprüfung der adidas AG beinhaltet die Prüfung von Berichtsangaben mit steuerlichem Bezug. 

UMGANG MIT STEUERBEHÖRDEN

 Wir sind an einer kooperativen Beziehung mit den Steuerbehörden interessiert. Wir beantworten formelle und informelle Informationsanfragen. Fallabhängig entscheiden wir, ob wir Geschäftsentwicklungen von besonderer Tragweite proaktiv an die örtlichen Steuerbehörden kommunizieren. Im Jahr 2021 waren wir in keinem der Länder, in dem wir tätig sind, in die öffentliche Politik in Bezug auf Steuerrecht oder Steuerrechtsänderungen involviert. 

STEUERPLANUNG

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

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

UMGANG MIT DEN AUSWIRKUNGEN VON COVID-19

■ Von Beginn der Coronavirus-Pandemie an hat adidas Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen der Krise auf die Beschäftigten in der globalen Beschaffungskette des Unternehmens zu mindern. Zu diesen Maßnahmen gehörten Leitlinien zur Kontrolle von Infektionskrankheiten sowie zur Arbeitssicherheit und zur Verbesserung des Wohlergehens der Beschäftigten. Wir haben unsere standardmäßigen Produktionsbedingungen, darunter den Schutz der Arbeiterrechte, weiterhin aufrechterhalten und wichtigen Herstellern dabei geholfen, finanzielle Unterstützung durch Banken zu sichern, um die Covid-19-Krise zu überstehen.

Auch 2021 hat sich Covid-19 auf alle Bereiche der Gesellschaft ausgewirkt, unsere Hersteller eingeschlossen und insbesondere die Beschäftigten in wichtigen Beschaffungsländern in Asien: Die Regierungen von Kambodscha, Indonesien und Vietnam haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten staatlich verordnete Lockdowns verhängt, um die Ausbreitung von Covid-19 zu verhindern. Den längsten Lockdown gab es in Vietnam, wo viele Geschäfte und Unternehmen auf Regierungsanordnung drei Monate lang geschlossen blieben. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, haben wir in enger Zusammenarbeit mit unseren Herstellern Covid-19-Sicherheitsmaßnahmen in deren Produktionsstätten eingeführt und sie bei ihren Impfkampagnen unterstützt. So konnte ein hohes Schutzniveau für die Beschäftigten erreicht werden. In Vietnam haben wir bei der Lieferung von Covid-19-Tests geholfen und mit der vietnamesischen Regierung zusammengearbeitet, indem wir ihr Informationen und Hinweise zu ihren Richtlinien und Protokollen für eine sichere Wiederinbetriebnahme der Zulieferbetriebe nach Aufhebung des Lockdowns gegeben haben.

Durch die Gewährleistung der Geschäftskontinuität und einer funktionierenden Beschaffungskette konnten Arbeitsplätze erhalten werden, auch wenn dies bisweilen aufgrund von staatlich verordneten Lockdowns mit reduzierten Arbeitszeiten oder einer vorübergehenden Aussetzung der Arbeit einherging. Dabei haben wir uns fortlaufend dafür eingesetzt, dass alle rechtlichen Anforderungen hinsichtlich Vergütung und Sozialleistungen für alle Beschäftigten eingehalten werden, die von den betrieblichen Veränderungen im Zusammenhang mit Covid-19 betroffen waren. Außerdem haben wir die Arbeitsbedingungen in allen Produktionsstätten genau beobachtet. Wo Stellen abgebaut werden mussten, haben wir sichergestellt, dass freigestellte Arbeitskräfte ihre gesetzmäßigen Abfindungen und andere ihnen zustehende Leistungen vollständig erhalten haben. 2020 haben wir den ‚Call to Action‘ der Internationalen Arbeitsorganisation (‚ILO‘) unterzeichnet, um den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Textilindustrie zu begegnen. Im Laufe des Jahres 2021 haben wir eng mit der ‚International Organisation of Employers‘ (Internationaler Arbeitgeberverband) und dem ‚Better-Work‘-Programm der ILO an den von der ILO initiierten ‚Call to Action‘-Plänen gearbeitet, wobei das Augenmerk insbesondere auf den sozialen Schutzmechanismen lag. ■

ARBEITSBEDINGUNGEN IN DER BESCHAFFUNGSKETTE - UNSER ANSATZ

■ Unser Engagement für faire Arbeitspraktiken und sichere Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten unserer globalen Beschaffungskette ist grundlegender Bestandteil unserer Verpflichtung zur Wahrung der Menschenrechte. Unsere aktiven Bemühungen richten sich nach den Arbeitsplatzstandards von adidas (‚adidas Workplace Standards‘), unserem Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, der im Einklang mit dem Verhaltenskodex für Arbeitsplätze der ‚Fair Labor Association‘ und den Grundsätzen für faire Arbeitsbedingungen und verantwortliche Materialbeschaffung steht. Die Arbeitsplatzstandards sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die wir mit unseren Herstellern abschließen. Sie gewährleisten faire, sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der ILO und der United Nations Organisation (‚UNO‘)

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

sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie („WFSGI“). Des Weiteren versuchen wir, unsere Reichweite durch die Übertragung von Verantwortung auf unsere Partner zu vergrößern, um potenzielle und tatsächliche Risiken im Zusammenhang mit möglichen Arbeitsrechtsverletzungen in den vor- und nachgelagerten Bereichen unserer Beschaffungskette zu erfassen und anzugehen. In den Richtlinien zu den Beschäftigungsstandards („Guidelines on Employment Standards“) nimmt adidas konkret Bezug auf die Kernarbeitsnormen der „ILO“. Sämtliche Richtlinien und Implementierungsprozesse des Programms zu Arbeitnehmerrechten werden von den oberen Führungskräften der Bereiche Beschaffung sowie Soziales und Umwelt („Social and Environmental Affairs“ – „SEA“) geprüft und genehmigt.

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

- **Leistung:** 2021 begannen wir, von unserem „C-KPI“ – einer Kennzahl zur Beurteilung von Compliance, mit der Managementsysteme und Eigenverantwortung der Zulieferer bewertet werden – auf einen neuen „Impact KPI“ („S-KPI“) umzusteigen. Der S-KPI misst eine Reihe von sozialen Indikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Bis 2025 wollen wir erreichen, dass 70 % der Tier-1-Zulieferbetriebe mindestens eine Bewertung von „4S“ erreichen und 100 % der Tier-1-Zulieferbetriebe ein „3S“ oder besser.
- **Transparenz:** Im Rahmen unserer umfassenderen Risikomanagementprozesse werden wir den Umfang und die Umsetzung der Sorgfaltspflicht im Hinblick auf Menschenrechte und Umwelt („Human Rights and Environment Due Diligence“ – „HREDD“) erhöhen. Bis zum Jahr 2025 wollen wir ein System etablieren, mit dem wir in unserer kompletten Wertschöpfungskette besonders risikobehaftete Menschenrechtsfragen identifizieren und behandeln können. Durch die Durchführung von Due Diligence wollen wir potenzielle Verletzungen der Menschenrechte und negative Umweltauswirkungen identifizieren, vorbeugen oder mindern. Die Priorität liegt auf dem Adressieren der größten Auswirkungen. 2021 haben wir Maßnahmen ergriffen, um dieses Ziel zu erreichen, indem wir gemeinsam mit unserer Beschaffungsorganisation an einer besseren Erfassung der Subunternehmen unserer Tier-1-Hersteller gearbeitet haben. 2022 werden wir auf diesen Maßnahmen aufbauen, indem wir unseren wichtigsten Tier-1-Herstellern die Verantwortung für ihre eigenen Sorgfaltspflichten übertragen und deren Umsetzung über unser „S-KPI-Tool“ verfolgen. Dazu gehört auch, dass sie Audits zur Einhaltung sozialer Standards in den Produktionsstätten ihrer Subunternehmer in Auftrag geben.
- **Fairness:** Der Schwerpunkt dieses Konzepts liegt auf verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken, der Gleichstellung der Geschlechter sowie Lohngerechtigkeit, die eine faire Entlohnung der Arbeiter unterstützen. Bis 2025 wollen wir eine schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, für alle unsere strategischen Tier-1-Zulieferer²¹. Zudem streben wir das Erreichen von Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Entlohnung der Arbeiter*innen und Vorgesetzten unserer strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe an.²² 

VERANTWORTUNGSVOLLE BESCHAFFUNGSPRAKTIKEN

 Zusätzlich zur regelmäßigen Überwachung unserer Beschaffungskette, um die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards von adidas zu gewährleisten, haben wir uns 2021 die Zeit genommen, unsere eigenen Beschaffungspraktiken auf den Prüfstand zu stellen. Dadurch sollte im Einklang mit der Richtlinie

²¹ Zu den Benchmarks für angemessene Vergütung gehören Branchenlöhne, Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne. Diese Benchmarks werden durch ein „Fair Compensation Tool“ der Fair Labor Association festgelegt und nachverfolgt. Das Tool, das in der Branche auf breite Zustimmung stößt, wird schrittweise bei strategischen Tier-1-Zulieferpartnern eingeführt.

²² Die Messung der Lohngleichheit für Fließbandarbeitskräfte und deren unmittelbare Vorgesetzte (d. h. Fließbandleiter) ist Teil einer umfassenderen Einführung der Gleichstellungsstrategie bei den relevanten strategischen Tier-1-Partnern, die Selbstbewertungen durchführen, um geschlechtsspezifische Unterschiede in den betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und anschließend zu beseitigen.

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

für verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken („Responsible Sourcing Policy“) von adidas gewährleistet werden, dass diese Praktiken die Fähigkeit unserer Hersteller, unsere Standards einzuhalten, nicht beeinträchtigen. Konkret haben wir 2021 die „Zehn Verpflichtungen für den Einkauf“ von adidas veröffentlicht und sie in unsere Richtlinie für verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken aufgenommen. Dabei haben wir mehr als hundert Führungskräfte der Abteilung Global Operations im Hinblick auf diese Richtlinie sowie unsere Verpflichtungen für den Einkauf geschult. Als Partner des „Better Buying Institute“ haben wir unseren „Better-Buying“-Bericht 2021 eingehend analysiert und intern Gespräche aufgenommen, um unser Programm anhand des Feedbacks aus dem Bericht weiter zu verbessern. Schließlich haben wir gemeinsam mit dem „Better Buying Institute“ die Entwicklung einer E-Learning-Schulung zu verantwortungsvollen Beschaffungspraktiken begonnen, die 2022 für einen großen Teil der Beschäftigten von adidas eingeführt werden soll. 

GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER

 Wir möchten bei unseren wichtigsten Herstellern die Geschlechtersensibilität fördern und sicherstellen, dass alle Beschäftigten die gleichen Chancen, Rechte und Pflichten haben.

2021 haben wir für unsere Hersteller einen Leitfaden mit dem Titel „Gleichstellungsstrategie für Geschäftspartner“ („Gender Strategy for Business Partners“) entwickelt. Diesen werden wir 2022 offiziell einführen, um unsere Hersteller bei der Entwicklung und Umsetzung einer eigenen Gleichstellungsstrategie in ihren Betrieben zu unterstützen. Der Leitfaden nimmt nicht nur Bezug auf verschiedene Gesetze und Verordnungen zur Gleichstellung der Geschlechter und Nichtdiskriminierung, sondern zeigt auch sechs Handlungsschwerpunkte auf: „Respekt am Arbeitsplatz“, „Entlohnung und Sozialleistungen“, „Geschlechtsspezifische Gewalt und Belästigung“, „Mitspracherecht und Vertretung“, „Entwicklung von Führungsqualitäten und Fähigkeiten“ und „Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden“. Zur Ergänzung unseres Leitfadens haben wir sechs Hersteller – zwei aus jeder Region – ausgewählt, die das Selbstbewertungstool des Internationalen Zentrums für Frauenforschung („International Center for Research on Women“ – „ICRW“) testen sollen. Dieses wollen wir 2022 und 2023 bei allen Zulieferern einführen. Das Selbstbewertungstool hilft den Zulieferern, die geschlechtsspezifischen Lücken in ihren betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und schafft so eine Grundlage für die Entwicklung einer eigenen Gleichstellungsstrategie mit entsprechenden Verbesserungsplänen. Nachdem sie eingereicht wurden, werden wir die Umsetzung aller Verbesserungspläne verfolgen, um uns davon zu überzeugen, dass die Lücken tatsächlich geschlossen und die Richtlinien und Verfahren aktualisiert werden, um die sechs Handlungsschwerpunkte anzugehen. 

ANGEMESSENE VERGÜTUNG

 2021 haben wir unsere Strategie für eine faire Entlohnung geprüft und aktualisiert. Dabei wurden fünf zentrale Faktoren ermittelt, die sich auf die Löhne auswirken: gesetzliche Bestimmungen, verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken, die Produktivität der Beschäftigten, staatliche Beteiligungen und die Arbeitsbeziehungen.

In Zukunft werden wir diesen fünf Faktoren Priorität einräumen, um in unserer gesamten Beschaffungskette eine positive Lohnentwicklung zu erreichen. Zur Unterstützung dieser Strategie haben wir die verstärkte Nachverfolgung von festgestellten Verstößen bei Löhnen und Sozialleistungen und den damit verbundenen Abhilfemaßnahmen zur Priorität erklärt. Im Juni 2021 waren 96 % der seit Anfang 2018 ermittelten Grenzfälle („Threshold Issues“) bei Löhnen und Sozialleistungen nachweislich vollständig behoben. Angesichts der Komplexität mancher Feststellungen im Zusammenhang mit Löhnen und Sozialleistungen kann es viele Monate dauern, bis alle offenen Fragen vollständig geklärt sind. Um ein erneutes Auftreten zu vermeiden, betrachten wir Probleme erst dann als „abgeschlossen“, wenn die vollständige und nachhaltige Behebung nachgewiesen wurde. Daher kann es länger dauern, bis diese Probleme in unseren Systemen zur Compliance-Datenverwaltung als „abgeschlossen“ angezeigt werden. Des Weiteren haben wir Lohndaten von 50 % unserer wichtigsten Hersteller in Südostasien (Kambodscha,

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

Indonesien und Vietnam) erfasst. So können wir die Lohnentwicklung anhand glaubwürdiger und öffentlich zugänglicher Lohnbenchmarks prüfen und bewerten. Die drei wichtigsten berücksichtigten Benchmarks sind die von der Weltbank veröffentlichte Armutsgrenze, die staatlich festgelegten Mindestlöhne und die von der ‚Global Living Wage Coalition‘ errechneten existenzsichernden Löhne. 

LEISTUNG DER PRODUKTIONSSTÄTTEN

 Wir bewerten regelmäßig, inwieweit unsere Hersteller faire, gesunde und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führen wir angekündigte und unangekündigte Audits mit eigenen Beschäftigten oder anerkannten externen Prüfern durch.

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

Entsprechend den Ergebnissen unserer Bewertung entscheiden unsere Beschaffungs- und SEA-Teams gemeinsam über das weitere Vorgehen, das von Schulungen bis hin zu Durchsetzungsmaßnahmen wie z. B. einer Verwarnung oder Beauftragung externer Berater zur Verbesserung des jeweiligen Programms reichen kann.

Zum Ende 2021 hat adidas mit 509 unabhängigen Zulieferbetrieben²³ zusammengearbeitet (2020: 520), die Produkte für unser Unternehmen in 46 Ländern hergestellt haben (2020: 49). Diese Zahlen spiegeln die Stabilität unserer Beschaffungskette und unserer Strategie wider, langfristige Partnerschaften mit unseren Herstellern aufzubauen. 67 % der Produktionsstätten unserer Hersteller (2020: 66 %) befinden sich in der Region Asien-Pazifik. Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir zusammenarbeiten, ist im Vergleich zu 2020 leicht gestiegen: 60 Lizenznehmer (2020: 56) haben in 418 Produktionsstätten (2020: 375) in 39 Ländern (2020: 37) Produkte gefertigt. 

ONBOARDING

 Im Jahr 2021 lag unser Hauptaugenmerk darauf, die Beziehungen zu unseren bestehenden Herstellern zu pflegen, anstatt neue Partnerschaften einzugehen. Gleichzeitig haben, zusätzlich zu den vier neu hinzugekommenen Lizenznehmern, mehrere bestehende Lizenznehmer ihre Beschaffungsketten erweitert. Folglich wurden 2021 in 142 Produktionsstätten Erstbewertungen durchgeführt – sowohl als erste Genehmigungsstufe für den Eintritt in unsere Beschaffungskette als auch in neu gebauten Betrieben an bereits bestehenden Standorten (2020: 112). Davon wurden 48 Produktionsstätten (2020: 31) entweder nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status ‚abgelehnt mit zweiter Prüfung‘. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die

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

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

Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. Die überwiegende Mehrheit (86 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2020: 94 %), 42 % in China (2020: 50 %).

Insgesamt lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, Ende 2021 bei 34 % und damit leicht über dem Wert des Vorjahres (2020: 28 %). Die gezielte Unterstützung der neu hinzugekommenen Produktionsstätten hat dazu beigetragen, dass der Anteil der ‚endgültigen Ablehnungen‘ 2021 bei unter 2 % lag. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsstätten noch vor dem Onboarding hilft den Beschäftigten insofern, als sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Sozialleistungen, einer Reduzierung der Arbeitszeiten und einer rechtlichen Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an den Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Hersteller, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit für die Endabnahme zu beheben. ▢

LEISTUNGSINDIKATOREN DER BESCHAFFUNGSKETTE

	2021	2020
Onboarding: Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung („Initial Assessment“)¹ aus Compliance-Gründen		
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ²	48	31
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	34 %	28 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen	2	2
Anteil der endgültigen Ablehnungen ³	1 %	2 %
Mitarbeiterzufriedenheit		
Implementierung der ‚Workers Voice‘-Plattform bei strategischen Herstellern ⁴	99 %	98 %
Zufriedenheitsquote der Beschäftigten, die eine Beschwerde über ‚Workers Voice‘ eingereicht haben	71 %	58 %
Schulungen		
Anzahl der Schulungseinheiten (Grundlagen, Leistung, Fortgeschritten)	149	61
Kontrollen		
Gesamtzahl der Audits (Erstbewertung, Performance-Audits, Umweltbewertungen) ⁵	1.176	921
Durchsetzung der Standards⁶		
Anzahl der Verwarnungen (erste Verwarnung)	11	19
Anzahl der Verwarnungen (zweite Verwarnung)	2	3
Anzahl der Verwarnungen (dritte und letzte Verwarnung)	0	0
Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen	1	0

1 Vor der erstmaligen Auftragsplatzierung muss jede neue Produktionsstätte eine erste Bewertung („Initial Assessment“) bestehen, um die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen von adidas nachzuweisen. Die Daten umfassen sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen. Ab 2021 zählen auch Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen dazu.

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

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

4 Strategische Hersteller sind für etwa 90 % unseres globalen Produktionsvolumens verantwortlich.

5 Die Gesamtzahl der Audits umfasst auch Audits, die in den Produktionsstätten der Lizenznehmer durchgeführt wurden. Performance-Audits in zugelassenen Produktionsstätten, die die Erstbewertung bestanden haben (ab 2021 einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen). Umweltbewertungen umfassen auch ZDHC-Abwassertests gemäß den ZDHC-Abwasserrichtlinien („ZDHC Waste Water Guidelines“).

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

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

MITARBEITERENGAGEMENT UND -ERMÄCHTIGUNG

Seit 2017 setzen wir in Bezug auf Beschwerdesysteme nicht mehr nur auf lokale Arbeitnehmer-Hotlines. Wir haben die softwarebasierte ‚Workers Voice‘-Plattform geschaffen, ein für die jeweilige Produktionsstätte maßgeschneidertes Beschwerde-Tool für die Beschäftigten. Den Einsatz dieses Beschwerdemechanismus haben wir schrittweise erweitert, und im Jahr 2021 hatten bereits mehr als 600.000 Beschäftigte in 123 Produktionsstätten in 18 Ländern Zugang zu diesem System. Dies entspricht einer Abdeckung von 99 % aller strategischen Hersteller.

Ein robuster Beschwerdemechanismus ist die Basis dafür, dass Beschäftigte ihre Anliegen vorbringen können und Abhilfe erfolgt. Der Zugang zu einem digitalen Beschwerde-Tool erwies sich während der Coronavirus-Pandemie als besonders wertvoll. Fast 52.000 Beschwerden im Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechten wurden 2021 bei den Facility-Management-Teams eingereicht (2020: rund 46.000). 99 % dieser Beschwerden konnten bis Ende 2021 beigelegt werden. Die meistgenannten Beschwerden bezogen sich auf die Themen allgemeine Betriebseinrichtungen, Sozialleistungen, Gesundheits- und Sicherheitsfragen im Zusammenhang mit Covid-19 und Kommunikation.

Die über die ‚Workers Voice‘-Plattform eingegangenen Antworten werden von adidas mittels KPIs und Dashboard-Durchsichten, Bewertungen der Beschwerdezufriedenheit und Befragungen der Beschäftigten vor Ort nachverfolgt. Auf diese Weise können wir die Wirksamkeit der Beschwerdekanäle bewerten und wichtige Fälle in Echtzeit beobachten, um bei Bedarf rechtzeitig eingreifen zu können. Es hilft uns auch, die wichtigsten Herausforderungen und Arbeitsrechtsprobleme in einer Produktionsstätte zu verstehen und zu verfolgen, wie die Leitung der Produktionsstätte und ihre HR-Teams die Fälle lösen und ihre Ergebnisse kommunizieren. Unsere Bewertung trägt zur Gesamtbewertung der Produktionsstätte in Bezug auf die Einhaltung sozialer Standards (.C-KPI‘/.S-KPI‘) bei. adidas bietet fortlaufend Schulungen an, um die Fähigkeit der Teams in den Produktionsstätten zu verbessern, die Effektivität des Beschwerdemechanismus zu erhöhen. Bemerkenswerterweise ist die Beschwerdezufriedenheit, die die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Lösung von Beschwerden angibt, von 39 % in 2019 über 58 % in 2020 auf 71 % in 2021 gestiegen. Der Anstieg der Zufriedenheit steht teilweise im Zusammenhang mit einer deutlich verbesserten Reaktionszeit, d. h. die Zeit, die die Betriebsleitung zur Bearbeitung der Beschwerden von Beschäftigten benötigt hat. Diese verringerte sich von 49 Stunden in 2020 auf weniger als 16 Stunden in 2021, was auf Verbesserungen in der Kommunikation und Transparenz am Arbeitsplatz zurückzuführen ist. Die Management-Teams in den Produktionsstätten standen über E-Newsletter und Rundschreiben in ständigem Kontakt mit den Beschäftigten, was sich positiv auf deren Engagement und die gesamte Unternehmenskultur ausgewirkt hat.

Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdekanälen haben wir das im Jahr 2020 gestartete Projekt ‚Worker Pulse‘ weiter ausgebaut. Dabei handelt es sich um eine digitalisierte Kurzumfrage, mit der wir die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Beschäftigten für ihre Arbeitsrechte in bestimmten Bereichen wie Kommunikation, Belästigung und Missbrauch sowie Beschwerdesysteme erfassen. Es baut auf den Erkenntnissen auf, die wir aus einer 2016 durchgeführten Umfrage gewonnen haben. 2021 haben wir die digitalen Umfragen in 123 Produktionsstätten (2020: 63) in 16 Ländern (2020: 9) durchgeführt. Mehr als 66.000 Beschäftigte (2020: 22.000) haben teilgenommen. Die Umfrage wurde den Beschäftigten über eine Smartphone-App übermittelt. 

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

FRAGEN DER ‚WORKER PULSE‘-UMFRAGE: DURCHSCHNITTLICHE ANTWORTEN¹

	2021	2020
Wenn meine Freunde oder Verwandten nach einem neuen Arbeitsplatz suchen, würde ich ihnen diese Produktionsstätte empfehlen.	85 %	79 %
Wenn ich eine Beschwerde oder eine Anregung habe, bin ich bereit, diese vorzubringen.	84 %	78 %
Wenn ich eine Beschwerde oder eine Anregung vorbringe, nimmt das Management-Team diese meiner Meinung nach ernst.	82 %	77 %
Ich komme mit meinem Vorgesetzten bzw. meiner Vorgesetzten gut zurecht.	84 %	78 %
An meinem Arbeitsplatz gibt es keine Fälle von Missbrauch und Belästigung.	84 %	78 %
Ich weiß, wie ich mich zu verhalten habe, wenn ich Missbrauch oder Belästigung erlebe.	81 %	75 %

¹ Die Prozentzahl bemisst die durchschnittliche Antwort auf einer fünfstufigen Likert-Skala, wobei 100 % ‚starke Zustimmung‘ und 0 % ‚starker Widerspruch‘ bedeutet.

Bei allen sechs Fragen der Umfrage konnte unter allen befragten Beschäftigten ein signifikanter Anstieg des Anteils positiver Antworten verzeichnet werden. Dieser Anstieg der allgemeinen Zufriedenheit der Beschäftigten ist auch ein Grund dafür, dass die durchschnittlichen C-KPI-Werte in den Produktionsstätten unserer Hersteller 2021 angestiegen sind. Es zeigt, dass sich die Arbeitsbedingungen in einer Produktionsstätte insgesamt verbessern lassen, wenn die Ansichten und Hinweise der Beschäftigten Gehör finden und das Management-Team entsprechend handelt. Die Hersteller sind verpflichtet, anhand des über ‚Worker Pulse‘ erhaltenen Feedbacks Pläne zur Arbeitsplatzverbesserung zu entwickeln und nachzuverfolgen.

Neben den von den Produktionsstätten organisierten Schulungen bieten wir seit 2016 auch maßgeschneiderte Fortbildungen im Rahmen des ‚Women Leadership Program‘ an. Aufgrund der Beschränkungen durch Covid-19 konnte diese Schulung in 2021 nur in drei Ländern (China, Indonesien und den Philippinen) angestoßen werden.

Im Jahr 2021 haben wir außerdem unser smartphonebasiertes Projekt ‚Digitale Schulung‘ erweitert, das 2020 in 43 Produktionsstätten in Kambodscha, China, Indonesien und Vietnam eingeführt wurde. Das digitale Tool bewertet, inwieweit sich die Beschäftigten ihrer Arbeitsrechte sowie der Abhilfemaßnahmen z. B. hinsichtlich Belästigung und Missbrauch, Brandschutz und der Nutzung von Beschwerdekämen bewusst sind. Die mehr als 62.000 Schulungsteilnehmende im Jahr 2021 (2020: 11.000) konnten nach der Schulung im Durchschnitt 92 von 100 Testfragen richtig beantworten.

BETRIEBSBEGEHUNGEN UND SCHULUNGEN IN DEN PRODUKTIONSSTÄTTEN

Auch 2021 war die Möglichkeit, unsere Hersteller zu besuchen, durch die Pandemie weiterhin eingeschränkt. In einigen Regionen war dies im Laufe des Jahres jedoch wieder möglich. Diese Gelegenheiten haben wir genutzt, um die Wirkung unserer Betriebsbegehungen und Schulungen zu maximieren. Durch die Kombination von Vor-Ort- und ‚remote‘- bzw. virtuellen Interaktionen während des Jahres, konnten wir 2021 373 individuelle Betriebsbegehungen (2020: 644) sowie 149 Schulungen für Hersteller, Lizenznehmer, Beschäftigte und Mitglieder der adidas Belegschaft durchführen (2020: 61). Die Schulungen haben ein breites Spektrum an Themen abgedeckt – von unseren Arbeitsplatzstandards, Richtlinien und ergänzenden Grundsätzen bis hin zu gezielten Schulungen zu spezifischen Arbeits-, Gesundheits- und Sicherheits- sowie Umweltfragen. Die Anzahl der durchgeführten Schulungen spiegelt auch unsere gezielten Bemühungen in diesem Jahr wider, unsere Hersteller über die Projekte zur Mitarbeiterermächtigung und die Einführung unseres neuen ‚S-KPI‘-Tools zu informieren. Wo virtuelle Schulungen möglich waren, haben wir dieses Format weiter genutzt, um eine größere Zielgruppe anzusprechen. Insgesamt haben wir 5.321 Personen erreicht – ein deutlicher Anstieg gegenüber den 1.497 im Jahr 2020.

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

Wo dies machbar war, konnten wir auch mehrere, kürzere virtuelle Interaktionen durch längere und umfassendere Vor-Ort-Termine ersetzen. Zusätzlich zur fortlaufenden Nachverfolgung der Auswirkungen von Covid-19 auf den Betrieb unserer Hersteller haben wir diese Aktivitäten genutzt, um Maßnahmen zur Behebung von Verstößen gegen die Arbeitsplatzstandards, Pläne zur Verbesserung von Leistungsindikatoren, Untersuchungen von Beschwerden und Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit zu überwachen.

Auch 2021 haben wir mit unseren Lizenznehmern zusammengearbeitet, um die konsequente Umsetzung der adidas Arbeitsplatzstandards in den Betrieben ihrer Hersteller sicherzustellen. Wie in den vergangenen Jahren haben wir auch 2021 zusammen mit fünf anderen Marken einen gemeinsamen Lizenznehmergipfel ('Licensee Summit') veranstaltet. Dieser bietet ein Forum für Diskussionen über die Herausforderungen der Nachhaltigkeit in der Beschaffungskette und den Austausch über vorbildliche Maßnahmen. Darüber hinaus haben wir unseren Lizenznehmern den Zugang zu den E-Learning-Materialien der Fair Labor Association ('FLA') ermöglicht. Sie bieten Schulungen zu Themen wie Menschenrechte, Zwangsarbeit, verantwortungsvolle Produktion und Mitarbeiterengagement. Außerdem hat unser Team nach wie vor in der Arbeitsgruppe 'Verantwortungsvolle Lizenzierungsgrundsätze' ('Responsible Licensing Principles') der FLA mitgewirkt. Diese ist mit der Entwicklung von Standards beauftragt, die die FLA zur Bewertung der Lizenzierungs- und Überwachungsaktivitäten ihrer Mitglieder heranziehen wird.

Seit 2018 arbeiten wir mit der Internationalen Organisation für Migration ('IOM') zusammen, um faire Rekrutierungsverfahren für ausländische Wanderarbeitskräfte zu fördern, die von unseren Tier-2-Materialherstellern beschäftigt werden. 2021 mündete die Kooperation mit der IOM in einer Reihe virtueller Schulungen, die bei Rekrutierungsagenturen in Indonesien, Thailand und Vietnam sowie auf den Philippinen durchgeführt wurden – den Hauptherkunftsländern der in Taiwan tätigen Wanderarbeitskräfte. Taiwan stellt ein Schwerpunktland in unserem Programm dar. Die Online-Schulungen boten einen Überblick über die internationalen Standards und Vorschriften in Bezug auf Rekrutierungsgebühren und vermittelten den Teilnehmern die Nulltoleranz-Politik ('Zero Tolerance') von adidas hinsichtlich Menschenhandel und Zwangsarbeit. Darüber hinaus boten die Schulungen den Rekrutierungsagenturen einen Rahmen, mit dem sichergestellt werden soll, dass sie die notwendige Sorgfaltspflicht einhalten und sowohl die Standards von adidas als auch die internationalen Standards erfüllen. 

KONTROLLEN

 Wir prüfen regelmäßig, ob unsere Hersteller unseren Arbeitsplatzstandards gerecht werden. 2021 haben wir zusätzlich zu unseren eigenen Audits die Anwendung von Bewertungen im Rahmen des 'Social and Labour Convergence Program' ('SLCP') verstärkt. Als Unterzeichner des SLCP teilen wir die Vision von einer Zusammenarbeit innerhalb der Industrie und unterstützen die Bemühungen, eine robuste Methodik zur effizienten Erfassung, Überprüfung und Verteilung der Compliance-Daten von Produktionsstätten zu entwickeln. Anhand des 'Converged Assessment Framework' des SLCP können Hersteller ihre verifizierten Bewertungen mit Einkäufern teilen und so zur Reduzierung doppelter Audit-Aktivitäten beitragen und die Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern erleichtern. 2021 haben wir 142 SLCP-Bewertungen akzeptiert, sodass wir keine eigenen Leistungsaudits durchführen mussten. Mit zunehmender Verbreitung in der Branche und der Verbesserung seiner Methodik wird sich das SLCP als Bewertungsinstrument für die Industrie stetig weiterentwickeln. Wir freuen uns, zu dieser Verbreitung beitragen zu können, und werden das Tool auch 2022 in verschiedenen Zuliefererumgebungen testen. Im Rahmen unserer fortlaufenden Evaluierung werden wir dem SLCP das gewonnene Feedback weiterleiten und mit gleichgesinnten Industriepartnern zusammenarbeiten, um effektive und wirkungsvolle Industrielösungen zu finden.

Da unsere Vor-Ort-Bewertungen 2021 aufgrund der Covid-19-Pandemie in einigen Teilen der Welt nach wie vor nur eingeschränkt möglich waren, musste unser Überwachungsansatz flexibel bleiben und

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

Lockdowns und Reisebeschränkungen berücksichtigen. Wo es uns möglich war, haben wir die regelmäßigen Vor-Ort-Bewertungen beibehalten, gleichzeitig aber auch die 2020 erstmals durchgeführten ‚Remote-Desktop‘-Bewertungen fortgesetzt.

ANZAHL DER AUDITS NACH REGIONEN UND ART

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltbewertung ³		Gesamt	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Asien	145	120	387	311	511	420	1.043	851
Amerika	15	5	33	12	15	18	63	35
EMEA	8	2	40	20	22	13	70	35
Gesamt⁴	168	127	460	343	548	451	1.176	921

1 Vor erstmaliger Beauftragung muss jede neue Fabrik eine Erstbewertung bestehen, bei der sie die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen von adidas nachweist. Die gezeigten Daten beinhalten sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen und ab 2021 auch Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen.
 2 Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben (ab 2021 einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen).
 3 Umfasst Umweltbewertungen und Abwassertest-Bewertungen gemäß den ‚ZDHC-Wastewater-Guidelines‘.
 4 Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

Insgesamt wurden 2021 770 Audits (Erstbewertungen, Performance-Audits und SLCPs) zur Einhaltung sozialer Standards durchgeführt (2020: 624), davon 67 auf virtuellem Weg. Von den 405 vor Ort durchgeführten Leistungsaudits fanden 78 % unangekündigt statt, d. h. die Produktionsstätte wurde im Vorfeld nicht über den genauen Bewertungstermin informiert. Unser Team hat sich weiterhin darauf konzentriert, nicht nur die Arbeits-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards unserer Hersteller zu bewerten, sondern auch deren Einhaltung von Umweltvorschriften. Darum haben wir 2021 ein neues Umweltmanagement-Team (Environmental Assurance-Team) gegründet und eine spezielle Reihe von Nulltoleranz- und Grenzwerten für die Energie-, Wasser- und Abfallbilanz von Produktionsstätten sowie für Umweltmanagementsysteme (z. B. Chemikalien-, Umwelt- und Abwasser-Management) eingeführt. Auch bestehende Hersteller werden anhand dieser Umweltstandards bewertet. 2021 wurden 204 Standorte in 19 Ländern nach diesen Umweltstandards beurteilt und bewertet, darunter 181 unserer wichtigsten Tier-1- und Tier-2-Hersteller sowie ausgewählte Tier-3-Zulieferer.

Darüber hinaus wurden im Jahr 2021 wurden 78 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt (2020: 88). Erreicht eine Produktionsstätte im Rahmen des C-KPI-Programms eine Compliance-Bewertung von ‚4C‘ oder höher, ist sie berechtigt, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Missständen zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung). Diese überprüfen wir regelmäßig. Audits in Zusammenarbeit werden mit anderen Marken oder im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen zur Behebung von Missständen durchgeführt. Die Anzahl der Audits in Produktionsstätten, die Waren für Lizenznehmer herstellen, stieg leicht von 278 im Jahr 2020 auf 395 im Jahr 2021. Dies spiegelt das erweiterte Zulieferernetz einiger unserer Lizenzpartner sowie die gemeinsame Verwendung von SLCP-Bewertungen wider.

Aufgrund der zunehmenden Fokussierung auf zusätzliche Beratungs- und Ermächtigungsprojekte, die über unsere regulären Audit-Routinen hinausgehen, ist die Anzahl der von unseren internen Teams durchgeführten Audits 2021 auf 233 zurückgegangen (2020: 251), während 741 Bewertungen von externen Prüfern durchgeführt wurden (2020: 569)²⁴.

- **Audit-Abdeckung:** Insgesamt wurden im Jahr 2021 54 % (2020: 49 %) aller direkten und für Lizenznehmer arbeitenden Produktionsstätten geprüft. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien, der bedeutendsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2021 umfassend überwacht. Dort belief sich die Audit-Abdeckung auf 70 % (2020: 64 %). Grundsätzlich werden Produktionsstätten in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie einmal pro Jahr überprüft

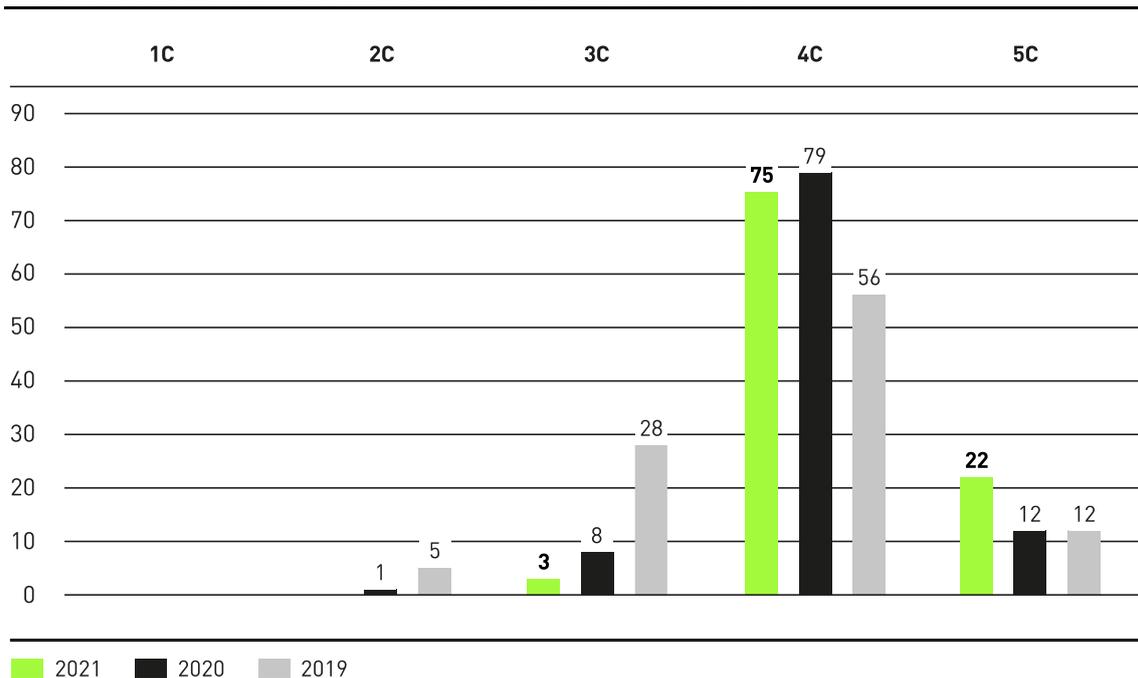
²⁴ Bezieht sich auf Audits für Soziales und Umwelt, ausschließlich Abwassertest-Bewertungen gemäß den ZDHC-Wastewater-Guidelines‘.

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

werden (es sei denn, sie führen Audits in Eigenverantwortung durch; in diesem Fall werden sie alle zwei Jahre überprüft). In Produktionsstätten in Ländern mit geringem Risiko (d. h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Seiten der Regierung und starken Aufsichtssystemen, z. B. Deutschland) werden hingegen keine Audits durchgeführt.

- **Audit-Ergebnisse:** Im Jahr 2021 haben 97 % unserer wichtigsten Produktionsstätten eine Bewertung von ‚4C‘ oder besser erzielt (auf einer Bewertungsskala von 1 bis 5, wobei 5 die beste Bewertung darstellt). Diese Bewertungen zeigen, dass unsere wichtigsten Hersteller ihre Compliance-Leistung trotz der Widrigkeiten im Zusammenhang mit Covid-19 weiter verbessert haben. Zudem wurden 22 % der Produktionsstätten unserer Hersteller mit ‚5C‘ bewertet, was ein Zeichen dafür ist, dass sie ausgereifte Compliance-Systeme und Praktiken in Bezug auf Sozialstandards etabliert haben. Ende 2021 haben wir unser C-KPI-Bewertungssystem für die Einhaltung sozialer Standards bei der Bewertung unserer wichtigsten Hersteller eingestellt. Im letzten Anwendungsjahr und trotz der Pandemie waren die C-KPI-Werte im Jahr 2021 höher als im Jahr 2020. Wir sind überzeugt, dass unsere Arbeit an den Projekten zur Mitarbeiterermächtigung und die enge Zusammenarbeit mit unseren Herstellern bei der Vorbereitung auf das neue wirkungsorientierte ‚S-KPI-Tool‘, das 2022 eingeführt werden soll, dazu beigetragen haben, dass sich die C-KPI-Ergebnisse in diesem letzten Jahr verbessert haben. ▣

SOCIAL-COMPLIANCE-LEISTUNG STRATEGISCHER ZULIEFERBETRIEBE NACH C-KPI-RATING IN %



▣ 2022 wollen wir unsere Praktiken und die Abdeckung unserer Sorgfaltspflicht stärken und neue Anforderungen einführen, um zu gewährleisten, dass alle wichtigen Tier-1-Hersteller die Verantwortung für die Durchführung jährlicher Audits zur Einhaltung sozialer Standards in den Produktionsstätten ihrer Subunternehmen übernehmen und dabei von adidas bevollmächtigte externe Prüfer einsetzen.

Von unseren Hauptlizenznehmern erreichten 100 % eine Lizenznehmer-Compliance-Bewertung (‚Licensee Compliance Rating‘ – ‚LCR‘) von mindestens 4 (auf einer Bewertungsskala von 1 bis 5, wobei 5 die beste Bewertung darstellt) und von diesen 29 % eine Bewertung von 5. Dieser Bewertungsmechanismus spiegelt den unserer ‚C-KPIs‘ für Hersteller wider und zeigt, dass diese

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

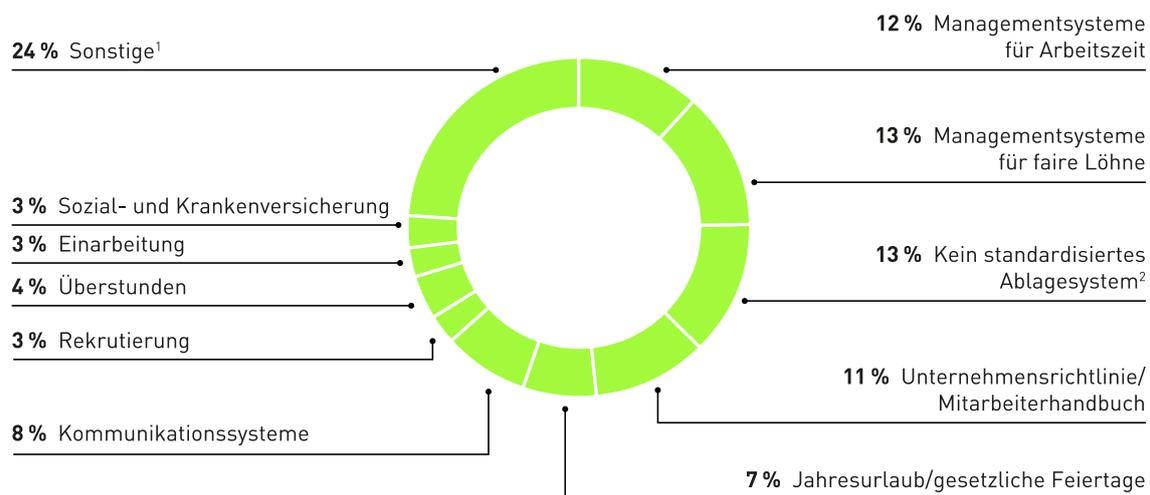
Lizenznehmer starke Governance- und Beschaffungskettenmanagement-Systeme sowie Einkaufspraktiken und Compliance-Anforderungen erfolgreich in ihre Geschäftspraktiken integrieren. Die Lizenznehmer werden außerdem nach dem Vorhandensein von Richtlinien und Systemen zum Stakeholder-Engagement sowie nach dem Umfang der öffentlichen Berichterstattung und Kommunikation bewertet. ■

FESTGESTELLTE VERSTÖßE IN AKTIVEN PRODUKTIONSSTÄTTEN

■ Die Produktionsstätten unserer Hersteller werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z. B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Im Laufe eines jeden Jahres verfolgen wir kontinuierlich die Feststellung von Verstößen, die durch Leistungsaudits der Hersteller, Audits in Zusammenarbeit, Audits in Eigenverantwortung und, seit 2020, Bewertungen des ‚Social & Labor Convergence Program‘ (‚SLCP‘) festgestellt werden. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. Die im Jahr 2021 ermittelten Verstöße entsprechen weitestgehend den 2020 gemeldeten.

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

MÄNGEL IM BEREICH ARBEITSRECHT, DIE 2021 BEI AUDITS FESTGESTELLT WURDEN



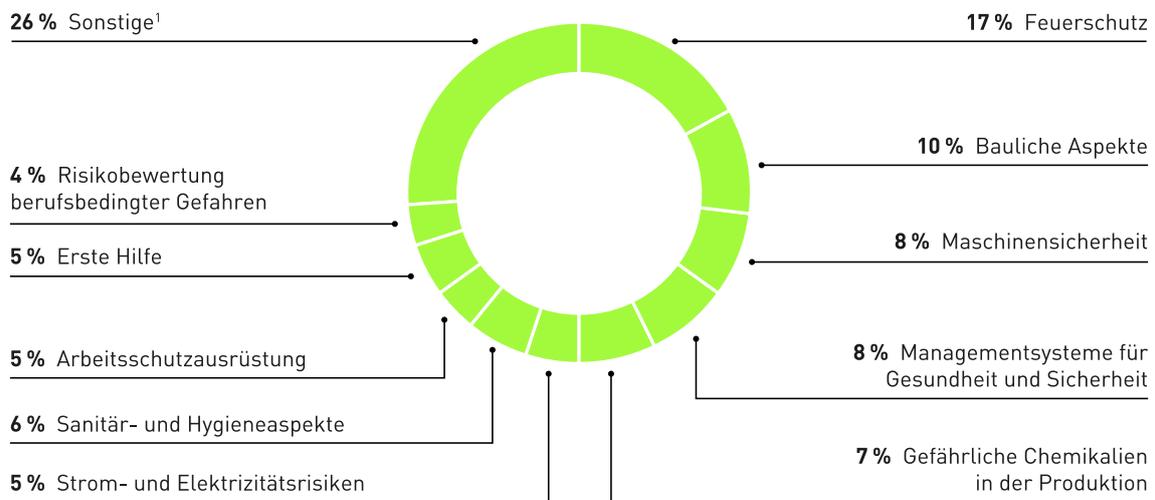
1 ‚Sonstige‘ umfasst beispielsweise Überstunden/Urlaubsgeld und andere Leistungen/Zuschläge.

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

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

— **Compliance-Verstöße im Bereich Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz sowie Elektro- und Maschinensicherheit sind kritische Themen für bestehende Produktionsstätten und machten 30 % der im Jahr 2021 festgestellten Verstöße aus. Außerdem entfielen 7 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch der Umgang mit gefährlichen Chemikalien. Weitere 8 % entfielen auf Managementsysteme und -richtlinien. Dabei handelt es sich vor allem um die Nichteinhaltung unserer Arbeitsplatzstandards sowie um die Nichterfüllung unserer Erwartungen hinsichtlich wirksamer Arbeitsschutzsysteme. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielen dabei eine Rolle. ▣

MÄNGEL IM BEREICH GESUNDHEIT UND SICHERHEIT, DIE 2021 BEI AUDITS FESTGESTELLT WURDEN



1, 'Sonstige' umfasst beispielsweise Materiallagerung, Ordnung und Sauberkeit oder den Umgang mit Abfällen.

BEHEBUNG VON VERSTÖßEN GEGEN ARBEITSPLATZSTANDARDS

▣ Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. Zur Veranschaulichung unserer Bemühungen, die Behebung von Verstößen zu unterstützen: 95 % der Grenzwerte, die bei unseren Überwachungsbewertungen festgestellt wurden, sind im Zeitraum von 2018 bis Juni 2021 nachweislich vollständig behoben worden. Ein kleiner Prozentsatz der in diesem Zeitraum festgestellten Probleme bleibt offen. Die meisten davon wurden bei den Bewertungen im Jahr 2020 und in der ersten Hälfte des Jahres 2021 festgestellt. Obwohl die eigentlichen Probleme in vielen Fällen bereits gelöst sind, kennzeichnen wir diese in unseren Systemen erst dann als ‚abgeschlossen‘, wenn wir den Nachweis für die Behebung erbracht und festgestellt haben, dass die ergriffenen Korrekturmaßnahmen nachhaltig und ausreichend sind, um ein erneutes Auftreten zu verhindern. ▣

UNABHÄNGIGE FLA-PRÜFUNGEN

▣ Die Fair Labor Association („FLA“) konnte trotz der anhaltenden Herausforderungen durch Covid-19 die Überwachung im Jahr 2021 wieder aufnehmen, indem sie eine Vielzahl von Überwachungsmodellen (z. B. persönlich, virtuell oder eine Mischform aus persönlich und virtuell) eingesetzt hat. Dies hat dazu geführt, dass adidas 2021 im Rahmen der ‚Sustainable Compliance Initiative‘ („SCI“) der FLA vier Bewertungen erhalten hat. Neben der Überwachung der Produktionsstätten hat sich die FLA auf die Verbesserung der virtuellen Überwachungsmethodik, die Herausgabe spezifischer länder- und themenspezifischer Leitlinien, die Erfassung der Beschaffungskette und Beschwerdemechanismen, die Unterstützung der angeschlossenen Unternehmen bei ihrer Strategie für eine faire Entlohnung, die Einführung eines neuen E-Learning-Programms für die Hersteller der angeschlossenen Unternehmen, die Überarbeitung des Beschwerdemechanismus für Drittparteien, die Entwicklung von verantwortungsvollen Richtlinien zur

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

Beendigung von Geschäftsbeziehungen und die Fortsetzung der Arbeit zur Messung und Abmilderung der Auswirkungen von Covid-19 auf die Beschaffungskette der Industrie konzentriert. 

DURCHSETZUNG DER STANDARDS

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

- **Verwarnungen:** Im Jahr 2021 hat unsere enge Zusammenarbeit mit den Produktionsstätten unserer Hersteller dazu beigetragen, dass die Zahl der aktiven Verwarnungen auf 13 (2020: 22) in sechs Ländern reduziert werden konnte. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Gesamtzahl der aktiven Erstverwarnungen deutlich von 19 im Jahr 2020 auf 11 im Jahr 2021 gesunken; auch die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen lag 2021 bei nur 2 (2020: 3). Produktionsstätten, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden durch unser Team noch genauer überwacht. Im Jahr 2021 wurden keine dritten Verwarnungen (die zur Beendigung der Zusammenarbeit führen) an unsere Hersteller ausgesprochen (2020: 0).
- **Kündigungen:** Im Jahr 2021 gab es eine Kündigung von Zuliefererverträgen aus Gründen mangelnder Einhaltung sozialer Standards (2020: 0). 

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT -
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

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

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

BESCHREIBUNG DES GESCHÄFTSMODELLS

- [SIEHE GLOBAL SALES](#)
- [SIEHE GLOBAL OPERATIONS](#)

UMWELTBELANGE

- Nachhaltigere Materialien und kreislaufwirtschaftliche Prozesse
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)
 - [SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)
- Wasserverbrauch (Beschaffungskette)
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)
- Dekarbonisierung (Beschaffungskette)
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)
- Abfallvermeidung (Beschaffungskette)
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)

PRODUKTVERANTWORTUNG

- Produktsicherheit und Integrität
 - [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#)

MITARBEITERBELANGE

- Vergütung
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
- Weiterbildung
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
- Mitarbeitererlebnis und -engagement
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
 - [SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)
- Diversität, Gleichstellung und Inklusion
 - [SIEHE UNSER TEAM](#)
 - [SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)

VERBRAUCHERBELANGE

- Mitgliedschaft
 - [SIEHE GLOBAL SALES](#)
 - [SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM](#)
 - [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)

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

ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE

- Faire Arbeitsbedingungen

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

- Faire Arbeitsbedingungen
(Beschaffungskette)

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

- Zuliefererbeziehungen

▶ SIEHE GLOBAL OPERATIONS

BEKÄMPFUNG VON KORRUPTION UND BESTECHUNG

- Ethische Geschäftspraktiken

▶ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

STEUERN

- Unser Ansatz in Bezug auf Steuern

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

SUSTAINABLE FINANCE

- EU-Taxonomie

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT