

The background of the entire page is an abstract, blurred image featuring vibrant red and green light trails or motion blur against a dark, almost black, background. The red trails are more prominent and curved, while the green trails are more horizontal and located towards the bottom.

adidas

2

0

2

3

GESCHÄFTSBERICHT

Y O U

G O T



T H I S

UNSER UNTERNEHMENSZWECK

DURCH
SPORT KÖNNEN
WIR LEBEN
VERÄNDERN

UNSERE MISSION

DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

Ziele – Ergebnisse – Ausblick

Ziele – Ergebnisse – Ausblick

	Ziele 2023 ¹	Ergebnisse 2023	Ausblick 2024
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung	Rückgang im hohen einstelligen Prozentbereich	0 %	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich
Betriebsergebnis	negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. €	positives Betriebsergebnis in Höhe von 268 Mio. €	positives Betriebsergebnis in Höhe von rund 500 Mio. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	Erreichen eines Werts zwischen 25 % und 26 %	25,7 %	Erreichen eines Werts zwischen 23 % und 24 %
Investitionen ²	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €	504 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €

¹ Wie initial am 9. Februar 2023 veröffentlicht. Im Laufe des Jahres aktualisiert. Für durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital und Investitionen wie am 8. März 2023 veröffentlicht.

² Ohne Akquisitionen und Leasing.

Finanzhighlights 2023 (IFRS)

Finanzhighlights 2023 (IFRS)

	2023	2022	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse	21.427	22.511	–5 %
Bruttoergebnis	10.184	10.644	–4 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	10.070	10.260	–2 %
EBITDA	1.358	1.874	–28 %
Betriebsergebnis	268	669	–60 %
Verlust/Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	–58	254	n.a.
Auf Anteilseigner entfallender Verlust/Gewinn	–75	612	n.a.
Wichtige Kennzahlen			
Bruttomarge	47,5 %	47,3 %	0,2 PP
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	47,0 %	45,6 %	1,4 PP
Operative Marge	1,3 %	3,0 %	–1,7 PP
Steuerquote	189,2 %	34,5 %	154,9 PP
Auf Anteilseigner entfallender Verlust/Gewinn in % der Umsatzerlöse	–0,4 %	2,7 %	n.a.
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	25,7 %	24,0 %	1,6 PP
Eigenkapitalquote ¹	25,4 %	24,6 %	0,8 PP
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA	3,3	3,2	0,1
Verschuldungsgrad ¹	98,6 %	121,2 %	–22,5 PP
Eigenkapitalrendite ¹	–1,6 %	12,3 %	n.a.
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	18.020	20.296	–11 %
Vorräte	4.525	5.973	–24 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.819	4.961	–23 %
Operatives kurzfristiges Betriebskapital	4.154	5.594	–26 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	4.580	4.991	–8 %
Investitionen	504	695	–27 %
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit ²	2.630	–394	n.a.
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis	–0,67	1,25	n.a.
Verwässertes Ergebnis	–0,67	1,25	n.a.
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit ²	14,73	–2,15	n.a.
Dividende ³	0,70	0,70	0 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	184,16	127,46	44 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeitenden	59.030	59.258	0 %
Anzahl der Aktien	178.549.084	178.537.198	0 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	178.543.596	183.263.629	–3 %

1 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

2 Vorjahreswerte wurden aufgrund der Hochinflationsrechnung angepasst.

3 Wert für das Berichtsjahr vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

Über diesen Bericht

Im Geschäftsbericht 2023 veröffentlicht adidas sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Informationen. Der Bericht bietet einen umfassenden Überblick über unsere Leistung im Finanz-, Umwelt- und Sozialbereich im Geschäftsjahr 2023.

Wir veröffentlichen unseren Geschäftsbericht ausschließlich in digitaler Form. Er ist im PDF-Format und als Online-Bericht verfügbar. Der Online-Bericht findet sich auf unserer Website. ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://report.adidas-group.com)

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in dieser Publikation auf die Darstellung eingetragener Warenzeichen sowie auf Verweise zu Rundungsdifferenzen, die bei Prozentangaben und Zahlen auftreten können. Zudem verzichten wir stellenweise auf geschlechtsspezifische Formulierungen wie Mitarbeiter*innen oder Konsument*innen. Die gewählte männliche Form steht dann stellvertretend für alle Geschlechter. Der adidas Geschäftsbericht 2023 erscheint in deutscher und englischer Sprache.

Folgende Symbole weisen auf wichtige Informationen hin:

► Es finden sich weiterführende Informationen online oder auf einer anderen Seite im Geschäftsbericht.

[] Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit hinreichender Sicherheit („Reasonable Assurance“).

▢ ➔ Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („Limited Assurance“).

Blaue Unterstreichung: Dieser Begriff wird im Glossar näher erläutert.

Unabhängige Prüfung

Der von der adidas AG aufgestellte Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlust-Rechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie der Konzernlagebericht wurden von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („PwC“) geprüft. ► [SIEHE WIEDERGABE DES BESTÄTIGUNGSVERMERKS](#)

Dieser Bericht enthält eine zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung für die adidas AG und den Konzern, die einer gesonderten Prüfung mit hinreichender Sicherheit bzw. mit begrenzter Sicherheit durch die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlag. Die Prüfung erfolgte nach dem International Standard on Assurance Engagements, ISAE 3000 (revised). Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, wurden unter Bezugnahme auf die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Der GRI-Content-Index findet sich im Online-Bericht. Die Prüfung des Online-Berichts sowie von Verweisen auf externe Quellen wie unsere Website war nicht Gegenstand des Auftrags von PwC. ► [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG](#) ► [SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER UND HINREICHENDER SICHERHEIT DER NICHTFINANZIELLEN BERICHTERSTATTUNG](#) ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://report.adidas-group.com)

Zukunftsbezogene Aussagen

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

Alternative Leistungskennzahlen

adidas verwendet im Rahmen seiner Regel- und Pflichtpublikationen alternative Leistungskennzahlen („Alternative Performance Measures“ – „APM“), die sogenannte Non-GAAP-Measures sein können. Eine Übersicht dieser alternativen Leistungskennzahlen findet sich auf unserer Website.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/FINANZPUBLIKATIONEN](https://adidas-group.com/s/finanzpublikationen)

adidas Geschäftsbericht 2023

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

<u>Interview mit unserem CEO</u>	010
<u>Vorstand</u>	017
<u>Aufsichtsrat</u>	022
<u>Bericht des Aufsichtsrats</u>	026
<u>Erklärung zur Unternehmensführung</u>	036
<u>Unsere Aktie</u>	049

KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

<u>Wertschöpfung</u>	055
<u>Fokusbereiche</u>	056
<u>Global Brands</u>	058
<u>Global Sales</u>	065
<u>Global Operations</u>	070
<u>Unser Team</u>	075
<u>Nachhaltigkeit</u>	086
<u>Umweltauswirkungen</u>	090
<u>Soziale Auswirkungen</u>	107
<u>Sustainable Finance</u>	121
<u>Nichtfinanzielle Erklärung</u>	130

KONZERNLAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

<u>Internes Managementsystem</u>	133
<u>Geschäftsentwicklung</u>	137
<u>Gewinn-und-Verlust-Rechnung</u>	139
<u>Bilanz und Kapitalflussrechnung</u>	147
<u>Treasury</u>	154
<u>Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG</u>	161
<u>Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB sowie erläuternder Bericht</u>	166
<u>Geschäftsentwicklung nach Segmenten</u>	173
<u>Ausblick</u>	178

<u>Risiko- und Chancenbericht</u>	182
<u>Erläuterung der Risiken</u>	192
<u>Erläuterung der Chancen</u>	200
<u>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</u>	204

KONZERNABSCHLUSS

<u>Konzernbilanz</u>	208
<u>Konzern-Gewinn-und-Verlustrechnung</u>	210
<u>Konzerngesamtergebnisrechnung</u>	212
<u>Konzerneigenkapitalveränderungs- rechnung</u>	213
<u>Konzernkapitalflussrechnung</u>	215
<u>Konzernanhang</u>	217
<u>Erläuterungen zur Konzernbilanz</u>	240
<u>Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und- Verlustrechnung</u>	294
<u>Sonstige Erläuterungen</u>	302
<u>Anteilsbesitz</u>	317
<u>Versicherung der gesetzlichen Vertreter</u>	320
<u>Wiedergabe des Bestätigungsvermerks</u>	321
<u>Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung begrenzter und hinreichender Sicherheit der nichtfinanziellen Berichterstattung</u>	330

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

<u>Zehnjahresübersicht</u>	335
<u>EU-Taxonomie-Tabellen</u>	337
<u>Glossar</u>	343
<u>Unterstützungserklärung</u>	347
<u>Finanzkalender</u>	351

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

<u>Interview mit unserem CEO</u>	<u>010</u>
<u>Vorstand</u>	<u>017</u>
<u>Aufsichtsrat</u>	<u>022</u>
<u>Bericht des Aufsichtsrats</u>	<u>026</u>
<u>Erklärung zur Unternehmensführung</u>	<u>036</u>
<u>Unsere Aktie</u>	<u>049</u>

Interview mit unserem CEO

Bjørn Gulden



DAS VERTRAUEN IN ADIDAS KEHRT
ALLMÄHLICH WIEDER ZURÜCK.

Hallo Bjørn, du hast jetzt das erste volle Jahr an der Spitze von adidas hinter dir. Wie blickst du auf das Jahr 2023 zurück?

Ich denke, dass es ein positives Jahr war, in dem sich für unsere Konsument*innen viel Positives getan hat. Zu Beginn des Jahres hatten wir wenig Erfolg mit dem Durchverkauf unserer Produkte. Aber dann hatten wir im Laufe des Jahres ein paar Produktfamilien im Lifestyle-Bereich, die begonnen haben sich erfolgreich zu entwickeln. Und sie entwickeln sich auch 2024 sehr gut. Zuerst war es der Terrace-Trend mit Samba, Gazelle und Spezial, aber dann hat am Ende des Jahres auch der Campus zugelegt. Wir haben das Angebot stetig erhöht, um die Nachfrage der Konsument*innen besser zu bedienen und natürlich auch, um unseren Einzelhandelspartnern einen guten Durchverkauf zu ermöglichen.

Im Performance-Bereich war die Einführung des Predator hervorragend. Diese Produktfamilie im Bereich Fußballschuhe ist wahrscheinlich die beste, die wir je hatten. Im Running-Bereich haben unsere Athlet*innen weiterhin viele Rennen gewonnen und Rekorde gebrochen. Mit dem Adizero Adios Pro Evo 1

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

haben wir den Schuh, der in Bezug auf Performance völlig neue Standards gesetzt hat. Der Halo-Effekt dieser Siege in unseren Schuhen ist, dass wir anfangen, eine bessere Distribution für unser gesamtes Running-Sortiment aufzubauen. Das wird eine Weile dauern, aber es ist ein guter Anfang. Sogar im Basketball – und ich sage ‚sogar‘, weil das wahrscheinlich der Bereich ist, in dem wir in der Vergangenheit nicht den größten Erfolg hatten – ist der Anthony Edwards Signature-Schuh jedes Mal ausverkauft, wenn wir eine neue Farbvariante herausbringen.

Eine deiner Prioritäten für 2023 war es, die Beziehungen zu den Einzelhändlern zu verbessern. Welches Feedback hast du von ihnen erhalten?

Da wir bessere Produkte auf dem Markt haben und die Nachfrage der Konsument*innen höher ist, wollen immer mehr Einzelhändler mehr bei uns einkaufen, was natürlich positiv ist. Man darf nicht vergessen, dass wir mit einem hohen Lagerbestand in unseren eigenen Lägern, aber auch in den Lägern unserer Einzelhandelspartner, in das Jahr 2023 gegangen sind. Der Durchverkauf war nicht gut, und die Rabatte waren hoch. Es hat eine Weile gedauert, die schlechten Vorräte durch gute Vorräte zu ersetzen. Und man kann wahrscheinlich sagen, dass viele der Einzelhändler am Anfang skeptisch waren. Aber ich habe das Gefühl, dass sie im Laufe des Jahres gesehen haben, dass unsere Produktpalette funktioniert. Sie haben gesehen, dass sie mit uns Geld verdienen können. Das bedeutet: Das Vertrauen in adidas kehrt allmählich wieder zurück. Ich hoffe, dass die Einzelhändler sehen, dass wir ein Unternehmen sind, das wirklich ein Partner sein will, und dass sie dies überall auf der Welt sehen.

Das ist eine große Veränderung im Vergleich zu dem DTC-gesteuerten Unternehmen, das wir noch vor zwölf Monaten waren. Ich würde sagen, dass sich unsere Beziehung zu den Einzelhändlern auch dahingehend verbessert, wie wir miteinander sprechen und arbeiten. Noch wichtiger ist, dass die Ergebnisse für die Einzelhändler nun zunehmend sichtbar werden. Wenn Einzelhändler von einer Marke mehr und mit einer besseren Marge verkaufen, dann wollen sie auch mehr machen. Und das ist immer das beste Argument, um das Geschäft zu verbessern.

Welche Veränderungen hast du auf Produktebene vorgenommen, um die Grundlage für eine bessere Zukunft zu legen?

Ich weiß nicht, ob ich so viel verändert habe. Wenn man sich die verschiedenen Kategorien ansieht, dann ist offensichtlich, dass unser Geschäft im Lifestyle-Bereich sehr stark durch die Klassiker getrieben wird. Wir sind im Courtside-Bereich sehr stark, also bei den Terrace-Schuhen und jetzt auch beim Campus. Ich habe versucht, das in der richtigen Geschwindigkeit zur richtigen Zeit auszubauen, um die Dynamik aufzubauen und zu halten. Wir haben weiterhin Kooperationen und limitierte Auflagen bei allen dieser Produktfamilien, aber gleichzeitig wollen wir auch die Produktion steigern und den Einzelhändlern mehr Produkte zur Verfügung stellen, die funktionieren. Und dann nutzen wir die Dynamik dieser Trends auch für Produkte auf der eher kommerzielleren Ebene. Wir tun das mit Courtside-Schuhen und haben jetzt begonnen, dasselbe bei Lifestyle-Running zu machen. Der SL72 und der Country sind Schuhe, die aus unserem Archiv kommen und in denen wir Potenzial gesehen haben. Der SL72 ist auch ein Terrace-Schuh, aber in einem alten Running-Style. Bisher ist er sehr gut gelaufen. Und dann, zusätzlich zu dem, was wir bei den Klassikern machen, haben wir wegen des Mangels an Neuheiten im Lifestyle-Running-Bereich zahlreiche Projekte gestartet, um völlig neue Silhouetten zu entwickeln. Viele von ihnen werden gerade im Moment in den Markt eingeführt. Das Ziel ist es, am Ende dieses Jahres neue Running-Silhouetten im Lifestyle-Bereich zu haben, die der Markt noch nie gesehen hat, und die wir dann 2025 und in den Jahren danach aufbauen und groß machen wollen.

Wie sieht es bei den Performance-Produkten aus?

Hier haben wir uns auch angeschaut, welche Produkte wir in den verschiedenen Kategorien haben, die reif für den Markt sind. Und bei einigen von ihnen haben wir die Prozesse beschleunigt. Wie ich schon sagte, ist im Running-Bereich die gesamte Adizero Reihe sehr, sehr erfolgreich aus Performance-Sicht. Der Adizero Adios Pro Evo 1 war ursprünglich für 2025 geplant – das haben wir beschleunigt. Jetzt ist das Ziel, Running auch in andere Preispunkte zu skalieren und uns mehr auf die Aspekte Komfort und Kommerzialität im Laufsport zu konzentrieren. Mit dem neuen Supernova, den wir gerade eingeführt haben, und den brandneuen UltraBoost und Adistar später im Jahr sieht die Produktpipeline sehr stark aus. Beim Vertrieb wird es darauf ankommen, dass Außendienstmitarbeiter*innen wieder gezielt Laufspezialisten im Handel bedienen und viel mehr in die Running Community integriert sind, also dort wo die Action wirklich passiert.

Im Fußball haben wir alles, was wir brauchen. Wir haben die richtigen Produkte, Spieler*innen und Teams. Hier setzen wir also unsere Strategie unverändert fort. Im Bereich Basketball haben wir viel gearbeitet. Ich bin sehr, sehr überzeugt, dass alle unsere Signature-Schuhe für Spieler wie Anthony Edwards, James Harden und Damian Lillard 2024 viel besser sind als jemals zuvor. Und wie ich schon sagte: Die ersten positiven Ergebnisse zeigen sich bereits. Ich bin auch sehr zufrieden mit den ersten Ergebnissen von Fear of God. College-Teams in der NCAA spielen jetzt sogar in Fear of God Trikots. Im Outdoor-Bereich haben wir mit Terrex die richtigen Produkte. Wir haben jetzt damit begonnen, sie zu kommerzialisieren, auch indem wir unser Angebot auf niedrigere und damit kommerziellere Preispunkte bringen. Auch hier ist unsere Aufgabe, unsere Distribution besser aufzustellen.

Und zu guter Letzt, Sportswear: Wir haben die Kategorie neu ausgerichtet, um sicherzustellen, dass die gesamte Kollektion kommerzieller ist, dass wir enger mit dem Handel zusammenarbeiten und dass wir lokaler werden. Ich freue mich, dass unsere Teams jetzt viel besser mit dem Markt verbunden sind, sowohl mit den Einzelhändlern als auch mit den Konsument*innen.

Haben diese Veränderungen, wie adidas Produkte entwickelt und sie auf den Markt bringt, auch die Art und Weise verändert, wie sich die Marke gegenüber den Konsument*innen präsentiert?

Beim Marketing besteht die Strategie darin, im Sport sichtbar zu sein. Nicht nur in den großen Sportarten, sondern auch in den kleineren Sportarten, wenn man sie überhaupt als solche bezeichnen kann, denn einige von ihnen sind in ihrer Region sehr bedeutend. Wir haben in Indien in Cricket investiert und wir haben unsere Partnerschaft mit den All Blacks im Rugby verlängert. Wir versuchen, für die Olympischen Spiele wieder Partner*innen in allen Sportarten zu gewinnen. Natürlich können wir nicht alle unter Vertrag nehmen, die wir wollen, aber ich denke, dass wir wieder die Einstellung haben, in vielen Sportarten, die adidas zuvor verlassen hatte, sichtbar sein zu wollen, und uns wieder klar als die beste Sportmarke zu präsentieren.

Viele adidas Athlet*innen haben 2023 und in den ersten Monaten des Jahres 2024 sehr gute Leistungen gezeigt: Tigist Assefa, Jude Bellingham, Noah Lyles, Patrick Mahomes, Lionel Messi, Mikaela Shiffrin – um nur einige wenige zu nennen. Was bedeuten diese Erfolge für die Marke?

Zunächst einmal brauchen wir Athlet*innen, Teams und Verbände, die Leistung bringen. Natürlich möchte man mit Sieger*innen zusammenarbeiten. Zweitens möchte man Menschen, Teams und Verbände mit der richtigen adidas Einstellung haben. Ich denke, dass die, die du eben genannt hast, genau das mitbringen. Zu sehen, wie Mahomes sein Team im Super Bowl mit unserem Produkt wieder zum Sieg führt, ist einfach großartig. Er ist ein fantastischer Sportler mit einer großartigen Einstellung und er passt extrem gut zu unserer Marke. Genauso ist es mit dem schnellsten Mann der Welt, Noah Lyles. Oder wenn man Mikaela Shiffrin zusieht, wie sie auf ihren Skiern die Pisten hinunterfährt und dabei Rekorde bricht. Das sind alles Beispiele für Athlet*innen, die hervorragend performen und die auch eine großartige Persönlichkeit haben, die so gut zu unserer Marke passt. Ich bin stolz darauf, dass wir mit ihnen zusammenarbeiten können. Meiner Meinung nach haben wir die beste Gruppe von Athlet*innen und Sportmarketing-Partner*innen, von der man nur träumen kann.

Haben diese Erfolge die Art und Weise verändert, wie die Konsument*innen die Marke wahrnehmen?

Konsument*innen sehen die Veränderungen vor allem im Lifestyle-Bereich. Hier liegt adidas derzeit im Trend wie schon lange nicht mehr. Bei vielen Einzelhändlern haben wir den besten Durchverkauf seit Jahren, was bedeutet, dass wieder mehr Konsument*innen unsere Produkte kaufen. Infolgedessen entwickelt sich die Verbraucherstimmung gegenüber adidas in fast allen Märkten positiv. Also ist die Markenattraktivität klar gestiegen. Ich wiederhole es immer wieder: Ich glaube nicht, dass die Konsument*innen je etwas gegen adidas hatten. Ich glaube einfach, dass wir im Markt nicht sichtbar genug und vielleicht auch nicht kommerziell genug waren. Und wir sind gerade dabei, vieles davon zu ändern.

Dieses Jahr wird ein Jahr des Sports. Die UEFA EURO 2024 und die Copa América im Fußball, die Olympischen und Paralympischen Spiele in Paris finden alle in diesem Sommer statt. Wie wichtig sind diese Events für das adidas Geschäft?

Sie spielen alle eine etwas unterschiedliche Rolle, aber was sie gemeinsam haben, ist, dass nach Jahren mit Covid und schwierigen Bedingungen für große Events ohne Publikum oder mit eingeschränktem Zugang, dies das erste Jahr ist, in dem alles wieder weitgehend normal läuft. Ich glaube, dass sowohl die Athlet*innen als auch das Publikum sich darauf freuen, an großen Events teilzunehmen, den Sport zu feiern und das gemeinsam zu erleben. Der Sommer des Sports startet mit der Fußball-Europameisterschaft in unserem Heimatmarkt Deutschland, was natürlich etwas ganz Besonderes ist. Wir alle erinnern uns an die fantastische Atmosphäre bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland und ich denke, dass wir das auch dieses Jahr wieder erleben werden. Es wird ein sehr wichtiges Event sein, nicht nur für den Sport, sondern auch für die Stimmung der Menschen im Allgemeinen. Für uns haben sowohl die EM als auch die Copa Auswirkungen auf das Geschäft, denn wir verkaufen Replikas der verschiedenen Mannschaften, Lizenzprodukte und ‚Fußballliebe‘, den offiziellen Spielball für die EM.

Bei den Olympischen und Paralympischen Spielen verhält es sich wieder anders, weil sie nicht unbedingt kommerzielle Events sind, bei denen wir viele Produkte verkaufen, die in direktem Zusammenhang mit den Spielen stehen. Aber die Olympischen und auch die Paralympischen Spiele bringen globale und lokale Heldinnen und Helden hervor. Und sie sorgen dafür, dass der Sport eine größere Rolle im Leben der Menschen auf der ganzen Welt spielt. Deshalb haben sie im Allgemeinen einen positiven Einfluss auf Sportunternehmen und insbesondere auf adidas, denn adidas ist die olympische Marke, wenn du auf unsere Geschichte zurückblickst. Es ist wirklich gut für uns, dass diese Sportevents alle im Jahr 2024 stattfinden, denn das passt perfekt zu unserem Plan, wieder die beste Sportmarke zu sein. Es ist auch das perfekte Timing im Zusammenhang mit unserer Produktpipeline und den Plänen, die wir für 2024 und darüber hinaus haben.



ICH LIEBE ES, BEIM SPORT
ZUZUSCHAUEN UND SPORT ZU MACHEN.
DAS IST MEIN LEBEN UND MEIN JOB.

Du bist ein großer Sportfan. Auf welche Sportereignisse freust du dich persönlich am meisten?

Ich freue mich auf alle Sportereignisse, ganz egal, was es ist. Ob ein Bundesligaspiel oder eine nationale Meisterschaft, ein College-Turnier oder die Olympischen Spiele, ich mache da eigentlich keinen Unterschied. Ich liebe es, beim Sport zuzuschauen und Sport zu machen. Das ist mein Leben und mein Job. Es gibt so viele tolle Events und um ehrlich zu sein, es gibt fast jeden Tag irgendwo auf der Welt in irgendeiner Sportart gute Events. Es gibt also genug, worauf man sich freuen kann, und es wäre irgendwie unfair, nur eines auszuwählen.

Für adidas gibt es dieses Jahr einen besonderen Anlass zum Feiern, denn das Unternehmen feiert sein 75-jähriges Bestehen. Was bedeutet dieses Vermächtnis für die Zukunft?

Für mich persönlich bedeutet die 75 als Zahl nicht so viel, denn es ist egal, ob man 75, 76 oder 80 ist. Das Wichtigste ist, welches Vermächtnis diese 75 Jahre für das Unternehmen geschaffen haben. Wir haben so eine großartige Geschichte im Sport, sowohl mit Produkten als auch mit Athletinnen und Athleten. Alles, was du heute siehst, baut auf dieser Grundlage auf. Es gibt kein Unternehmen auf der Welt, das ein solches Vermächtnis im Sport hat. Wenn du unser Archiv besuchst und siehst, was wir dort haben, dann weißt du, wovon ich spreche. Das 75-jährige Jubiläum gibt uns also eine enorme Wissens- und Produktbasis, auf die wir aufbauen können. Das ist sehr einzigartig für unser Unternehmen.

Was ist im Jahr 2023 alles in allem besser gelaufen als du erwartet hast?

Der Erfolg im Lifestyle kam vielleicht schneller als wir erwartet hatten. Und die Konsument*innen haben positiv auf unsere Marke reagiert, schneller als ich dachte. Ich habe es, glaube ich, gesagt, als ich letztes

Jahr bei adidas angefangen habe: Die Produktpipeline, über die sich jeder beschwert hat, war viel besser als die Leute sagten. Und adidas hatte bereits alles, um erfolgreich zu sein. Die Dinge wurden nur nicht so zusammengefügt, dass sie sichtbar genug waren. Generell brauchen wir zwar Zeit, um auch bei den Finanzergebnissen wieder zu alter Stärke zurückzufinden, aber es gibt so viele guten Dinge, die in diesem Unternehmen geschehen – eindeutig viel mehr als irgendwelche negativen Dinge. Alles in allem denke ich, dass wir Ende 2023 ein bisschen weiter sind, als ich zu Beginn erwartet hatte.

Zu den negativen Dingen: Gab es auch einige Herausforderungen, die du nicht kommen gesehen hast?

Naja, Herausforderungen gibt es immer. Ich denke, dass die negative Stimmung rund um das Unternehmen am Anfang ziemlich schwer zu bewältigen war. Aber ich denke, dass wir heute viel besser dastehen und uns nun auf die vielen positiven Dinge konzentrieren können. Eine Sache, die wir ganz klar weiter in Angriff nehmen müssen, ist unsere interne Komplexität. Auch wenn wir agiler geworden sind: Es dauert immer noch zu lange, bis wir Entscheidungen treffen. Aber daran arbeiten wir und ich merke, dass die Einstellung und die adidas DNA, Dinge anzupacken, wieder durchkommen.

Nach vorne blickend – wie wird sich das Jahr 2024 aus geschäftlicher Sicht gestalten?

Die Pipeline unserer Produkte, die wir auf den Markt bringen, wird sich von Quartal zu Quartal weiter verbessern. Daher wird der Anteil der sich schleppend verkaufenden Produkte – nicht so sehr in Bezug auf ihr Alter, sondern in Bezug auf die allgemeine Produktstärke –, die wir noch im Handel haben, im Vergleich zu den guten Produkten immer geringer werden. Als Konsequenz daraus sollte das Umsatzwachstum von Quartal zu Quartal steigen. Die externen Faktoren sind natürlich etwas, das niemand kontrollieren kann. Als wir vor einem Jahr gestartet sind, gab es die Krise im Nahen Osten noch nicht, genauso wenig wie das Problem im Roten Meer. Wir alle hatten gehofft, dass der Krieg in der Ukraine zu Ende gehen würde. Jetzt wissen wir, dass das leider nicht der Fall ist. Wir leben also immer noch in einer sehr unsicheren Welt. Aber ich denke, die Unternehmen, die in einer unbeständigen Welt agil und flexibel sind, werden gewinnen. Und das ist Teil unserer Strategie, agil und flexibel zu sein.

Vergangenes Jahr, als du zu adidas kamst, hast du auch einen Plan entwickelt, um adidas von 2023 bis 2026 Schritt für Schritt zurück an die Spitze zu bringen. Wie zuversichtlich bist du, auf dem richtigen Weg zu sein?

Vor einem Jahr haben wir beschrieben, wo wir stehen und was wir erreichen sollten. Ich denke, wir haben inzwischen bestätigt, dass wir alles haben, was es braucht, um 2023 die Wende zu schaffen, 2024 ein besseres Unternehmen zu sein, 2025 ein gutes Unternehmen zu sein und dann, 2026, ein gutes und profitables Unternehmen zu sein. So wie wir heute dastehen, bin ich zuversichtlich, dass wir das schaffen, wenn alles andere in der Außenwelt gleich bleibt. Als Managementteam ist es unser Ziel, kurzfristig Dinge zu tun, die auch langfristig richtig sind. Wir versuchen nicht, irgendjemanden kurzfristig zu beeindrucken, indem wir in einem Quartal etwas Dummes tun, um gut auszusehen, das sich dann vielleicht ein Jahr später negativ auswirkt. Unser Ziel ist es, adidas wieder zur besten Sportmarke und zum besten Sportartikelunternehmen der Welt zu machen, Schritt für Schritt. Ein Unternehmen, in dem die Menschen gerne arbeiten, das die Einzelhändler als Partner sehen und dessen Produkte bei den Konsument*innen beliebt sind. Mit allem, was wir heute wissen, bedeutet das, dass wir ein Unternehmen sein können, das

jedes Jahr zweistellig wächst und eine zweistellige operative Marge hat. Das ist machbar innerhalb des Zeitrahmens, über den wir gesprochen haben.



WIR HABEN EINE SEHR GLOBALE UND
VIELFÄLTIGE BELEGSCHAFT MIT
MENSCHEN, DIE DIESES UNTERNEHMEN
WIEDER AN DIE SPITZE BRINGEN
KÖNNEN.

Welche Rolle spielen die Mitarbeitenden von adidas bei diesem Plan?

Sie sind der Grund dafür, dass wir diesen Plan haben können. Man darf nicht vergessen: adidas ist die Marke und die Menschen. Ich bin hundertprozentig sicher, dass wir die Talente haben, die wir brauchen. Wir haben eine sehr globale und vielfältige Belegschaft mit Menschen, die dieses Unternehmen wieder an die Spitze bringen können. Ich denke, wir müssen die richtige Struktur und die richtigen Prozesse finden, damit unsere talentierten Leute ihre Arbeit machen können. Und genau das tun wir gerade. Aber nochmal: Die Menschen sind der wichtigste Faktor, den unser Unternehmen hat und das wird auch immer so bleiben. Du kannst Menschen nicht durch Maschinen oder Computer ersetzen.

Das ist gut zu hören. Letzte Frage an dich, Bjørn: Was ist die eine Sache, auf die du dich persönlich im Jahr 2024 konzentrieren willst?

Persönlich: das Leben genießen. .

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Vorstand

**Unser Vorstand hat fünf Mitglieder.
Jedes Vorstandsmitglied ist für mindestens einen Geschäftsbereich im
Unternehmen verantwortlich.**

Weitere Informationen zum Vorstand der adidas AG unter

► [ADIDAS-GROUP.COM/VORSTAND](https://adidas-group.com/vorstand)



Bjørn Gulden

Vorstandsvorsitzender, Global Brands^{1,2}

Bjørn wurde 1965 in Zürich, Schweiz, geboren und ist norwegischer Nationalität. Er erwarb einen Bachelor of Business Administration der University of Rogaland, Norwegen, und schloss ein MBA-Studium an der Babson Graduate School of Business, USA, ab. Zwischen 1992 und 1999 hatte er bei adidas in Herzogenaurach verschiedene Führungspositionen inne, zuletzt als Senior Vice President of Apparel and Accessories. 1999 wechselte Bjørn als Head of Product, Marketing and Sourcing zu Helly Hansen nach Norwegen, wo er nach seinem Ausscheiden noch mehrere Jahre Beiratsmitglied war. Ab 2000 war er als Generalbevollmächtigter der Deichmann-Gruppe sowie als President/CEO der US-amerikanischen Deichmann-Tochtergesellschaft Rack Room Shoes tätig. Von 2012 bis 2013 war Bjørn Vorstandsvorsitzender und von 2013 bis 2018 Aufsichtsratsmitglied des Schmuckherstellers Pandora in Dänemark. 2013 wechselte er zur Puma SE nach Herzogenaurach, wo er als Vorstandsvorsitzender den Vorstand leitete. Von 2014 bis 2022 war er außerdem Mitglied des Aufsichtsrats der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Seit 1. Januar 2023 ist Bjørn Vorstandsmitglied und Vorstandsvorsitzender der adidas AG mit Sitz in Herzogenaurach und verantwortet darüber hinaus den Geschäftsbereich Global Brands.

Mandate:

- Vorsitzender des Board of Directors, Salling Group A/S, Brabrand, Dänemark
- Mitglied des Aufsichtsrats, Tchibo GmbH, Hamburg
- Mitglied des Board of Directors, Essity AB, Stockholm, Schweden³

¹ Seit 1. Januar 2023.

² Von 16. Juli 2023 bis 31. Dezember 2023 übergangsweise auch Global Human Resources, People and Culture.

³ Bis 29. März 2023.



Arthur Hoeld⁴

Global Sales

Arthur wurde 1969 in Illertissen, Deutschland, geboren und ist deutscher Staatsbürger. Er erwarb einen Abschluss in Business Administration and Advertising Management an der Hochschule Pforzheim, Deutschland. Zu adidas kam Arthur 1998 von Bartle Bogle Hegarty in London, Großbritannien, wo er seine berufliche Laufbahn als Advertising Account Manager begann. Zwischen 1998 und 2011 bekleidete er verschiedene Positionen im Bereich Global Brands und Market EMEA bei adidas in Herzogenaurach und Amsterdam. Ab 2011 leitete er das Originals-Geschäft des Unternehmens als SVP/GM Originals und wurde im Jahr 2017 SVP Brand Strategy & Business Development. Ab Juli 2018 war er als Managing Director Europe unter anderem für die Restrukturierung des adidas und Reebok Geschäfts verantwortlich. Von 2020 bis 2023 hatte er die Funktion des Managing Directors EMEA inne. 2023 wurde Arthur in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Sales.



Harm Ohlmeyer

Finanzvorstand

Harm wurde 1968 in Hoya, Deutschland, geboren und ist deutscher Nationalität. Er erwarb einen Abschluss in Betriebswirtschaft an der Universität Regensburg und schloss zudem ein MBA-Studium an der Murray State University, USA, ab. Harm ist seit 1998 bei adidas tätig und sammelte umfangreiche Erfahrung im Finanz- und Vertriebsbereich, unter anderem als CFO TaylorMade-adidas Golf in Carlsbad, USA, und Senior Vice President Finance adidas Brand und Global Sales (adidas und Reebok). Ab 2011 verantwortete er das E-Commerce-Geschäft des Unternehmens als Senior Vice President Digital Brand Commerce. Von 2014 bis 2016 hatte er zusätzlich die Position Senior Vice President Sales Strategy and Excellence inne. 2017 wurde Harm zum Finanzvorstand bestellt. Vom 12. November 2022 bis 31. Dezember 2022 leitete er die adidas AG übergangsweise als Vorstandsvorsitzender. Im Juli 2023 wurde er zum Arbeitsdirektor ernannt.

Mandate:

- Mitglied des Aufsichtsrats, SV Werder Bremen GmbH & Co. KGaA, Bremen



Michelle Robertson⁵

Global Human Resources, People and Culture

Michelle wurde 1975 in Aberystwyth, Wales, geboren und ist britischer Nationalität. Sie erwarb ein Postgraduate Diploma in Human Resources (CIPD-zertifiziert) an der University of Central Lancashire, Großbritannien. Ihre berufliche Laufbahn begann Michelle in der Hotel- und Freizeitbranche in Großbritannien, wo sie von 1995 an verschiedene Positionen im Personalbereich bekleidete. Ab 2004 war sie für Reebok tätig, zunächst als Head of HR Reebok UK & Ireland in Bolton, Großbritannien, später als Head of HR EMEA in Amsterdam, Niederlande, und ab 2010 als Director HR Global Brand Marketing in der Reebok Zentrale in Boston, USA. 2012 wechselte Michelle zu adidas nach Herzogenaurach, wo sie verschiedene leitende Positionen im Personalbereich innehatte und unter anderem für Global IT, Global Operations, Global Legal und Global Workplaces verantwortlich war. 2018 wurde sie Senior Vice President Workplaces & HR Global Functions. Ab 2020 übernahm sie zusätzlich das weltweite Covid-19-Krisenmanagement bei adidas und fungierte von 2022 bis 2023 auch als HR Business Partner für Global Brands. Ab Mitte 2023 leitete sie als Head of Global HR die weltweite Human-Resources-Organisation des Unternehmens. 2024 wurde Michelle in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für Global Human Resources, People and Culture.



Martin Shankland

Global Operations

Martin wurde 1971 in Sydney, Australien, geboren und ist australischer Nationalität. Er erwarb einen Bachelor of Commerce an der University of New South Wales, Australien, und schloss das Professional Year Program des Australian Institute of Chartered Accountants ab. Er begann seine Karriere bei adidas 1997 als Finance Director Russland/GUS und hatte von 2000 bis 2017 die Position Managing Director inne. Von 2017 bis 2019 war er Managing Director Emerging Markets. 2019 wurde Martin in den Vorstand berufen und ist verantwortlich für den Bereich Global Operations.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Mitglieder des Vorstands bis 31. März 2023

Roland Auschel

Mandate:

– keine

Brian Grevy

Mandate:

– Mitglied des Board of Directors, Pitzner Gruppen Holding A/S, Kopenhagen, Dänemark

Mitglied des Vorstands bis 15. Juli 2023

Amanda Rajkumar

Mandate:

– keine

Aufsichtsrat

Thomas Rabe

VORSITZENDER

Wohnhaft in Berlin

Geboren am 6. August 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Vorstandsvorsitzender, Bertelsmann Management SE, Gütersloh

Chief Executive Officer, RTL Group S.A., Luxemburg, Luxemburg

Udo Müller*

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in Herzogenaurach

Geboren am 14. April 1960

Im Aufsichtsrat seit 6. Oktober 2016

Manager History Management, adidas AG, Herzogenaurach

Ian Gallienne

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Wohnhaft in Gerpennes, Belgien

Geboren am 23. Januar 1971

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Chief Executive Officer, Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- Mitglied des Board of Directors, Pernod Ricard SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, SGS SA, Genf, Schweiz
- Mandate innerhalb der Groupe Bruxelles Lambert bzw. in mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle stehenden Unternehmen:
- Mitglied des Board of Directors, Imerys SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, Sienna Investment Managers SA, Strassen, Luxemburg
- Mitglied des Board of Directors, Compagnie Nationale à Portefeuille SA, Loverval, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Château Cheval Blanc, Société Civile, Saint-Émilion, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, GBL Development Ltd., London, Großbritannien
- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Marnix French ParentCo SAS (Webhelp Group), Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, Financière De La Sambre, Loverval, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Carpar SA, Loverval, Belgien

Petra Auerbacher*

Wohnhaft in Emskirchen

Geboren am 27. Dezember 1969

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

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

Birgit Biermann*

Wohnhaft in Bochum

Geboren am 26. Dezember 1973

Im Aufsichtsrat seit 1. September 2022

Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands, IGBCE, Hannover

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Merck KGaA, Darmstadt

Jackie Joyner-Kersee

Wohnhaft in Ballwin, Missouri, USA

Geboren am 3. März 1962

Im Aufsichtsrat seit 12. Mai 2021

CEO Jackie Joyner-Kersee Foundation und Motivationssprecherin, East St. Louis, Illinois, USA

Christian Klein

Wohnhaft in Mühlhausen

Geboren am 4. Mai 1980

Im Aufsichtsrat seit 11. August 2020

Vorstandssprecher (CEO), SAP SE, Walldorf

Mandate innerhalb des SAP-Konzerns:

- Mitglied des Board of Directors, Qualtrics International, Inc., Provo, Utah, USA⁶

Bastian Knobloch*

Wohnhaft in Bramsche

Geboren am 12. September 1982

Im Aufsichtsrat seit 1. Januar 2022

Vorsitzender des Betriebsrats Campus North, adidas AG, Rieste

Kathrin Menges

Wohnhaft in Großenbrode

Geboren am 16. Oktober 1964

Im Aufsichtsrat seit 8. Mai 2014

Selbstständige Unternehmerin

Beate Rohrig*

Wohnhaft in Glashütten

Geboren am 24. März 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Leiterin Partizipation in der Arbeitswelt, IGBCE, Hannover⁷

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Wacker Chemie AG, München⁸

⁶ Bis 28. Juni 2023.

⁷ Seit 1. März 2023, zuvor: Landesbezirksleiterin IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Landesbezirk Bayern, München.

⁸ Bis 30. September 2023.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

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

Nassef Sawiris

Wohnhaft in London, Großbritannien

Geboren am 19. Januar 1961

Im Aufsichtsrat seit 15. Juni 2016

Executive Chairman und Mitglied des Board of Directors, OCI N.V., Amsterdam, Niederlande

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- Chief Executive Officer, Avanti Acquisition Corp., New York, USA⁹

Frank Scheiderer*

Wohnhaft in Wilhelmsdorf

Geboren am 16. April 1977

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Director Finance – Strategy and Programs, adidas AG, Herzogenaurach

Michael Storl*

Wohnhaft in Oberreichenbach

Geboren am 3. Juli 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG, Herzogenaurach

Bodo Uebber

Wohnhaft in München

Geboren am 18. August 1959

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Selbstständiger Unternehmensberater

Mitgliedschaft in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA/Bertelsmann Management SE, Gütersloh
- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Flix SE, München¹⁰

Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen:

- Non-Executive Director, Levere Holding Corp., Grand Cayman, Kaiman-Inseln¹¹

Jing Ulrich

Wohnhaft in Stamford, Connecticut, USA

Geboren am 28. Juni 1967

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Managing Director und Vice Chairman, Investment Banking, JPMorgan Chase & Co., New York, USA

Günter Weigl*

Wohnhaft in Oberreichenbach

Geboren am 14. April 1965

Im Aufsichtsrat seit 9. Mai 2019

Senior Vice President Brand Partnerships, adidas AG, Herzogenaurach

⁹ Bis 13. Juli 2023.

¹⁰ Seit 28. November 2023.

¹¹ Bis 9. April 2023.

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

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

Ständige Ausschüsse

Präsidium:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*

Präsidialausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Udo Müller*, Michael Storl*

Prüfungsausschuss:

Bodo Uebber (Vorsitzender), Kathrin Menges, Frank Scheiderer*, Günter Weigl*

Nominierungsausschuss:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Kathrin Menges

Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG:

Thomas Rabe (Vorsitzender), Ian Gallienne, Petra Auerbacher*, Udo Müller*

Biografien unserer Aufsichtsratsmitglieder sind auf unserer Website verfügbar

► [ADIDAS-GROUP.COM/AUFSICHTSRAT](https://adidas-group.com/aufsichtsrat)

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

2023 war ein Übergangsjahr für adidas. Mit der Ernennung von Bjørn Gulden zum neuen Vorstandsvorsitzenden ab dem 1. Januar haben wir den Weg für einen erfolgreichen Neustart geebnet. Das allgemeine Geschäftsumfeld war weiterhin von geopolitischen Spannungen, makroökonomischen Herausforderungen und hohen Lagerbeständen geprägt. Vor diesem Hintergrund erzielte unser Unternehmen deutlich bessere Ergebnisse als ursprünglich erwartet, da wir den Fokus wieder auf den Kern unseres Geschäfts gerichtet haben: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Produkte, Konsumentinnen und Konsumenten, Einzelhandelspartnerschaften sowie Athletinnen und Athleten. Dies zahlte sich aus, als die Markendynamik dank des Terrace-Trends im Lifestyle-Bereich sowie wegweisender Innovationen im Bereich Performance wieder an Fahrt aufnahm. Das Unternehmen verbesserte die Beziehungen zu seinen Einzelhändlern und investierte in die Erweiterung seines Portfolios an Sportpartnern und -partnerinnen. Zudem konnte adidas die hohen Vorräte reduzieren, indem der Sell-in an den Großhandel verringert und Überbestände abgebaut wurden. Dies war essenziell, um wieder zu einem gesünderen Geschäftsmix zurückzukehren. Darüber hinaus haben wir zwei Abverkäufe von dem verbleibenden Yeezy Bestand durchgeführt. So konnten wir die Abschreibung und Vernichtung der Produkte vermeiden und einen beträchtlichen Teil der Erlöse spenden. Infolgedessen konnte adidas trotz des herausfordernden Marktumfelds im Jahresverlauf 2023 zweimal seine Jahresprognose nach oben korrigieren und schließlich Umsatz- und Gewinnergebnisse vorlegen, die deutlich über den zunehmenden Erwartungen lagen. Dies spiegelt die operativen und finanziellen Fortschritte wider, die im Laufe des Jahres erzielt wurden, und bildet eine solidere Grundlage für weitere Verbesserungen im Jahr 2024 und erfolgreiche Jahre 2025 und 2026.

Überwachung und Beratung im Dialog mit dem Vorstand

Im Berichtsjahr haben wir alle uns nach Gesetz, Satzung, Deutschem Corporate Governance Kodex („Kodex“) und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wie in den Vorjahren sorgfältig und gewissenhaft wahrgenommen. Dabei haben wir den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten sowie seine Geschäftsführung sorgfältig und kontinuierlich überwacht. In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, hat uns der Vorstand unmittelbar, frühzeitig und umfassend eingebunden.

Der Vorstand hat uns ausführlich und regelmäßig über alle relevanten Aspekte der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Geschäftsplanung (einschließlich der Finanz-, Investitions- und Personalplanung), der Geschäftsentwicklung, der Finanzlage sowie der Rentabilität des Unternehmens schriftlich und mündlich informiert. In gleicher Weise wurden wir über Fragen der Rechnungslegungsprozesse, der Risikolage und der Wirksamkeit, Angemessenheit und Weiterentwicklungen der internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme, der Compliance sowie über alle für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge auf dem Laufenden gehalten. Ferner hat der Vorstand uns stets umgehend und umfassend über Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den Planungen berichtet. Im Berichtsjahr waren solche Abweichungen insbesondere auf das Vorgehen in Bezug auf das bestehende Yeezy Inventar, die Reduzierung der hohen Lagerbestände, die Auswirkungen der Währungsentwicklungen sowie die negative Geschäftsentwicklung in Nordamerika zurückzuführen.

Auch zur Vorbereitung unserer Sitzungen erhielten wir vom Vorstand regelmäßig umfassende schriftliche Berichte. Wir hatten somit stets die Möglichkeit, uns in den Ausschüssen und im Plenum mit den Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und Anregungen

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

einzubringen, bevor wir nach sorgfältiger Prüfung und ausführlicher Beratung Beschlüsse fassten. In den Aufsichtsratssitzungen stand der Vorstand zur Erörterung und zur Fragenbeantwortung zur Verfügung. Außerhalb der Sitzungen informierte uns der Vorstand zusätzlich in ausführlichen Monatsberichten über die aktuelle Geschäftslage. Die uns vom Vorstand mitgeteilten Informationen haben wir kritisch gewürdigt und hinterfragt.

Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Der Aufsichtsrat übte seine Tätigkeit im vergangenen Geschäftsjahr vornehmlich im Rahmen von Plenarsitzungen aus. Mitglieder, die an einer Sitzung nicht teilnehmen konnten, nahmen durch die Abgabe einer schriftlichen Stimmbotenerklärung an den Beschlussfassungen teil. Die Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse fanden im Berichtsjahr in Präsenz und virtueller Form statt. Mittels moderner Videoübertragungstechnologie wurde sichergestellt, dass innerhalb der virtuellen Sitzungen eine offene und sachangemessene Diskussion zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat möglich war.

Sitzungsform

	Virtuelle Sitzungen	Physische Sitzungen
Aufsichtsratssitzung	2	5
Nominierungsausschuss	1	1
Präsidialausschuss	3	3
Prüfungsausschuss	1	3

Der externe Abschlussprüfer, die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („PwC“), Frankfurt am Main, hat, soweit keine Vorstandsangelegenheiten bzw. inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats und des Vorstands behandelt wurden, insbesondere im Rahmen der Finanzberichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat an den Sitzungen des Aufsichtsrats teilgenommen. Ferner nahm PwC an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.

Zwischen den Sitzungen standen der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende regelmäßig mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand im Austausch. Dabei wurde über Fragen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Geschäftsplanung und -entwicklung, der Risikolage und des Kontroll- und Risikomanagements sowie der Compliance beraten. Der Aufsichtsratsvorsitzende bzw. der Aufsichtsrat wurde darüber hinaus – soweit erforderlich, auch kurzfristig – über Ereignisse informiert, die für die Beurteilung der Lage, die Entwicklung sowie die Geschäftsleitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung waren. Über Diskussionen mit dem Vorstand außerhalb der Aufsichtsratssitzungen hat der Aufsichtsratsvorsitzende regelmäßig im Rahmen der Sitzungen berichtet.

Der Aufsichtsrat tagte regelmäßig auch ohne die Mitglieder des Vorstands, insbesondere in Bezug auf die inneren Angelegenheiten des Aufsichtsrats sowie auf die Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands. Der Prüfungsausschuss folgte der Empfehlung D.10 des Kodex und beriet sich regelmäßig in den Prüfungsausschusssitzungen mit dem Abschlussprüfer ohne den Vorstand.

Auch in diesem Berichtsjahr wurde eine konstant hohe Teilnahmequote des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse verzeichnet. Diese lag im Berichtsjahr bei ca. 99 % (2022: ca. 96 %) und damit über der angestrebten Mindestteilnahmequote von 75 %.

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

Individuelle Sitzungsteilnahme der Mitglieder des Aufsichtsrats

	Anzahl der Sitzungen	Teilnahme	Teilnahme- quote
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2023			
Thomas Rabe, Vorsitzender	15	15	100 %
Ian Gallienne, Stellvertretender Vorsitzender	15	15	100 %
Udo Müller, Stellvertretender Vorsitzender	13	13	100 %
Petra Auerbacher	7	7	100 %
Birgit Biermann	7	7	100 %
Jackie Joyner-Kersee	7	7	100 %
Christian Klein	7	6	86 %
Bastian Knobloch	7	7	100 %
Kathrin Menges	13	13	100 %
Beate Rohrig	7	7	100 %
Nassef Sawiris	7	7	100 %
Frank Scheiderer	11	11	100 %
Michael Storl	13	13	100 %
Bodo Uebber	11	11	100 %
Jing Ulrich	7	6	86 %
Günter Weigl	11	11	100 %

Arbeit und Themen im Aufsichtsratsplenum

Im Berichtsjahr hielt das Aufsichtsratsplenum sieben Sitzungen ab (2022: neun Sitzungen).

Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Aufsichtsratsplenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Unternehmens sowie die Geschäftsentwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche, Marken und Märkte, die uns der Vorstand detailliert erläuterte. Schwerpunkte im Berichtsjahr waren im Hinblick auf die Stabilisierung des operativen Gewinns die Geschäftsentwicklung in den wesentlichen Märkten und Verkaufskanälen, die Entwicklung der Auftragslage und des Durchverkaufs unserer Produkte, der Abbau der erhöhten Lagerbestände sowie das Vorgehen in Bezug auf das bestehende Yeezy Inventar und die Yeezy Partnerschaft im Allgemeinen. Darüber hinaus beschäftigten wir uns intensiv mit den wesentlichen Rechtsstreitigkeiten, verschiedenen Brand- und Produktthemen, aktuellen Marketingkampagnen sowie wesentlichen Partnerschaften von adidas. Des Weiteren haben wir die Chancen, aber auch die Risiken von künstlicher Intelligenz (.KI') für adidas erörtert. Auch die zunehmende Bedeutung von ESG-bezogenen Themen und deren Regulierung wurden im Aufsichtsrat regelmäßig behandelt. Zudem informierte uns der Vorstand über den aktuellen Stand und die Entwicklungen der Human-Resources-Organisation. Im Hinblick auf Personalthemen stellten die Verlängerung der Bestellung von Harm Ohlmeyer, das Ausscheiden von Roland Auschel, Brian Grevy und Amanda Rajkumar aus dem Vorstand sowie die Bestellung von Arthur Hoeld und Michelle Robertson in den Vorstand Beratungsschwerpunkte dar.

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder aufgrund der Geschäftsordnung der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Über die zustimmungsbedürftigen Geschäfte hat der Aufsichtsrat anlassbezogen beraten und den Beschlussgegenständen nach ausführlichen Prüfungen, teilweise nach entsprechender Vorbereitung durch die Ausschüsse, seine Zustimmung erteilt. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat regelmäßig insbesondere über die Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands sowie über Themen im

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

Bereich der Corporate Governance beraten. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung) ► [SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG](#)

In der Februarsitzung des Aufsichtsrats begrüßten wir den neuen Vorstandsvorsitzenden Björn Gulden, der zunächst seine ersten Eindrücke von adidas schilderte. Dabei ging er auf den aktuellen Stand des operativen Geschäfts, die bestehenden Herausforderungen sowie seine Fokuspunkte für die ersten Monate seiner Amtszeit ein. Anschließend berichtete der Vorstand neben der Lage des Unternehmens, den vorläufigen Finanzergebnissen für das Geschäftsjahr 2022 und dem Geschäftsverbesserungsprogramm auch über die Herausforderungen im chinesischen Markt. Ferner stand die vom Vorstand vorgelegte Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2023 sowie die daraus abzuleitende Umsatz- und Gewinnprognose für 2023 im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang wurde auch das weitere Vorgehen im Hinblick auf das bestehende Yeezy Inventar ausführlich diskutiert. Nach eingehender Beratung erteilte der Aufsichtsrat der vorgelegten Budget- und Investitionsplanung seine Zustimmung. Ferner stimmten wir der vorzeitigen Verlängerung des Public-Cloud-Computing-Vertrags mit AWS zu. Einen weiteren Themenschwerpunkt der Sitzung bildete die Vorstandsvergütung. Hierbei setzten wir nach der Ermittlung der Zielerreichung sowie einer ausführlichen Erörterung der individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder die Höhe der den Vorstandsmitgliedern für das Geschäftsjahr 2022 zu zahlenden variablen Vergütung fest. Vor dem Hintergrund der Herausforderungen im Geschäftsjahr lag der Gesamtzielerreichungsgrad des Performance-Bonus 2022 und der LTI-Tranche 2022 für alle Vorstände unter 50 % und es erfolgten keine Auszahlungen. Es wurde ebenfalls nach einer internen Angemessenheitsprüfung die Angemessenheit der Vorstandsvergütung festgestellt. Schließlich verabschiedeten wir die Erklärung zur Unternehmensführung.

In der Bilanzsitzung im März berichtete der Vorstand über die Finanzergebnisse für das abgelaufene Geschäftsjahr sowie über die Jahres- und Konzernabschlussprüfung 2022. Vor der Beschlussfassung durch den Aufsichtsrat berichtete der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, einschließlich der Ergebnisse der durch den Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 Aktiengesetz (AktG) beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung. Nach eingehender Prüfung der Abschlussunterlagen sowie auf Basis der Berichterstattung durch den Abschlussprüfer und den Prüfungsausschuss über die Ergebnisse der Prüfung billigte der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht, einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den adidas Konzern. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. Der Vorstand berichtete zudem über die humanitäre Krise in der Türkei und Syrien sowie über die Sicherheit und Unterstützung der Beschäftigten. Der Vorstand erläuterte ebenfalls die aktuelle Geschäftslage des Unternehmens, den Ausblick für das Geschäftsjahr 2023 und gab uns ein Update zu adidas Brand- und Produktthemen, aktuellen Marketingkampagnen sowie wesentlichen Partnerschaften. Compliance und die wesentlichen Rechtsstreitigkeiten von adidas waren ebenfalls Gegenstand der Beratung. Ferner billigten wir den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sowie die der ordentlichen Hauptversammlung 2023 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Vorschlags über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2022. Darüber hinaus legten wir in dieser Sitzung die für das Geschäftsjahr 2023 maßgeblichen Kriterien und Ziele der variablen erfolgsabhängigen Vergütung der Vorstandsmitglieder fest und verabschiedeten den Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2022. Ferner erteilte der Aufsichtsrat in Abwesenheit von Jackie Joyner-Kersey seine Zustimmung zur Fortsetzung der bestehenden Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas und Jackie Joyner-Kersey. Zudem beschlossen wir nach eingehender Beratung und auf Empfehlung des Präsidialausschusses die Verlängerung der Bestellung von Harm Ohlmeyer als Mitglied des Vorstands der adidas AG um weitere drei Jahre bis Anfang des Jahres 2028 sowie die einvernehmliche Aufhebung der Bestellungen von Roland Auschel und Brian Grevy als Mitglieder des Vorstands der adidas AG, jeweils mit Wirkung zum Ablauf des 31. März 2023. Neu in den Vorstand mit Wirkung zum 1. April 2023 wurde, ebenfalls auf Empfehlung des Präsidialausschusses, Arthur Hoeld, zuständig für den Bereich Global Sales, bestellt. Die Verantwortung für den Bereich Global Brands wurde dem Vorstandsvorsitzenden Björn Gulden zugewiesen.

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

In der Sitzung im Mai, die am Vorabend der Hauptversammlung stattfand, lagen die Schwerpunkte auf dem aktuellen Geschäftsverlauf sowie den adidas Brand- und Produktthemen, aktuellen Marketingkampagnen und wesentlichen Partnerschaften. Dabei wurde dem Aufsichtsrat unter anderem zu den auf dem adidas Campus stattfindenden Partner Camp mit den wichtigsten Handelskunden, dem ‚Football is Home‘-Event und dem ‚Sourcing Partner Summit‘ berichtet. Zudem berieten wir ausführlich über die Finanzergebnisse für das erste Quartal 2023 und den Umgang mit dem bestehenden Yeezy Inventar. Der Vorstand berichtete ferner ausführlich zur Geschäftslage in den Märkten, besonders in China und Nordamerika. Schließlich wurde über die erwarteten Themenschwerpunkte und Fragen auf der Hauptversammlung berichtet.

In einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung im Juni beschlossen wir auf Empfehlung des Präsidialausschusses und nach ausführlicher Beratung die einvernehmliche Aufhebung der Bestellung von Amanda Rajkumar als Mitglied des Vorstands der adidas AG mit Wirkung zum Ablauf des 15. Juli 2023.

In der Sitzung im August berieten wir insbesondere über die Finanzergebnisse für das zweite Quartal und für das erste Halbjahr 2023. Der Vorstand ging dabei insbesondere auf die Herausforderungen in Nordamerika ein. Ebenfalls erläuterte der Vorstand die erfolgte Anpassung des Ausblicks für das Geschäftsjahr 2023 vor dem Hintergrund der positiven Auswirkungen der ersten Tranche des Abverkaufs von Yeezy Produkten. In diesem Zusammenhang diskutierten wir mit dem Vorstand außerdem den Stand der rechtlichen Auseinandersetzung mit Kanye West. Ferner erhielten wir einen Überblick über die Lage der Human-Resources-Organisation sowie der Brand- und Produktthemen, aktuellen Marketingkampagnen und wesentlichen Partnerschaften. Dabei berichtete der Vorstand insbesondere über die nachhaltig positive Entwicklung der Terrace-Schuhmodelle (vor allem Samba, Gazelle und Handball Spezial). Schließlich wurden dem Aufsichtsrat Weiterbildungsmöglichkeiten vorgestellt.

In der Aufsichtsratssitzung im Oktober lag der Schwerpunkt auf der Erörterung der aktuellen Geschäftslage sowie der vorläufigen Finanzergebnisse für das dritte Quartal 2023, dem Ausblick des Berichtsjahres, adidas Brand- und Produktthemen, aktuellen Marketingkampagnen und wesentlichen Partnerschaften. Im Vordergrund standen dabei unter anderem die Innovationen im Bereich Running und die damit verbundenen Erfolge bei Langstreckenläufen auf globaler Ebene sowie die anstehende Einführung der ‚Fear of God‘-Basketballproduktreihe. Außerdem berichtete der Vorstand zu Diversität und Inklusion und in diesem Zusammenhang auch zu den neuen Zielen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie dem ‚High Potential‘-Entwicklungsprogramm. Des Weiteren erhielten wir ein Update zu Anwendungsfeldern von künstlicher Intelligenz (KI) bei adidas und der strategischen Ausrichtung von ESG und den damit verbundenen regulatorischen Vorgaben. Darüber hinaus befassten wir uns mit der Erfüllung der gesetzlichen Geschlechterquote im Aufsichtsrat gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1, 3 und 4 AktG. Sowohl die Anteilseignervertreter*innen als auch die Arbeitnehmervertreter*innen beschlossen im Hinblick auf die Aufsichtsratswahl im Rahmen der Hauptversammlung 2024 gemäß § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG, dass die Erfüllung des Mindestanteils von 30 % Frauen und Männern im Aufsichtsrat getrennt erfolgt.

In der Dezembersitzung standen die vom Vorstand vorgelegte vorläufige Budget- und Investitionsplanung für das Geschäftsjahr 2024, zu der wir unsere Zustimmung nach eingehender Beratung erteilten, sowie die im Berichtsjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge im Mittelpunkt. Zur finalen Budget- und Investitionsplanung, die uns im Februar 2024 zur Beschlussfassung vorgelegt wurde, erteilten wir nach eingehender Beratung unsere Zustimmung. Außerdem berichtete der Vorstand umfassend zur aktuellen Geschäftslage, zum Ausblick für das Berichtsjahr sowie zu adidas Brand- und Produktthemen, aktuellen Marketingkampagnen und wesentlichen Partnerschaften. Ferner setzten wir uns mit aktuellen Rechtsstreitigkeiten von adidas auseinander, berieten über die Einschätzung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder und beschlossen die Entsprechenserklärung zum Kodex. Außerdem stand die Überprüfung der Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats (einschließlich

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

Kompetenzprofil) auf der Tagesordnung. Ferner berieten wir uns zu der im Jahr 2024 anstehenden Aufsichtsratswahl und diskutierten ausführlich den horizontalen Vergleich der Vorstandsvergütung, welcher von einer externen Vergütungsberatung durchgeführt wurde. Die Vorstandsvergütung wurde auf dieser Basis als angemessen bewertet. Schließlich beriet der Aufsichtsrat zum aktuellen Stand der Umsetzung der resultierenden Änderungs- und Verbesserungsvorschläge aus der im Geschäftsjahr 2022 durchgeführten Selbstbeurteilung (Effizienzprüfung). Abschließend beschlossen wir auf Empfehlung des Präsidialausschusses die Bestellung von Michelle Robertson als Mitglied des Vorstands, zuständig für den Bereich Global Human Resources, People and Culture, mit Wirkung zum 1. Januar 2024.

Arbeit und Themen in den Ausschüssen

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt fünf ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet. Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse und Themen für die Sitzungen des Aufsichtsratsplenums vor. Darüber hinaus haben wir im gesetzlich zulässigen Rahmen bestimmte Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats in geeigneten Fällen auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen führt – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat regelmäßig und umfassend über ihre Arbeit sowie über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen.

Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.

Der **Präsidialausschuss** hielt im Berichtsjahr sechs Sitzungen ab (2022: sechs Sitzungen). Der Schwerpunkt der Arbeit des Präsidialausschusses lag auf der Vorbereitung der Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zu Personal- und Vergütungsangelegenheiten des Vorstands. So wurde insbesondere über die Mandatsverlängerung von Harm Ohlmeyer sowie die einvernehmlichen Aufhebungen der Bestellungen von Roland Auschel, Brian Grevy und Amanda Rajkumar beraten. Der Präsidialausschuss bereitete ferner die Bestellung von Arthur Hoeld und Michelle Robertson vor. Im Hinblick auf die Vorstandsvergütung erarbeitete der Präsidialausschuss vor allem Beschlussvorschläge über die Zielvorgaben, die Zielerreichung und die Höhe der variablen erfolgsabhängigen Vergütung und prüfte vorbereitend die horizontale sowie vertikale Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Darüber hinaus beschäftigte sich der Präsidialausschuss eingehend mit dem Vergütungsbericht für das Berichtsjahr sowie mit der Überarbeitung des Vergütungssystems für den Vorstand. Die langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand wurde ebenfalls vom Präsidialausschuss diskutiert.

Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr vier Sitzungen ab (2022: vier Sitzungen). Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich. Der Prüfungsausschuss folgte der Empfehlung des Kodex und beriet sich regelmäßig im Rahmen der Prüfungsausschusssitzung mit dem Abschlussprüfer ohne den Vorstand.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2022 mit dem zusammengefassten Lagebericht, einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für die adidas AG und den Konzern, sowie der Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte durch den Abschlussprüfer beschloss der Prüfungsausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses 2022 zu empfehlen. Zudem bereitete der Prüfungsausschuss die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung vor.

Der Prüfungsausschuss befasste sich im Berichtsjahr intensiv mit den Weiterentwicklungen und der Überwachung der Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems, des internen Kontrollsystems sowie des Compliance-Management-Systems. Aufgrund der erstmaligen Bestellung von PwC als Abschlussprüfer durch die Hauptversammlung beschäftigte sich der Prüfungsausschuss zudem intensiv mit dem Verlauf der Einarbeitung von PwC und der Vorbereitung

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

der Prüfung. Gegenstand ausführlicher Beratungen waren außerdem die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer sowie die Festlegung des Prüfungshonorars und der Prüfungsschwerpunkte. Gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG beauftragte der Prüfungsausschuss den Abschlussprüfer darüber hinaus mit der inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit einer begrenzten Prüfungssicherheit („Limited Assurance“) sowie einer Prüfung mit hinreichender Prüfungssicherheit („Reasonable Assurance“) für die darin enthaltenen Angaben zum KPI „Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot“ („9 out of 10“). Der Prüfungsausschuss überwachte auch die Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers, auch unter Berücksichtigung der durch den Abschlussprüfer erbrachten Nichtprüfungsleistungen. Im Hinblick auf die Überprüfung der Qualität der Abschlussprüfung stellte der Prüfungsausschuss unter anderem auf Grundlage einer internen Qualitätsprüfung fest, dass keine Hinweise auf eine nicht ausreichende Qualität der Abschlussprüfung 2022 vorlagen. Schließlich erörterte der Prüfungsausschuss die Quartalsfinanzergebnisse und den Halbjahresfinanzbericht. Darüber hinaus setzte sich der Prüfungsausschuss im Berichtsjahr ausführlich mit dem Revisionsplan und dem Risikomanagementbericht auseinander. In jeder Ausschusssitzung wurde dem Prüfungsausschuss zudem über die Feststellungen und Entwicklungen der Internen Revision sowie über die aktuellen Vorgänge im Bereich von Compliance berichtet.

Darüber hinaus wurde in den Sitzungen des Prüfungsausschusses unter anderem zu Datenschutz und Informationssicherheit, zur Business Partner Due Diligence, zu adidas Global Business Services sowie zu ESG und Nachhaltigkeitsthemen bei adidas beraten. In diesem Zusammenhang standen insbesondere die Vorgaben der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die EU-Taxonomie im Fokus. Ferner befasste sich der Prüfungsausschuss mit der Dividendenstrategie der Tochtergesellschaften zur Sicherung der Ausschüttungsfähigkeit der adidas AG und den generellen Anforderungen der Nichtprüfungsleistungen des Abschlussprüfers. Die Steuerstrategie und die Pensionsstrategie bei adidas waren ebenfalls Teil der Diskussionen im Prüfungsausschuss.

Der **Nominierungsausschuss** hielt im Berichtsjahr zwei Sitzungen ab (2022: keine Sitzungen). Der Schwerpunkt der beiden Sitzungen sowie von Beratungen außerhalb der Ausschusssitzungen lag auf der Vorbereitung der Vorschläge des Aufsichtsrats zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner an die Hauptversammlung 2024. Der Nominierungsausschuss wurde hierbei von externen Personalberatern unterstützt. Unter Berücksichtigung des vom Aufsichtsrat definierten Kompetenz- und Diversitätsprofils sowie der Qualifikationsmatrix für die Mitglieder des Aufsichtsrats und der gesetzlichen Anforderungen an Eignung und Unabhängigkeit von Kandidatinnen und Kandidaten entwickelte der Nominierungsausschuss ein Anforderungsprofil. Die Ausschussmitglieder diskutierten anhand dieses Profils ausführlich die von den Personalberatern erarbeiteten Vorschläge und führten persönliche Gespräche mit ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten. Nach sorgfältiger Auswertung und Erörterung wurde schließlich eine konkrete Beschlussempfehlung an den Aufsichtsrat erarbeitet.

Ferner beriet der Nominierungsausschuss zur generellen Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat, insbesondere auch für die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden, und setzte sich in diesem Zusammenhang auch mit den Investorenforderungen auseinander. Damit einhergehend überprüfte er auch die Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung und bereitete Beschlussempfehlungen an den Aufsichtsrat vor.

Wie in den Vorjahren musste der nach dem Mitbestimmungsgesetz zu bildende **Vermittlungsausschuss** im Berichtsjahr nicht einberufen werden.

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

Wahl und Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Im Berichtsjahr gab es keine Anpassungen in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. ► [SIEHE AUFSICHTSRAT](#)

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Um neu eingetretenen Aufsichtsratsmitgliedern oder Aufsichtsratsmitgliedern, die innerhalb des Aufsichtsrats neue Aufgaben übernommen haben, die Wahrnehmung ihres Mandats zu erleichtern, bietet das Unternehmen eine Einführung in die Aufsichtsratsstätigkeit bzw. in die neuen Aufgabenbereiche bei der adidas AG an. In diesem Zusammenhang werden den Mitgliedern des Aufsichtsrats die für ihre Aufgaben relevanten Unternehmens- bzw. Themenbereiche detailliert vorgestellt. Im Berichtsjahr nahm der Aufsichtsrat an einer durch das ‚Creative Direction‘-Team des Unternehmens organisierten Vorstellung der kreativen Ausrichtung der Marke teil. Darüber hinaus wurden dem Aufsichtsrat Produktinnovationen von adidas und den Kooperationspartnern präsentiert. Ferner informierte die Gesellschaft den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen, insbesondere auch im Hinblick auf die zunehmende Regulierung zu ESG-Themen und der Nachhaltigkeitsberichterstattung, sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellte einschlägige Fachliteratur zur Verfügung.

Veränderungen im Vorstand

Im März 2023 beschloss der Aufsichtsrat das Mandat von Harm Ohlmeyer als Finanzvorstand des Unternehmens um drei weitere Jahre bis März 2028 zu verlängern. Daneben einigte sich der Aufsichtsrat im gegenseitigen Einvernehmen mit Roland Auschel, verantwortlich für Global Sales, und Brian Grevy, verantwortlich für Global Brands, darauf, dass beide jeweils mit Wirkung zum Ablauf des 31. März 2023 ihr jeweiliges Mandat als Mitglied des Vorstands niederlegen und aus dem Unternehmen ausscheiden. Der Aufsichtsrat bestellte Arthur Hoeld mit Wirkung zum 1. April 2023 als neues Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Global Sales, und übertrug die Verantwortung für Global Brands an den Vorstandsvorsitzenden Bjørn Gulden. Darüber hinaus legte Amanda Rajkumar, verantwortlich für Global Human Resources, People and Culture, im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat mit Wirkung zum Ablauf des 15. Juli 2023 ihr Amt nieder und schied aus dem Unternehmen aus. Die Verantwortung für Global Human Resources, People and Culture wurde übergangsweise an den Vorstandsvorsitzenden Bjørn Gulden übertragen. Im Dezember 2023 beschloss der Aufsichtsrat, Michelle Robertson mit Wirkung zum 1. Januar 2024 als neues Mitglied des Vorstands, verantwortlich für Global Human Resources, People and Culture, zu bestellen. ► [SIEHE VORSTAND](#)

Corporate Governance

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse haben sich in ihren Sitzungen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes und des Kodex in Bezug auf die Corporate Governance beschäftigt. Weitere detaillierte Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält die Erklärung zur Unternehmensführung.

► [SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG](#)

Die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG nach umfassender Beratung im Dezember 2023 beschlossen und auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

Im Berichtsjahr sind weder bei den Mitgliedern des Aufsichtsrats noch den Mitgliedern des Vorstands Interessenkonflikte aufgetreten. Es besteht eine Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas und dem Aufsichtsratsmitglied Jackie Joyner-Kersey, was nach Einschätzung des Aufsichtsrats jedoch zu keinem Interessenkonflikt in Anbetracht ihrer Tätigkeit als Mitglied des Aufsichtsrats führt.

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

Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Die Hauptversammlung 2022 hat PwC auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der der Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2023 bestellt. PwC hatte zuvor gegenüber dem Aufsichtsrat und dem Prüfungsausschuss bestätigt, dass keine Umstände beständen, die die Unabhängigkeit von PwC als Abschlussprüfer beeinträchtigen oder Zweifel an der Unabhängigkeit von PwC begründen könnten. Dabei hat PwC auch erklärt, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr Leistungen außerhalb der Abschlussprüfung für das Unternehmen erbracht oder für das folgende Jahr vertraglich vereinbart worden seien.

PwC hat den vom Vorstand gemäß § 315e Handelsgesetzbuch (HGB) auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, aufgestellten Konzernabschluss 2023 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2023 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den adidas Konzern. Ferner hat PwC im Auftrag des Aufsichtsrats die nichtfinanzielle Erklärung geprüft. Die Abschlussunterlagen, den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns sowie die Prüfungsberichte des Jahres- und Konzernabschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet.

Die Abschlussunterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 4. März 2024 und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 12. März 2024, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, unter anderem hinsichtlich der festgelegten Prüfungsschwerpunkte sowie besonders wichtiger Prüfungssachverhalte, und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er teilte keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich der auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme mit. Vor der Beschlussfassung berichtete der Abschlussprüfer ferner über die Ergebnisse der durch den Prüfungsausschuss gemäß § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG beauftragten inhaltlichen Überprüfung der nichtfinanziellen Erklärung mit begrenzter Prüfungssicherheit („Limited Assurance“) sowie einer Prüfung mit hinreichender Prüfungssicherheit („Reasonable Assurance“) für die darin enthaltenen Angaben zum KPI „Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot“ („9 out of 10“). Des Weiteren erörterte der Aufsichtsrat den Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns für das Geschäftsjahr 2023 intensiv und stimmte diesem zu.

Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses (einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung) sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Der Aufsichtsrat stimmte daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigte die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse, einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung für das Geschäftsjahr 2023. Der Jahresabschluss wurde damit festgestellt. PwC ist seit diesem Berichtsjahr als Jahres- und Konzernabschlussprüfer der adidas AG tätig. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichnen die Abschlüsse Rainer Kroker und Christian Landau, beide seit dem Geschäftsjahr 2023 verantwortliche Prüfungspartner.

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

Dank

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich dem amtierenden Vorstand sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiter*innen des Unternehmens für ihren großen persönlichen Einsatz sowie für ihr fortwährendes Engagement. Zudem möchte ich mich für die stets vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat bedanken.

Darüber hinaus möchte ich mich bei Roland Auschel und Brian Grevy, die Ende März 2023 aus dem Vorstand ausgeschieden sind, sowie Amanda Rajkumar, die im Juli 2023 aus dem Vorstand ausgeschieden ist, für ihre zahlreichen wichtigen Beiträge und ihren Einsatz für adidas bedanken.

Für den Aufsichtsrat



THOMAS RABE

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2024

Erklärung zur Unternehmensführung

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Werterhöhung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionär*innen, Geschäftspartner und Mitarbeiter*innen sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt.

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG)

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben im Dezember 2022 die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben und diese im Juli 2023 unterjährig ergänzt. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich auf die Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 28. April 2022, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 27. Juni 2022 („Kodex“).

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären, dass seit der Veröffentlichung der letzten vollständigen Entsprechenserklärung im Dezember 2022 den Empfehlungen des Kodex mit den folgenden Abweichungen entsprochen wurde und wird:

Empfehlung C.5 Variante 1

Ein Mitglied des Aufsichtsrats, Ian Gallienne, nimmt mehr als zwei Mandate in Aufsichtsgremien konzernexterner Gesellschaften wahr, die börsennotiert sind bzw. vergleichbare Anforderungen stellen. Ian Gallienne ist Chief Executive Officer der Groupe Bruxelles Lambert („GBL“). GBL ist eine Holdinggesellschaft und nimmt als institutioneller Investor, unter anderem vertreten durch ihren Chief Executive Officer, regelmäßig Mandate in Aufsichtsgremien von Portfoliogesellschaften wahr. Sämtliche Gesellschaften (abgesehen von der adidas AG), in deren Aufsichtsgremien Ian Gallienne vertreten ist, sind Portfolio- oder Tochterunternehmen der GBL oder stehen mit dieser unter gemeinsamer Kontrolle und gehören damit zu derselben Unternehmensgruppe. Sie sind seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Chief Executive Officer der GBL zuzurechnen.

Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung C.5 Variante 1 des Kodex daher nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt. Der Aufsichtsrat hat sich zudem vergewissert, dass Ian Gallienne genügend Zeit für die Wahrnehmung seines Aufsichtsratsmandats bei der adidas AG zur Verfügung steht.

Empfehlung C.5

Wie bereits im Juli 2023 erklärt, ist das bisherige Mandat des Vorstandsvorsitzenden Bjørn Gulden bei der Essity Aktiebolag (publ.), einer börsennotierten Aktiengesellschaft nach dem Recht des Königreichs Schweden, mittlerweile beendet. Damit liegt keine Abweichung von der Empfehlung C.5 des Kodex aufgrund von konzernexternen Mandaten von Bjørn Gulden mehr vor.

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

Empfehlung C.5 Variante 2

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Thomas Rabe, ist zugleich Chief Executive Officer der börsennotierten RTL Group S.A., Luxemburg. Es wird insofern von der Empfehlung C.5 Variante 2 des Kodex abgewichen. Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass das Mandat von Thomas Rabe bei der RTL Group S.A. die ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner Aufgaben als Vorsitzender des Aufsichtsrats nicht beeinflusst. Der Aufsichtsrat hat sich insbesondere vergewissert, dass Thomas Rabe genügend Zeit für die Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Verfügung steht.

Empfehlungen G.9, G.10 und G.12

Im Zusammenhang mit dem Ausscheiden von Amanda Rajkumar aus dem Vorstand mit Wirkung zum Ablauf des 15. Juli 2023 wurde im Hinblick auf eine abschließende Einigung über die Beendigung der Vorstandstätigkeit von den Empfehlungen G.9, G.10 und G.12 des Kodex insofern abgewichen, als die adidas AG die kurz- und langfristigen variablen Vergütungsbestandteile für das Geschäftsjahr 2023 zu einem festen Betrag vorzeitig in bar ausbezahlt hat. Frau Rajkumar ist ferner nicht verpflichtet, den auf die langfristige variable Vergütung entfallenden Betrag in Aktien der adidas AG zu investieren. Zudem wurde die Haltefrist für adidas AG Aktien aus der Tranche 2021 der langfristigen variablen Vergütung vorzeitig aufgehoben.

Herzogenaurach, im Dezember 2023

Für den Vorstand
BJØRN GULDEN
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat
THOMAS RABE
Aufsichtsratsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung ist auf unserer Website veröffentlicht und als Download verfügbar. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

Duales Führungssystem

Die adidas AG unterliegt als international tätige Aktiengesellschaft mit Sitz in Herzogenaurach, Deutschland, unter anderem den Vorschriften des deutschen Aktienrechts. Ein Grundprinzip dessen ist das duale Führungssystem, das dem Vorstand die Leitung des Unternehmens und dem Aufsichtsrat die Beratung und Überwachung des Vorstands zuweist. Diese beiden Gremien sind sowohl hinsichtlich ihrer Mitglieder als auch in ihren Kompetenzen streng voneinander getrennt. Beide Organe arbeiten jedoch im Unternehmensinteresse eng zusammen.

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Vorstands

Die Zusammensetzung unseres Vorstands reflektiert die internationale Struktur unseres Unternehmens.

Infolge des Ausscheidens von Amanda Rajkumar zum Ablauf des 15. Juli 2023 bestand der Vorstand vorübergehend aus vier Mitgliedern. Mit Wirkung zum 1. Januar 2024 hat der Aufsichtsrat Michelle Robertson zum Vorstandsmitglied, zuständig für den Bereich Global Human Resources, People and Culture, bestellt, die diesen Bereich zuvor bereits übergangsweise als Head of Global HR leitete. Somit besteht der Vorstand wieder aus fünf Mitgliedern.

Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung und im Unternehmensinteresse, entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Darüber hinaus bestimmt er die unternehmerischen Ziele und gestaltet die Unternehmenspolitik sowie die Konzernorganisation. Dabei

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

identifiziert und bewertet der Vorstand systematisch auch mit Sozial- und Umweltfaktoren verbundene Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit. Der Vorstand ist ferner zuständig für die Erstellung der Quartalsmitteilungen, für die Aufstellung des Halbjahresberichts und des Jahres- und Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts der adidas AG und des Konzerns. Auch stellt der Vorstand eine für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung auf. Ferner sorgt er für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen der Geschäftstätigkeit und für die Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen sowie der unternehmensinternen Richtlinien durch die Konzernunternehmen. Zu diesem Zweck richtet der Vorstand ein im Hinblick auf den Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage der Gesellschaft angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem ein, das sowohl ein an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtetes Compliance-Management-System umfasst als auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele abdeckt. Der Vorstand räumt ferner den Beschäftigten auf geeignete Weise die Möglichkeit ein, geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße im Unternehmen zu geben. Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Unbeschadet ihrer gemeinsamen Verantwortung für die Unternehmensleitung führen die einzelnen Vorstandsmitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstandsvorsitzende vertritt den Vorstand, repräsentiert das Unternehmen und ihm obliegt die Federführung in der Gesamtleitung und der Unternehmensentwicklung, einschließlich der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat, der Koordinierung und Überwachung der Arbeit der Vorstandsmitglieder und der Vorstandsressorts, der Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten den Vorstandsvorsitzenden sowie einander gegenseitig und laufend über alle wesentlichen Entwicklungen aus ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich über alle ressortübergreifenden Maßnahmen ab. Weitere Einzelheiten zur Zusammenarbeit im Vorstand regeln die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan. Darin enthalten sind insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat.

Zum Wohl des Unternehmens arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat vertrauensvoll und eng zusammen. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen betreffend die Strategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung, die Finanz- und Ertragslage und Compliance sowie über wesentliche unternehmerische Risiken. Grundsätzliche Fragen der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung werden gemeinsam mit dem Aufsichtsrat eingehend diskutiert und abgestimmt.

Die Zusammensetzung des Vorstands wird durch den Aufsichtsrat bestimmt. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, eine Kultur der Diversität und Inklusion bei adidas zu fördern. Dabei wird Diversität als weit gefasster Ansatz verstanden, der neben Alter und Geschlecht auch die kulturelle Herkunft, die Nationalität, den Bildungshintergrund sowie die beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen umfasst.

Eine diverse Zusammensetzung des Vorstands dient dem Ziel, den nachhaltigen Erfolg von adidas durch die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven zu gewährleisten. Hierfür hat der Aufsichtsrat ein Diversitätskonzept beschlossen. Daneben gilt für die Mitgliedschaft im Vorstand auch eine Altersgrenze von 65 Jahren.

Das Diversitätskonzept berücksichtigt der Präsidialausschuss des Aufsichtsrats bereits bei der Auswahl von Kandidat*innen für ein Vorstandsmandat. Konkrete Entscheidungen über die Zusammensetzung des Vorstands trifft der Aufsichtsrat stets im Unternehmensinteresse und unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls. Die derzeitige Zusammensetzung des Vorstands setzt nach Ansicht des Aufsichtsrats das vorstehend genannte Diversitätskonzept um.

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

Zum Bilanzstichtag nimmt kein Mitglied des Vorstands einen Aufsichtsratsvorsitz oder mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften wahr, die vergleichbare Anforderungen stellen. ► **SIEHE VORSTAND**

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Unser Aufsichtsrat besteht aus 16 Mitgliedern. Er ist in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte mit Vertreter*innen der Anteilseigner*innen und Arbeitnehmer*innen besetzt. Die Vertreter*innen der Anteilseigner*innen werden von den Aktionär*innen in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter*innen der Arbeitnehmer*innen von der Belegschaft.

► **SIEHE AUFSICHTSRAT**

Die letzten turnusmäßigen Wahlen zum Aufsichtsrat erfolgten im Geschäftsjahr 2019. Im darauffolgenden Geschäftsjahr 2020 wurde Christian Klein als neues Mitglied des Aufsichtsrats aufgrund des Ausscheidens von Igor Landau im Wege der Nachwahl bestimmt und Thomas Rabe zum neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. Mit dem Ausscheiden von Herbert Kauffmann wurde im Geschäftsjahr 2021 Jackie Joyner-Kersee als neue Anteilseignervertreterin in den Aufsichtsrat gewählt. Ende 2021 schied Roswitha Hermann als Arbeitnehmervertreterin aus dem Aufsichtsrat aus und Bastian Knobloch wurde gerichtlich als ihr Nachfolger bestellt. Zum 31. August 2022 schied zuletzt Roland Nosko aus dem Aufsichtsrat aus, der ebenfalls Arbeitnehmervertreter (Vertreter der Gewerkschaft) war und für dessen Nachfolge Birgit Biermann gerichtlich bestellt wurde. Die Amtszeit der derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder wird mit der Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2024 enden. Während der Aufsichtsrat Wahlvorschläge für die acht seitens der Aktionär*innen auf der Hauptversammlung 2024 turnusgemäß neu zu wählenden Vertreter*innen der Anteilseigner*innen vorbereitet, erfolgt die Wahl der acht neuen Arbeitnehmervertreter*innen bereits im Vorfeld der Hauptversammlung 2024.

Der Aufsichtsrat hat zur Steigerung der Effizienz seiner Arbeit und zur Behandlung komplexer Sachverhalte aus dem Kreis seiner Mitglieder fünf ständige Ausschüsse gebildet, die unter anderem seine Beschlüsse vorbereiten bzw. zum Teil an seiner Stelle beschließen. Gegenwärtig bestehen die folgenden Ausschüsse:

Ausschuss	Mitglieder
Präsidium	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Udo Müller
Präsidialausschuss	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Udo Müller Michael Storl
Prüfungsausschuss	Bodo Uebber (Vorsitzender) Kathrin Menges Frank Scheiderer Günter Weigl
Nominierungsausschuss	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Kathrin Menges
Vermittlungsausschuss (§ 27 Abs. 3 MitbestG)	Thomas Rabe (Vorsitzender) Ian Gallienne Petra Auerbacher Udo Müller

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

Die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse der Ausschüsse stimmen mit den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie des Kodex überein. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse.

Weitere Informationen zu den Ausschüssen sind auf der Website des Unternehmens zu finden.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRATS-AUSSCHUESSE](https://adidas-group.com/s/aufsichtsrats-ausschuesse)

Unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex stellen die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sowie die Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses klar, dass die Überwachungs- und Beratungstätigkeit des Aufsichtsrats insbesondere auch Nachhaltigkeitsfragen umfasst. Demgemäß gehören auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung, die in den Verantwortungsbereich des Prüfungsausschusses fallen. Nähere Angaben zum Kompetenzprofil des Gesamtgremiums und der Expertise der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen finden sich in der im nachfolgenden Abschnitt abgebildeten Qualifikationsmatrix.

Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

In seiner Sitzung im Dezember 2023 hat der Aufsichtsrat die zuletzt 2022 an die Vorgaben des neuen Kodex angepassten Ziele zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium) überprüft und darin die Verkürzung der Amtszeit der Anteilseignervertreter*innen im Aufsichtsrat von fünf auf vier Jahre reflektiert. Die Ziele sind auf unserer Website veröffentlicht. Danach ist der Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands sichergestellt ist. Seine Mitglieder sollen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und die fachliche Erfahrung verfügen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben eines Aufsichtsrats in einem kapitalmarktorientierten, international tätigen Unternehmen im Bereich der Sportartikelindustrie erforderlich sind. Zu diesem Zweck wird darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat insgesamt über die Kompetenzen verfügt, die angesichts der Aktivitäten von adidas als wesentlich erachtet werden. Dazu gehören unter anderem vertiefte Kenntnisse und Erfahrungen in der Sportartikel- sowie Sport- und Freizeitmodebranche, im Geschäft mit schnelllebigem, kundenorientierten Produkten und in den Bereichen digitale Transformation und Informationstechnologie (einschließlich der IT-Sicherheit), Produktion, Marketing und Vertrieb, insbesondere auch im Bereich des E-Commerce und des Einzelhandels. Zudem sollen im Aufsichtsrat Kenntnisse bzw. Erfahrungen aus den für adidas wesentlichen Märkten, besonders den asiatischen und US-amerikanischen Märkten, sowie in der Führung eines großen international tätigen Unternehmens vorhanden sein. In seiner Gesamtheit soll der Aufsichtsrat darüber hinaus über Kenntnisse bzw. Erfahrungen in den Bereichen unternehmerische Strategieentwicklung und -umsetzung, Personalplanung und -führung, Rechnungswesen und Rechnungslegung, Governance/Compliance und der für adidas bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen (Sustainability), einschließlich sozialer und ökologischer Unternehmensführung („Environmental, Social, Governance“ – „ESG“), verfügen. Mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung und mindestens ein weiteres Mitglied des Aufsichtsrats muss über Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung verfügen. Zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung gehören insoweit auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung. Die Aufsichtsratsmitglieder müssen in ihrer Gesamtheit mit der Sportartikelbranche vertraut sein. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE](https://adidas-group.com/s/organe)

Der Aufsichtsrat hält in Bezug auf die Unabhängigkeit seiner Mitglieder die folgenden Regelungen für angemessen: Mehr als die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder soll unabhängig im Sinne des Kodex sein, wobei davon ausgegangen wird, dass der Umstand der Arbeitnehmervertretung oder eines Beschäftigungsverhältnisses mit adidas an sich die Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter*innen nicht infrage stellt. Soweit Anteilseignervertreter*innen und Arbeitnehmervertreter*innen getrennt betrachtet werden, soll jeweils mehr als die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder der jeweiligen Gruppe

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

unabhängig sein. Ein Aufsichtsratsmitglied ist aus Sicht der Gesellschaft in Anlehnung an die Regelungen des Kodex unabhängig, wenn es in keiner persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Vorstand steht, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann.

Mehr als zwei Drittel der Anteilseignervertreter*innen sollen frei von potenziellen Interessenkonflikten sein. Dies gilt insbesondere für potenzielle Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können. Aufsichtsratsmitglieder sollen in der Regel keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern ausüben und nicht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber stehen.

Ferner strebt der Aufsichtsrat eine vielfältige Zusammensetzung im Hinblick auf Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Nationalität sowie den Bildungshintergrund und die beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen an. Eine angemessene Anzahl der Anteilseignervertreter*innen soll über langjährige internationale Erfahrung verfügen. Darüber hinaus hat jedes Aufsichtsratsmitglied sicherzustellen, dass es den zu erwartenden Zeitaufwand zur ordnungsgemäßen Ausübung des Mandats aufbringen kann. Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen zum Zeitpunkt ihrer Wahl in der Regel nicht älter als 72 Jahre sein. Die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat soll in der Regel zwölf Jahre bzw. drei Amtszeiten nicht überschreiten.

Nach seiner Auffassung entspricht der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit den genannten Zielen und erfüllt in seiner gegenwärtigen Zusammensetzung das Kompetenzprofil. Mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden, Thomas Rabe, dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, Bodo Uebber, mit Christian Klein und Kathrin Menges verfügen mindestens vier Mitglieder des Aufsichtsrats über ausgewiesenen Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Sie besitzen besondere Kenntnisse und Erfahrungen sowohl in der Abschlussprüfung als auch in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen, internen Kontrollsystemen und Risikomanagementsystemen sowie in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Prüfung.

Nach Einschätzung des Aufsichtsrats sind im Berichtsjahr alle Anteilseignervertreter*innen als unabhängig einzustufen. Die Namen der unabhängigen Anteilseignervertreter*innen ergeben sich aus der Übersicht der Aufsichtsratsmitglieder, die diesem Geschäftsbericht entnommen werden kann.

► SIEHE AUFSICHTSRAT

Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Aufsichtsratswahlen werden vom Nominierungsausschuss vorbereitet. Er berücksichtigt die vom Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung beschlossenen Ziele und strebt insbesondere auch die Ausfüllung des vom Aufsichtsrat erarbeiteten Kompetenzprofils für das Gesamtgremium an. Dabei wird auf eine ausgewogene Zusammensetzung geachtet, sodass die gewünschten Fachkenntnisse möglichst breit vertreten sind. Zudem wird sich der Aufsichtsrat bei den jeweils vorgeschlagenen Kandidat*innen vergewissern, dass diese den für das Mandat zu erwartenden Zeitaufwand aufbringen können.

Das Diversitätsprofil des Aufsichtsrats sowie das Kompetenzprofil für das Gesamtgremium und die Expertise der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats können den nachfolgenden Übersichten entnommen werden:

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

Diversität im Aufsichtsrat: Anteilseignervertreter*innen

Diversität zum 31. Dezember 2023	Thomas Rabe	Ian Gallienne	Jackie Joyner- Kersee	Christian Klein	Kathrin Menges	Nassef Sawiris	Bodo Uebber	Jing Ulrich
Geschlecht ¹	m	m	w	m	w	m	m	w
Geburtsjahr	1965	1971	1962	1980	1964	1961	1959	1967
Nationalität	deutsch	französisch	US- amerika- nisch	deutsch	deutsch	ägyptisch/ belgisch	deutsch	US- amerika- nisch
Bildungs- hintergrund	MBA ² , Dr. rer. pol. ³	MBA ²	BA (Hist.) ⁴	IBWL ⁵	Diplom- lehrerin	BA (Econ.) ⁶	Diplom- Wirtschafts- ingenieur	MA (EAS) ⁷

1 w = weiblich, m = männlich.

2 Master of Business Administration.

3 Doktor der Wirtschaftswissenschaften.

4 Bachelor in History.

5 Internationale Betriebswirtschaftslehre.

6 Bachelor in Economics.

7 Master in East Asian Studies.

Diversität im Aufsichtsrat: Arbeitnehmervertreter*innen

Diversität zum 31. Dezember 2023	Udo Müller	Petra Auerbacher	Birgit Biermann	Bastian Knobloch	Beate Rohrig	Frank Scheiderer	Michael Storl	Günter Weigl
Geschlecht ¹	m	w	w	m	w	m	m	m
Geburtsjahr	1960	1969	1973	1982	1965	1977	1959	1965
Nationalität	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch	deutsch
Bildungs- hintergrund	Einzel- handels- kaufmann	Mittlere Reife	Juristin	Fach- informatiker	Industrie- mechanikerin, Studium der Politik und Soziologie	Technischer Zeichner	Industrie- kaufmann	Diplom- Sport- ökonom

1 w = weiblich, m = männlich.

Kompetenzprofil des Aufsichtsrats: Anteilseignervertreter*innen

Qualifikationen und Kompetenzen zum 31. Dezember 2023	Thomas Rabe (2019) ¹	Ian Gallienne (2016) ¹	Jackie Joyner- Kersee (2021) ¹	Christian Klein (2020) ¹	Kathrin Menges (2014) ¹	Nassef Sawiris (2016) ¹	Bodo Uebber (2019) ¹	Jing Ulrich (2019) ¹
Abschlussprüfung ²	✓			✓	✓ (PA) ⁴		✓ (PA) ⁴	
Rechnungslegung ³	✓			✓	✓ (PA) ⁴		✓ (PA) ⁴	
ESG	✓ (G) ⁵	✓ (G) ⁵	✓ (S) ⁵	✓ (E, G) ⁵	✓ (E, S, G) ⁵	✓ (G) ⁵	✓ (E, S, G) ⁵	
Internationales Management	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Sportbranche		✓	✓		✓	✓		
Geschäft mit schnelllebigem, kundenorientierten Produkten	✓	✓			✓		✓	
Wesentliche Märkte			✓ (US) ⁶					✓ (AS) ⁶
Produktion, Marketing, Vertrieb	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Strategieentwicklung und - umsetzung	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
Digitale Transformation, IT & IT-Sicherheit	✓			✓				
Personalplanung und -führung	✓				✓		✓	

1 Jahr der Bestellung als Aufsichtsratsmitglied.

2 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

3 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in internen Kontroll- und Risikomanagementsystemen sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung.

4 PA = Prüfungsausschuss.

5 E = Environment, S = Social, G = Governance (inkl. Compliance).

6 AS = asiatischer Markt, EU (EMEA) = Europa (Europa, Naher Osten, Afrika) US = US-amerikanischer Markt.

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

Kompetenzprofil des Aufsichtsrats: Arbeitnehmervertreter*innen

Qualifikationen und Kompetenzen zum 31. Dezember 2023	Udo Müller (2016) ¹	Petra Auerbacher (2019) ¹	Birgit Biermann (2022) ¹	Bastian Knobloch (2022) ¹	Beate Rohrig (2019) ¹	Frank Scheiderer (2019) ¹	Michael Storl (2019) ¹	Günter Weigl (2019) ¹
Abschlussprüfung ²								
Rechnungslegung ³								
ESG			✓ [G] ⁴		✓ [G] ⁴	✓ [E, S, G] ⁴		✓ [E, S, G] ⁴
Internationales Management								✓
Sportbranche	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Geschäft mit schnelllebigem, kundenorientierten Produkten	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Wesentliche Märkte								✓ [EU] ⁵
Produktion, Marketing, Vertrieb	✓					✓		✓
Strategieentwicklung und - umsetzung								
Digitale Transformation, IT & IT-Sicherheit				✓			✓	
Personalplanung und -führung			✓		✓			

1 Jahr der Bestellung als Aufsichtsratsmitglied.

2 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

3 Inkl. besonderer Kenntnisse und Erfahrung in internen Kontroll- und Risikomanagementsystemen sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung.

4 E = Environment, S = Social, G = Governance (inkl. Compliance).

5 AS = asiatischer Markt, EU (EMEA) = Europa (Europa, Naher Osten, Afrika) US = US-amerikanischer Markt.

Aufgaben des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Dessen Überwachung und Beratung umfassen insbesondere auch Nachhaltigkeitsfragen. Der Aufsichtsrat wird vom Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Strategie, die Planung, die Geschäftsentwicklung sowie die Risikolage des Unternehmens, das Risikomanagement und die Compliance-Organisation sowie über wesentliche Compliance-Fälle und Rechtsstreitigkeiten informiert und stimmt mit dem Vorstand die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung ab. Der Aufsichtsrat prüft und billigt den Jahres- und Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der adidas AG und des Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers und beschließt über den Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns. Ferner beschließt er über die der Hauptversammlung seitens des Aufsichtsrats zu unterbreitenden Beschlussvorschläge. Der Aufsichtsrat prüft darüber hinaus die für die Gesellschaft und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung bzw. etwaige gesonderte nichtfinanzielle Berichte. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von grundlegender Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses des Aufsichtsrats. Einzelheiten dazu können § 9 der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der adidas AG entnommen werden. Auch sind einige Zustimmungsvorbehalte in Beschlüssen der Hauptversammlung vorgesehen.

Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands sowie die Festlegung der Ressortzuständigkeiten gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Entsprechende Vorschläge werden vom Präsidialausschuss vorbereitet. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für das Unternehmen bestmögliche, vielfältige und sich gegenseitig ergänzende Zusammensetzung des Vorstandsgremiums und sorgt gemeinsam mit dem Vorstand für eine langfristige Nachfolgeplanung. Die Nachfolgeplanung des Aufsichtsrats für den Vorstand verfolgt einen strukturellen Ansatz in Bezug auf die einzelnen Vorstandspositionen. Sie basiert auf verschiedenen Planungshorizonten. Entsprechend wurden im Unternehmen Managementgruppen (Core Leadership Group [CLG], Extended Leadership Group [ELG] und High Potentials) definiert. Damit wurde ein nachhaltiger Ansatz zur Identifizierung und Evaluierung von Nachfolgekandidat*innen für ein Vorstandsmandat implementiert, der insbesondere auch das Diversitätskonzept des Unternehmens berücksichtigt. Die Nachfolgeplanung wird vom Aufsichtsrat regelmäßig diskutiert.

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

Der Aufsichtsrat legt ferner das System der Vorstandsvergütung fest, überprüft es regelmäßig und bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat erstellt gemeinsam mit dem Vorstand jährlich einen klaren und verständlichen Bericht über die im letzten Geschäftsjahr gewährte und geschuldete Vergütung gemäß § 162 AktG. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung, dem geltenden Vergütungssystem, dem Vergütungsbericht und dem Vermerk des Abschlussprüfers gemäß § 162 AktG finden sich auf der Internetseite der Gesellschaft.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung)

Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website mehr Informationen nachzulesen, unter anderem:

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstands
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses
- Ausschüsse des Aufsichtsrats (Besetzung und Aufgaben)
- Lebensläufe von Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats
- Ziele des Aufsichtsrats zu seiner Zusammensetzung (einschließlich Kompetenzprofil für das Gesamtgremium)

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

Die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss regeln neben den persönlichen Anforderungen an die Mitglieder die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie das Prozedere der Sitzungen und Beschlussfassungen. Sie sind auf unserer Website öffentlich zugänglich. Über die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Berichtsjahr informiert der Bericht des Aufsichtsrats. ► [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/ORGANE](https://adidas-group.com/s/organe)

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr und werden dabei von der adidas AG unterstützt. Die Gesellschaft informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung. In diesem Zusammenhang hat sich der Aufsichtsrat auch mit den für adidas bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen und den damit einhergehenden Berichtspflichten sowie dem Potenzial und den Herausforderungen des Einsatzes künstlicher Intelligenz („KI“) im Unternehmen befasst.

Ferner überprüfen der Aufsichtsrat sowie der Prüfungs-, Präsidial- und Nominierungsausschuss regelmäßig die Effizienz ihrer jeweiligen Tätigkeit. Die im vorausgehenden Geschäftsjahr beschlossenen punktuellen Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Organisation der Aufsichtsratsarbeit hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung im Dezember 2023 als erfolgreich implementiert befunden und sich darauf verständigt, dass er voraussichtlich im Geschäftsjahr 2025 erneut eine Beurteilung der Effizienz seiner Arbeit vornehmen wird.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist im Vergütungsbericht zusammengefasst.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung)

Festlegungen zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt (Diversity) und strebt dabei insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des Unternehmens

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

erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Die Initiativen des Unternehmens zum Thema Vielfalt und Inklusion sowie im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen sind daher aus Sicht von Vorstand und Aufsichtsrat von herausragender Bedeutung. ► **SIEHE UNSER TEAM**

Mit Michelle Robertson als Vorstandsmitglied für Global Human Resources, People and Culture, werden vollumfänglich die Vorgaben des durch das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) eingeführten § 76 Abs. 3a AktG erfüllt, wonach mindestens eine Frau und mindestens ein Mann als Vorstandsmitglieder bestellt werden müssen.

Auf der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Bilanzstichtag ein Frauenanteil von 35,5 % erreicht. Damit wurde die festgelegte Zielgröße von 39 % unterschritten. Es ist darauf hinzuweisen, dass die adidas AG auf dieser Führungsebene eine sehr geringe Anzahl von Führungspositionen ausweist, so dass bereits eine geringe Anzahl von Austritten bzw. Veränderungen eine hohe prozentuale Verschiebung zur Folge hat. Die Unterschreitung der festgelegten Zielgröße geht insbesondere auf ungeplante Austritte aus dem Unternehmen im Berichtsjahr und zum Teil auf Nachbesetzungen und Änderungen zurück, die erst im Folgejahr greifen.

Auf der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde zum Bilanzstichtag ein Frauenanteil von 37,4 % erreicht. Die festgelegte Zielgröße von 31 % wurde mithin deutlich überschritten.

Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand 40 % als neue Zielgröße für sowohl die erste als auch die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands der adidas AG festgelegt. Für die Erreichung beider Zielgrößen setzte der Vorstand eine Frist bis zum 31. Dezember 2025. Darüber hinaus ist es das neue Ziel des Vorstands, im Hinblick auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis den Anteil von Frauen in Führungspositionen (ab Director-Ebene) weltweit bis 2033 auf 50 % zu steigern, nachdem das bisherige Ziel von 40 % Ende 2023 mit 39,6 % fast erfüllt wurde.

Dem Aufsichtsrat müssen gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1 AktG mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männer angehören. Da der Gesamterfüllung der vorgenannten Quote nicht nach § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG widersprochen wurde, ist der Mindestanteil im Berichtsjahr vom Aufsichtsrat insgesamt zu erfüllen, wobei auf volle Personenzahlen mathematisch auf- bzw. abzurunden ist (§ 96 Abs. 2 Satz 2 und 4 AktG). Somit muss der Aufsichtsrat der adidas AG mindestens aus fünf Frauen und fünf Männern bestehen. Dieses Mindestanteilsgebot ist erfüllt. Zum 31. Dezember 2023 wurden insgesamt sechs von 16 Aufsichtsratsmandaten der Gesellschaft von Frauen wahrgenommen. Im Hinblick auf die Aufsichtsratswahl im Rahmen der Hauptversammlung 2024 haben sowohl die Anteilseignervertreter*innen als auch die Arbeitnehmervertreter*innen gemäß § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG beschlossen, dass die Erfüllung des Mindestanteils von 30 % Frauen und Männern im Aufsichtsrat getrennt erfolgt.

Das Unternehmen wird weiterhin seine Anstrengungen für Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion intensivieren, um auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Insbesondere soll ein langfristiger Ansatz für die Gleichstellung in Führungspositionen verfolgt werden – sowohl durch Einstellungen als auch durch entsprechende Nachfolgeplanung. ► **SIEHE UNSER TEAM**

Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Verträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige

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

Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind bei den Vorstandsmitgliedern und bei den Aufsichtsratsmitgliedern keine Interessenkonflikte aufgetreten. Zwischen adidas und Jackie Joyner-Kersey besteht eine adidas Ambassador-Vereinbarung (Markenbotschaftervereinbarung). Nach Auffassung des Aufsichtsrats liegt kein Interessenkonflikt vor. Die Ambassador-Vereinbarung stellt insbesondere weder für adidas noch für Jackie Joyner-Kersey eine wesentliche geschäftliche Beziehung dar. Der Aufsichtsrat hat der Verlängerung dieser Vereinbarung einstimmig und ohne Teilnahme von Jackie Joyner-Kersey zugestimmt. ► [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS](#)

Aktiengeschäfte von Vorstand und Aufsichtsrat

Eine Darstellung der im Jahr 2023 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Vorstand und Aufsichtsrat nach Artikel 19 Verordnung (EU) Nr. 596/2014 (Marktmissbrauchsverordnung) ist auf unserer Website veröffentlicht. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE](https://adidas-group.com/s/eigengeschaefte-fuehrungskraefte)

Relevante Unternehmensführungspraktiken

Unser unternehmerisches Handeln ist ausgerichtet auf die Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei ist uns unsere große soziale und ökologische Verantwortung bewusst.

Wir werden in den kommenden Jahren unser Nachhaltigkeitsengagement ausbauen. So arbeiten wir z.B. intensiv mit unseren Partnern in der globalen Lieferkette zusammen, um den Energieverbrauch zu reduzieren und vermehrt erneuerbare Energien zu nutzen. Bis 2025 sollen neun von zehn adidas Artikeln aus nachhaltigeren Materialien bestehen, die Treibhausgasbilanz pro Produkt um 15 % im Vergleich zum Basisjahr 2017 gesenkt werden und die absoluten Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette um 30 %, ebenfalls im Vergleich zum Basisjahr 2017, reduziert werden.

Weitere Informationen über Unternehmenspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, wie z.B. unser Verhaltenskodex („Fair Play“), die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards in unserer Beschaffungskette, der umweltschonende Umgang mit Ressourcen in unseren Herstellungsprozessen und unser gesellschaftliches Engagement, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Website zu entnehmen. ► [SIEHE UNSER TEAM](#) ► [SIEHE NACHHALTIGKEIT](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://adidas-group.com/nachhaltigkeit)

Compliance und Risikomanagement

Die Einhaltung der Gesetze, internen und externen Vorschriften sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiken ist Teil der Corporate Governance bei adidas. Unser Compliance-Management-System ist mit dem internen Kontroll- und Risikomanagementsystem des Unternehmens verknüpft. Das Compliance-Management-System im Rahmen des globalen „Fair Play“-Konzepts schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien unternehmensweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes Engagement für ein ethisches und faires Verhalten in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Die Grundzüge unseres Compliance-Management-Systems sind im Risiko- und Chancenbericht offengelegt. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes und informiertes Handeln in einem dynamischen Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg von adidas zu gewährleisten. ► [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT](#)

Transparenz und Wahrung der Aktionärsinteressen

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionär*innen, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeitende sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z.B. Ad-hoc-, Presse- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie Präsentationen von Roadshows und Konferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender

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

veröffentlichen wir auf unserer Website. Im Rahmen unserer Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit aktuellen und potenziellen Aktionär*innen. ► **SIEHE UNSERE AKTIE**

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://adidas-group.com/s/investoren)

Darüber hinaus stehen auf unserer Website sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionär*innen der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Unsere Aktionär*innen sind über diese Teilnahmerechte an allen grundlegenden Entscheidungen der Hauptversammlung beteiligt. Das Unternehmen ist bestrebt, seine Aktionär*innen bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung bestmöglich zu unterstützen.

Unsere Hauptversammlung am 11. Mai 2023 wurde nach drei Jahren im virtuellen Format wieder als Präsenzveranstaltung in der Stadthalle Fürth abgehalten. In dieser, wie auch in der nächsten Hauptversammlung, die am 16. Mai 2024 in Fürth stattfinden wird, boten und bieten wir unseren Aktionär*innen einen umfangreichen Service an. Aktionär*innen können sich unter anderem elektronisch über unser Aktionärsportal zur Hauptversammlung anmelden und alternativ zur persönlichen Teilnahme an der Hauptversammlung ihre Stimmen per elektronischer Briefwahl abgeben oder über online erteilte Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter*innen der Gesellschaft bis zum Ende der Generaldebatte in der Hauptversammlung an den Abstimmungen teilnehmen. Zudem besteht für Aktionär*innen der adidas AG in unserem Aktionärsportal und für die interessierte Öffentlichkeit auf unserer Internetseite die Möglichkeit, jede Hauptversammlung vollständig live zu verfolgen.

► [ADIDAS-GROUP.COM/HV](https://adidas-group.com/hv)

Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website mehr Informationen nachzulesen, unter anderem:

- Verhaltenskodex
- Nachhaltigkeit
- gesellschaftliches Engagement
- Risiko- und Chancenmanagement und Compliance
- Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- Eigengeschäfte von Führungskräften
- Vergütung
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE-DE](https://adidas-group.com/s/corporate-governance-de)

Aktienbasierte Programme für Führungskräfte

Als Teil der Vergütung der Führungskräfte von adidas kommt ein langfristiges Anreizprogramm (Long-Term-Incentive-Plan) zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer*innen virtuelle Aktien (Restricted Stock Units) erhalten. Die Mitglieder des Vorstands haben vertraglich Anspruch auf Teilnahme an einem für die Vorstandsmitglieder aufgelegten Long-Term-Incentive-Plan (LTIP). Die erworbenen adidas Aktien unterliegen einer mehrjährigen Halteperiode. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28** ► **SIEHE UNSER TEAM**

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUEUUNG](https://adidas-group.com/s/verguetung)

Die Mitarbeiter*innen der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen haben die Möglichkeit, an einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm teilzunehmen und Aktien der adidas AG mit Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien zu erhalten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**

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

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Die adidas AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) und des AktG. Der Konzernabschluss wird nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2023 wurde die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, bereits von der ordentlichen Hauptversammlung am 12. Mai 2022 bestellt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. ► **SIEHE WIEDERGABE DES BESTÄTIGUNGSVERMERKS**

Unsere Aktie

Die internationalen Aktienmärkte entwickelten sich im Jahr 2023 positiv und beendeten das Jahr klar über dem Niveau der Vorjahre. Vor dem Hintergrund nachlassender Bedenken von Anleger*innen über steigende Zinsen, die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit und die hohe Inflation stieg der DAX um 20 %, der EURO STOXX 50 um 19 % und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index um 11 %. In diesem Marktumfeld entwickelte sich die Aktie der adidas AG deutlich besser als der breite Aktienmarkt und beendete das Jahr 2023 mit einem Plus von 44 % gegenüber dem Vorjahr.

adidas AG Aktie steigt und entwickelt sich 2023 besser als der breite Aktienmarkt

Im Jahr 2023 führten der nachlassende Inflationsdruck, der damit einhergehende Stopp der Zinserhöhungen durch die Notenbanken weltweit und eine vergleichsweise robuste Konjunktur zu einem kräftigen Aufschwung an den Aktienmärkten weltweit. Gleichzeitig belasteten geopolitische Spannungen, der Krieg in der Ukraine sowie der Konflikt im Nahen Osten die Finanzmärkte während des gesamten Jahres. In der zweiten Jahreshälfte profitierten die Märkte von der Aussicht auf Zinssenkungen durch die globalen Notenbanken im Jahr 2024. Vor diesem Hintergrund stiegen 2023 der DAX um 20 % und der EURO STOXX 50 um 19 %, während der MSCI World Textiles, Apparel and Luxury Goods Index um 11 % zulegte. Die Aktie der adidas AG entwickelte sich deutlich besser als der breite Aktienmarkt und beendete das Jahr 2023 mit einem Plus von 44 % gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung spiegelt die starken operativen und finanziellen Fortschritte wider, die das Unternehmen im Laufe des Übergangsjahrs 2023 erzielt hat. Dies schafft eine stärkere Grundlage für weitere Verbesserungen im Jahr 2024 und erfolgreiche Jahre 2025 und 2026.

Level 1 ADR entwickelt sich besser als Aktie

Unser Level 1 ADR schloss das Jahr 2023 bei 101,65 US-\$. Das bedeutet einen Anstieg von 50 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2022: 67,74 US-\$). Der stärker ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADRs gegenüber der Aktie war auf die Bewertung des US-Dollar gegenüber dem Euro im Jahr 2023 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs ging von 9,5 Millionen Ende 2022 auf 8,5 Millionen zum Jahresende 2023 zurück. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen nahm 2023 auf rund 64.000 ADRs ab (2022: rund 172.000). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/ADR](https://www.adidas-group.com/adr)

adidas AG Aktie in wichtigen Indizes vertreten

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen führenden Indizes weltweit vertreten, darunter der DAX, der EURO STOXX 50 sowie der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Am 31. Dezember 2023 betrug unsere Gewichtung im DAX 3 % (2022: 2 %), und gemessen an der Marktkapitalisierung lagen wir auf Platz 12 (2022: Platz 19).

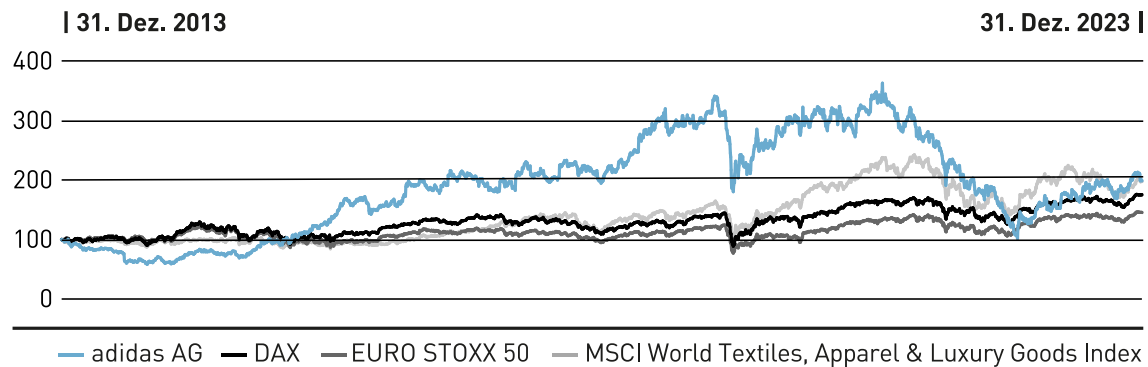
1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2023 in %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	44	-38	1	99
DAX	20	22	59	75
EURO STOXX 50	19	27	51	45
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index	11	3	70	97

Quelle: Bloomberg.

Aktienkursentwicklung der letzten zehn Jahre¹



¹ Index: 31. Dezember 2013 = 100. Quelle: Bloomberg.

adidas AG Aktie

		2023	2022	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende ¹	Aktien	178.549.084	178.537.198	
Unverwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	-0,67	1,25	
Verwässertes Ergebnis je Aktie ²	€	-0,67	1,25	
Jahresendkurs	€	184,16	127,46	
Höchstkurs	€	197,40	260,85	
Tiefstkurs	€	127,70	93,95	– DAX
Marktkapitalisierung ³	Mio. €	32.882	22.756	– EURO STOXX 50
Dividende je Aktie	€	0,70 ⁴	0,70	– MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Dividendensumme	Mio. €	125 ⁴	125	– MSCI World ESG Leaders Index
Ausschüttungsquote ²	%	n.a.	49,2	– FTSE4Good Index Series
Dividendenrendite	%	0,4 ⁴	0,5	
Eigenkapital pro Aktie ³	€	25,65	27,96	
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ⁵	x	n.a.	102,4	
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag ⁶	Aktien	529.294	783.409	

¹ Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt, ohne eigene Aktien.

² Basierend auf dem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

³ Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende, ohne eigene Aktien.

⁴ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

⁵ Basierend auf dem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

⁶ Basierend auf der Anzahl der auf Xetra gehandelten Aktien.

Dividendenvorschlag von 0,70 € je Aktie

Der Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG beabsichtigen, der Hauptversammlung am 16. Mai 2024 eine konstante Dividende in Höhe von 0,70 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen (2023: 0,70 €). Dies entspricht einer Gesamtausschüttung in Höhe von 125 Mio. € analog zum Vorjahr (2023: 125 Mio. €). Der Vorschlag spiegelt die besser als erwarteten Ergebnisse im Übergangsjahr 2023, das robuste Finanzprofil des Unternehmens sowie den zuversichtlichen Ausblick des Managements auf das laufende Geschäftsjahr wider. Das Unternehmen plant künftig, zu seiner Dividendenpolitik zurückzukehren, die vorsieht, den Aktionär*innen zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auszuzahlen.

► SIEHE AUSBLICK

Dividende

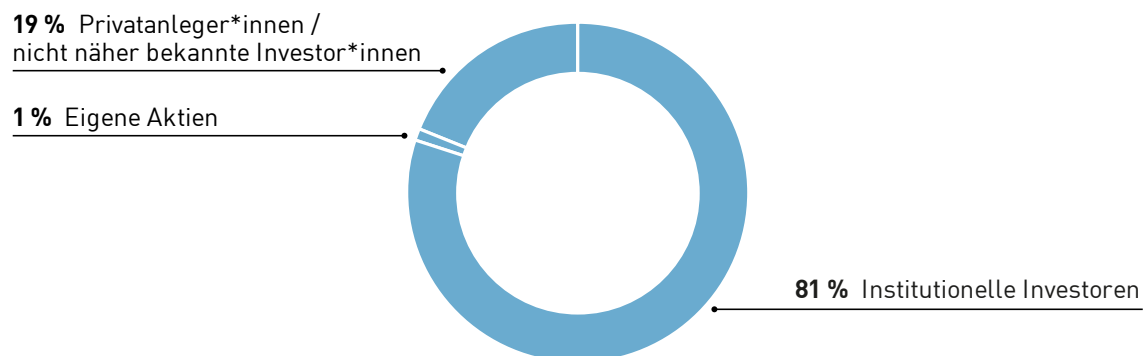
0,70 €

(vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

Ausgeprägte internationale Investorenbasis

Basierend auf unserem Aktienregister beträgt die Gesamtzahl der Aktionär*innen der adidas AG derzeit über 158.000 (2022: über 169.000). Die geringere Anzahl der Aktionär*innen ist hauptsächlich auf einen Rückgang der deutschen Privatanleger*innen zurückzuführen. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Dezember 2023 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Den größten Anteil machen institutionelle Investoren aus. Diese halten 81 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2022: 80 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanleger*innen und uns nicht näher bekannten Investor*innen befinden, beträgt 19 % (2022: 19 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 1 % der Aktien der Gesellschaft (2022: 1 %).

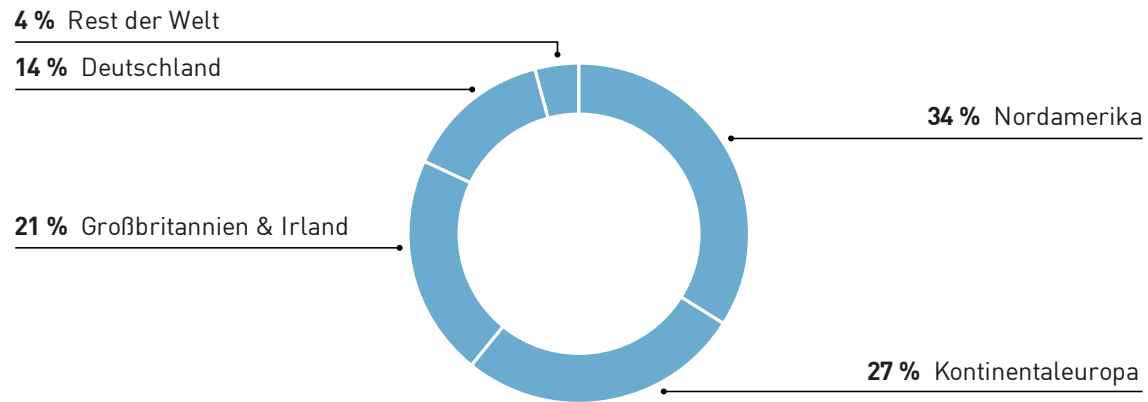
Aktionärsstruktur nach Investorengruppen¹



¹ Stand: Dezember 2023.

Nach Regionen betrachtet sind 34 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2022: 36 %), gefolgt von Großbritannien und Irland mit 21 % (2022: 26 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 14 % (2022: 9 %) und auf institutionelle Investoren aus anderen kontinental-europäischen Ländern 27 % (2022: 27 %). Investoren in anderen Regionen der Welt besitzen 4 % der von institutionellen Investoren gehaltenen Aktien (2022: 2 %).

Aktionärsstruktur nach Region^{1,2}



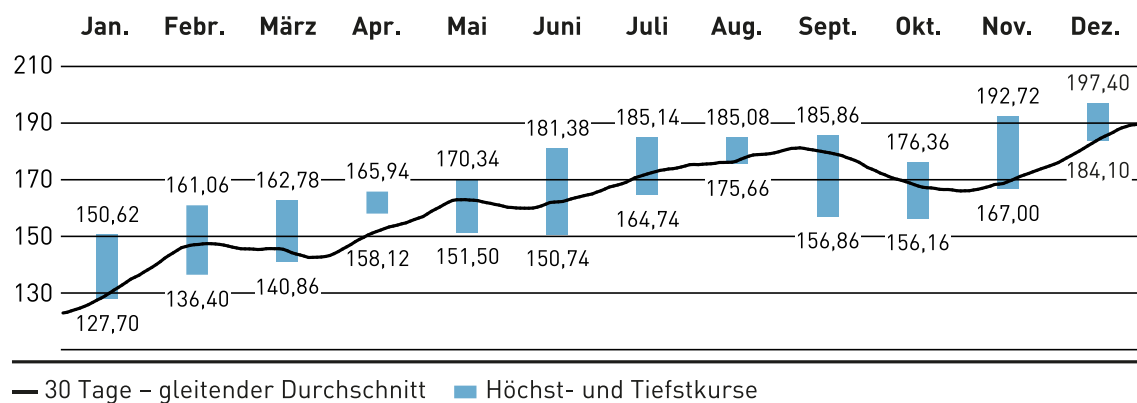
1 Stand: Dezember 2023.

2 Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

Mehr als 40 % der Analystinnen und Analysten raten zum Kauf unserer Aktie

36 Analyst*innen von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichen regelmäßig Studien zu adidas. Zum 31. Dezember 2023 sprachen 42 % der Analyst*innen eine Kaufempfehlung für unsere Aktie aus (2022: 32 %), während 44 % empfahlen, unsere Aktie zu halten (2022: 57 %). 14 % der Analyst*innen rieten zum Verkauf der adidas Aktie (2022: 11 %).

Monatliche Höchst- und Tiefsturse der adidas AG Aktie¹ in €



1 Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen. Quelle: Bloomberg.

Erfolgreiche Investor-Relations-Aktivitäten

adidas ist bestrebt, einen engen Kontakt zu institutionellen Investoren, Privatanleger*innen sowie zu Finanzanalyst*innen zu pflegen. Wir informieren Kapitalmarktteilnehmer*innen zeitnah und transparent über betriebliche und finanzielle Entwicklungen bei adidas. Zudem führen das adidas Management und das Investor Relations (IR) Team einen kontinuierlichen Dialog mit bestehenden und potenziellen institutionellen Investoren zu einer Vielzahl von Themen, darunter die veröffentlichten Finanzergebnisse, operative Fortschritte und Prioritäten, aktuelle und zukünftige Produkte, Marketinginitiativen und die Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens. Im Jahr 2023 verbrachten das Management und IR fast

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

50 Tage auf Roadshows und bei nationalen sowie internationalen Konferenzen. Wir haben Investor*innen und Analyst*innen auch auf unserem Campus empfangen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, mit dem Management in Kontakt zu treten, die einzigartige Atmosphäre auf unserem Campus zu erleben und einen Eindruck von unseren historischen Produkten sowie unserem zukünftigen Produktangebot zu erhalten. Auch im Jahr 2023 hat sich das IR-Team bei mehreren gesonderten Veranstaltungen mit Privatanleger*innen ausgetauscht. Darüber hinaus ermöglichte die physische Hauptversammlung im Mai viele persönliche Gespräche mit der Privatanlegerbasis des Unternehmens. Auf unserer IR-Website finden interessierte Investor*innen ausführliche Informationen zu Themen wie den Ergebnissen des Unternehmens, unserer Aktie und Finanzveranstaltungen.

Stimmrechtsmitteilungen veröffentlicht

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2023 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt wurden, sind auf unserer Website zu finden.

Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind dem Anhang dieses Berichts zu entnehmen.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen) ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

Offenlegung von Eigengeschäften von Führungspersonen auf der Website

Informationen über Eigengeschäfte mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von Art. 19 der europäischen Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Website veröffentlicht.

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAEFTE-FUEHRUNGSKRAEFTE](https://adidas-group.com/s/eigengeschaefte-fuehrungskraefte)

2

KONZERN- LAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

<u>Wertschöpfung</u>	055
<u>Fokusbereiche</u>	056
<u>Global Brands</u>	058
<u>Global Sales</u>	065
<u>Global Operations</u>	070
<u>Unser Team</u>	075
<u>Nachhaltigkeit</u>	086
<u>Nichtfinanzielle Erklärung</u>	130

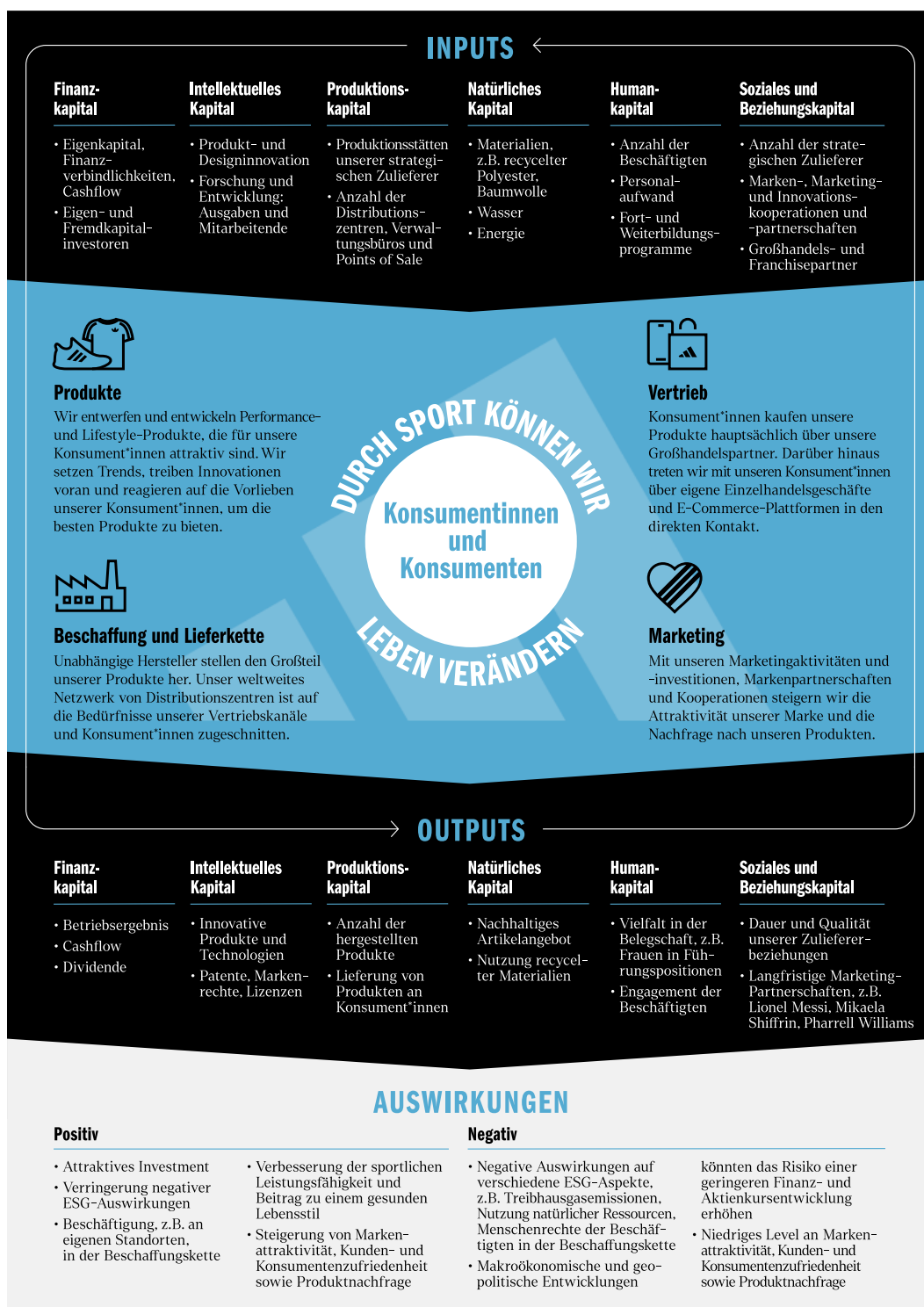
Dieser Konzernlagebericht ist ein zusammengefasster Lagebericht. Er umfasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns und den Lagebericht der adidas AG.

Die Erklärung zur Unternehmensführung ist im Geschäftsbericht veröffentlicht.

► SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wertschöpfung

In der folgenden Übersicht werden die wichtigsten Input- und Outputfaktoren sowie die Auswirkungen unserer wirtschaftlichen Aktivitäten dargestellt. Ausführlichere Informationen zu allen aufgeführten Aspekten sind in den jeweiligen Abschnitten dieses Geschäftsberichts zu finden.



Eine interaktive Version dieser Grafik findet sich online. ► [REPORT.ADIDAS-GROUP.COM](https://report.adidas-group.com)

Fokusbereiche

2023 war ein Übergangsjahr für adidas. Mit der Ernennung von Bjørn Gulden zum neuen adidas Vorstandsvorsitzenden zum 1. Januar haben wir den Weg für einen erfolgreichen Neustart geebnet. Wir haben das Jahr 2023 genutzt, um unsere Lagerbestände deutlich zu reduzieren, bestehende Produktfamilien wirksam zu nutzen, an zukünftigen Produkten zu arbeiten, unsere Arbeitsweise zu verbessern, engere Partnerschaften aufzubauen und die Grundlagen für ein besseres Jahr 2024 und erfolgreiche Jahre 2025 und 2026 zu legen.

Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir begonnen, unser Geschäftsmodell zu optimieren:

- **Geschwindigkeit und Agilität:** Schnell wechselnde Trends und Konsumentenwünsche erfordern Flexibilität und Agilität. Wir haben unsere Mitarbeitenden ermutigt, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, und komplizierte Prozesse abgeschafft, um schnell reagieren zu können. Die schnelle Skalierung unserer Terrace-Reihe ist ein hervorragendes Beispiel dafür. Wir werden weiterhin auf Geschwindigkeit und Agilität setzen, um schneller auf die Bedürfnisse unserer Konsument*innen und das Feedback unserer Einzelhandelspartner reagieren zu können.
- **DTC und Großhandel:** Wir haben uns weg von einem engen Fokus auf unser DTC-Geschäft hin zu einem serviceorientierten Modell für unsere Einzelhandelspartner entwickelt. Wir wollen uns ihr Feedback genau anhören und entsprechend darauf reagieren, um für sie ein vertrauenswürdiger Partner zu sein. Die Optimierung des Durchverkaufs unserer Produkte wird entscheidend sein, um Regalfläche zurückzugewinnen. Und obwohl der Großhandel für unseren zukünftigen Erfolg entscheidend ist, werden wir natürlich weiterhin in unseren eigenen Einzelhandel und in unsere E-Commerce-Präsenz investieren. Es geht darum, ein gesundes Gleichgewicht zwischen unseren Vertriebskanälen zu halten, um mit den Konsument*innen erfolgreich zu sein.
- **Global, regional, lokal:** Wir müssen dort sein, wo unsere Konsument*innen sind. Angesichts immer mehr lokaler Trends wird lokale Relevanz immer wichtiger. Anstelle eines zentral definierten, einheitlichen Ansatzes geben wir unseren Märkten die Möglichkeit, die Produkte, das Storytelling und die Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sie für ihren Erfolg benötigen. Nur wenn wir unseren Märkten Eigenständigkeit bei ihren Entscheidungen gewähren, können wir die Erwartungen unserer Kunden und die Bedürfnisse der Konsument*innen erfüllen.
- **„Brand Heat“:** Wir sind stolz darauf, bahnbrechende Innovationen im Sport und einige der begehrtesten Produkte im Lifestyle-Bereich hervorzubringen. Diese herausragenden Produkte werden durch die Begehrlichkeit unserer Marke verstärkt – und umgekehrt. „Brand Heat“ – die Attraktivität unserer Marke – ist die Summe all dessen, was wir tun. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Athlet*innen, Teams, Verbänden, Prominenten, Trendsettern in der Straßenkultur und vieles mehr. Um die Markenattraktivität zu steigern, müssen wir in den Märkten so nah wie möglich an den Konsument*innen sein und sicherstellen, dass wir dort investieren, wo wir am meisten Brand Heat erzeugen. Im Jahr 2023 hat adidas neue Markenbotschaften entwickelt und wird diese im Jahr 2024 und darüber hinaus weiterführen. Indem wir die Freude am Sport und dessen verbindende Kraft in den Mittelpunkt stellen, wollen wir einer Atmosphäre von Druck und Stress entgegenwirken, insbesondere bei unseren jüngeren Konsument*innen.

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

Darüber hinaus haben wir uns auf fünf Säulen konzentriert, die die Grundlagen für ein stärkeres adidas darstellen:

- **Mitarbeitende:** Wir glauben, dass unsere Mitarbeitenden der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens sind. Wir konzentrieren uns darauf, eine Kultur zu schaffen, die ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung stärkt, da dies einen erheblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Konsumenten- und Kundenzufriedenheit und letztlich auf die Finanzergebnisse hat.
- **Produkte:** Unsere Produkte sind zentral für unseren Erfolg. adidas verfügt über ein Archiv an Performance- und Lifestyle-Produkten, das seinesgleichen sucht. Wir entwickeln neue Materialien, Designs und Technologien, um ständig neue attraktive Produkte und bahnbrechende Innovationen auf den Markt zu bringen. Auf diese Weise können wir Trends setzen und bestehende Trends schnell aufgreifen. Dabei setzen wir auf unsere Partnerschaften mit Athlet*innen, Designer*innen und Prominenten.
- **Konsument*innen:** Unsere Konsument*innen stehen im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Wir konzentrieren uns auf das, was für sie wichtig ist. Wir stellen das Produkt her, das sie sich wünschen, bieten den Service an, den sie erwarten, und das Erlebnis, das sie brauchen.
- **Einzelhandelspartner:** Wir müssen der beste Servicepartner für den Einzelhandel sein. Multimarken-Umgebungen erreichen die Konsument*innen in großem Umfang. In diesem Umfeld können wir unsere starke Produktpipeline durch einen effizienten Vertrieb wirksam einsetzen.
- **Athlet*innen:** Wir sind für unsere Athlet*innen da und nicht umgekehrt. Seit fast 75 Jahren entwickeln wir Innovationen für den Sport und streben danach, nur das Beste für die Athlet*innen zu schaffen. Das ist unsere DNA und unser Vermächtnis. Da kommen wir her und da gehören wir hin. Ganz gleich, ob ein großes oder kleines Publikum zusieht, wir sind für alle Sportler*innen da.

Wir haben das Jahr 2023 genutzt, um die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft zu schaffen. Unsere fünf Säulen für 2023 sind von Dauer und werden uns auch in Zukunft leiten.

Global Brands

Der Bereich Global Brands ist für Innovation, Design, Entwicklung und Marketing unserer verschiedenen Sport- und Lifestyle-Angebote zuständig. Indem wir stets attraktive 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 davon 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 sowohl im Sport als auch außerhalb des Spielfelds und über alle Genres hinweg, eine der bekanntesten und profiliertesten Marken der Welt bleibt, müssen wir unsere Glaubwürdigkeit im Sport stärken und aufrechterhalten. Das bedeutet, dass wir wegweisende Innovationen hervorbringen, um stets das Beste für Athlet*innen zu bieten, und gleichzeitig eine breitere Kultur schaffen, die sich aus diesen Innovationen heraus entwickelt. Daher schärfen wir die Profile von adidas ‚[Performance](#)‘ und ‚[Lifestyle](#)‘ weiter.

Seit fast 75 Jahren entwickeln wir Innovationen für den Sport. Performance steht daher für Produkte, die für unsere Athlet*innen entwickelt werden, um ihnen zu helfen, auf dem Spielfeld Höchstleistungen zu erbringen. Performance-Produkte haben ihren Ursprung im Sport und werden zum Sport getragen. Auf der Lifestyle-Seite hingegen hat sich adidas Originals aus dem kollektiven Gedächtnis des Sports entwickelt und steht sowohl für Markenklassiker als auch für neue visionäre Designs. Das ikonische Dreiblatt („Trefoil“) von adidas Originals steht für Produkte, die eine Verbindung zur Kultur herstellen. Wir greifen dazu auf unser Archiv zurück und expandieren in neue Premium- und Luxussegmente. Unsere neueste Produktkategorie ‚Sportswear‘ ist als Erweiterung von auf dem Spielfeld getragenen Outfits konzipiert. Die Produkte in dieser Kategorie finden ihren Ursprung im Sport, werden aber für Mode- und Lifestyle-Zwecke getragen. Sportswear bietet Produkte für den Alltag, die Komfort, Vielseitigkeit und Ästhetik neu definieren. Die erste Kapselkollektion ist 2022 auf den Markt gekommen, gefolgt von einer vollständigen Produktlinie mit Schuhen, Bekleidung und Zubehör im Februar 2023.

Produktfamilien als Flaggschiff unserer Marke

Schuhe haben das Potenzial, die Konsumentennachfrage auch nach anderen Produktkategorien zu steigern – der wichtigste Hebel für Marktanteilswachstum. Unser Produktarchiv, das in der Branche seinesgleichen sucht, sowie modernste technologische Innovationen und der Zugang zu grundlegendem Athleteninput bieten zahlreiche Möglichkeiten, innovative Schuhe zu entwickeln und neue Maßstäbe in der Branche zu setzen. Wir legen den Schwerpunkt auf Produktfamilien („Franchises“) im Bereich Schuhe. Franchises sind unsere Sport- und Kultursymbole mit Kultcharakter, sozusagen die Flaggschiffe unserer Marke. Sie repräsentieren das Beste von adidas und nehmen nicht nur Einfluss auf den Sport, sondern auch auf die daraus entstehende Kultur. Sie interpretieren die Auffassung von Performance- und Lifestyle-Schuhen neu und tragen gleichzeitig dazu bei, unseren Markenwert zu steigern. Durch kompromisslose Funktionalität, unverwechselbares Design und einzigartige Storys sprechen sie unsere Konsument*innen direkt an und haben das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert

zu werden, um so ihre Attraktivität zu erhalten. Ihre Lebenszyklen werden sorgfältig gesteuert, um die Relevanz für Konsument*innen und die kommerzielle Langlebigkeit sicherzustellen. Zu unseren Franchises im Bereich Schuhe gehören dauerhafte Bestseller wie Samba, Gazelle, Campus, Superstar und Stan Smith. Im Bekleidungsbereich verfügt adidas ebenfalls über ein Portfolio von Produktfamilien, darunter die Tiro Hose, die MyShelter Jacke und der Z.N.E. Hoodie. 2023 war vor allem auch das Jahr unserer ‚Terrace-Reihe‘ (Gazelle, Samba und Spezial). Der Samba wurde von ‚Footwear News‘, einem der führenden Fachmagazine für Schuhe, zum ‚Schuh des Jahres 2023‘ gewählt. Zusammen mit unserer jüngsten Originals Kampagne hat der Halo-Effekt dieser und anderer Klassiker, wie des Campus, unsere Markenattraktivität weltweit deutlich gesteigert.

Schuh des Jahres 2023

Samba

Steigerung der Markenattraktivität durch Innovation und Kooperationen mit Athletinnen und Athleten

Innovation ist ein zentraler Hebel für Erfolg in unserer Industrie und wir sind entschlossen, in diesen Bereich zu investieren. Wir wenden eine innovative Denkweise auf alle Aspekte unseres Geschäfts an, um konkrete Anhaltspunkte für unsere Glaubwürdigkeit zu schaffen, die Markenerfahrung zu verbessern und die Grenzen in Bezug auf Nachhaltigkeit zu verschieben. Neben unseren Franchises setzen wir auf die Entwicklung innovativer Konzepte, um den Ansprüchen von Sportler*innen und Konsument*innen gerecht zu werden, unsere Marktposition zu stärken und so das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir halten an unserem Ziel fest, auch in Zukunft innovative Produkte und Konzepte hervorzubringen, um unsere Glaubwürdigkeit im Bereich Performance zu steigern und das Beste für unsere Athlet*innen zu erreichen.

Wir wollen neue, wegweisende Technologien und Prozesse zum Leben erwecken. Unsere wichtigsten Technologieplattformen Boost, Lightstrike und Strung sind Belege für unseren breiter gefassten Innovationsansatz und die Grundlage für neue, erfolgreiche Geschichten von Athlet*innen durch erstklassige Produktausführung. Wir arbeiten mit Athlet*innen, Konsument*innen, Hochschulen und innovativen Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungs- und Forschungseinrichtungen zusammen. adidas investiert gezielt in Fertigungstechniken und neue Technologien, die das Ziel haben, die Herausforderungen von Athlet*innen zu verstehen und zu lösen.

Die Einführung des Adizero Adios Pro Evo 1 ist ein Beleg für diesen Ansatz. Während des gesamten Entwicklungsprozesses haben wir Erkenntnisse von Spitzenathlet*innen wie Peres Jepchirchir, Benson Kipruto, Tigist Assefa und Amanal Petros gesammelt. Als Ergebnis konnten wir im September 2023 den bisher leichtesten Wettkampflaufschuh in unserem Laufschuhsortiment präsentieren: Der Adizero Adios Pro Evo 1 ist 40 % leichter als jeder andere Wettkampflaufschuh von adidas. Der bisher größte Erfolg mit dem Schuh war der Sieg beim Berlin-Marathon 2023, bei dem Tigist Assefa den Weltrekord um über zwei Minuten unterbot und Amanal Petros einen neuen deutschen Rekord aufstellte.

Innovative Technologien und Produkte

Um führend im Bereich Innovation zu sein, kommt es darauf an, branchenführende Technologien, Materialien und Konsumentenerlebnisse zu entwickeln. 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 2023 haben wir für unsere Konsument*innen innovative Technologien und Materialien sowie nachhaltige Konzepte in unsere Produkte integriert:

- **Adizero Adios Pro Evo 1:** Mit nur 138 Gramm ist der revolutionäre Straßenlaufschuh um 40 % leichter als jeder andere Wettkampflaufschuh, den adidas entwickelt hat. Der Schuh basiert auf derselben Technologie wie der Adizero Adios Pro 3, mit dem bereits Rennen gewonnen wurden, und verfügt über eine neue, laborgetestete Vorfuß-, ‚Wippe‘, die die Laufökonomie verbessert. Mit zwei großen Marathonsiegen und diversen Rekorden, die seit seiner Einführung mit dem Schuh erlaufen wurden, ist der Adizero Adios Pro Evo 1 nicht nur der leichteste, sondern auch der bisher schnellste Laufschuh von adidas.
- **Adizero Prime x Strung:** der erste Adizero Laufschuh, der mit ‚Strung‘ Obermaterial ausgestattet ist. Strung ist eine Textilinnovation, die Daten von Athlet*innen in ein dynamisches, auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Material überträgt. Sie ermöglicht es, verschiedene Fasereigenschaften Faden für Faden abzubilden und zu programmieren. Mit einer flexiblen und leichten, nahtlosen Passform, die den Fuß schützend umfasst, optimiert Strung den Tragekomfort und unterstützt die Athlet*innen bei Langstreckenläufen.
- **4DFWD 2:** Die in der Branche neuartige, schmetterlingsförmige Zwischensohle mit Gitterstruktur wandelt vertikalen Druck in horizontale Kraft um. Bei jedem Schritt komprimiert die neue adidas 4DFWD 2 Zwischensohle Energie und leitet sie nach vorne, reduziert Bremskraft und wandelt Aufprallenergie in Vorwärtsbewegung um. Das Ergebnis ist ein geschmeidiges Lauferlebnis mit weniger Stop-and-go-Bewegungen. Der 4DFWD 2 wurde mit einer neuen Continental Außensohle versehen, die zusätzlichen Grip für sicheres Laufen bei jedem Wetter bietet. Der Schuh besteht aus einem neuen Primeknit+ und Mesh-Obermaterial, das zusätzlichen Halt und einen passgenauen Sitz bietet. Ergänzt um eine integrierte Fersenkappe sorgt Primeknit+ für eine sockenähnliche Passform, während Mesh-Elemente genau dort Halt geben, wo Läufer*innen ihn am meisten brauchen.
- **Agravic Speed Ultra:** Der Agravic Speed Ultra demonstriert, wie wir in der schnell wachsenden, community-zentrierten Sportart Trailrunning Grenzen verschieben. Die mit Innovationen vollgepackte Silhouette wurde in Zusammenarbeit mit professionellen adidas Trail-Läufer*innen über einen Zeitraum von zwei Jahren entwickelt und bietet ultimative Geschwindigkeit bei Ultra-Distanzrennen. Ein Prototyp des Agravic Speed Ultra hat es bereits auf das Siegerpodest geschafft: Der jüngste Rekord wurde 2023 beim Western States 100-Meilen-Langstreckenlauf aufgestellt, bei dem Tom Evans in 14 Stunden und 40 Minuten gewann. Für Konsument*innen wird der Schuh ab Frühjahr 2024 erhältlich sein.
- **Auswärtstrikots der Verbände für die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2023:** Als Partner von zehn an der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Australien & Neuseeland 2023 teilnehmenden Mannschaften, darunter die spanischen Weltmeisterinnen, hat adidas von der Natur inspirierte Auswärtstrikots vorgestellt. Die Designs würdigten die Landschaft und Vielfalt der Natur eines jeden Landes. Zudem sind die Trikots aus recyceltem Polyester hergestellt und enthalten die neuesten adidas Gewebeinnovationen, darunter HEAT.RDY und AEROREADY.

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

- **adidas by Stella McCartney x Arsenal Collection:** adidas und der F.C. Arsenal sind mit der Enthüllung des ersten Auswärtstrikots und der Arsenal-Women-Reisekollektion den nächsten Schritt in der Zusammenarbeit mit Stella McCartney gegangen. Die limitierte Kollektion besteht aus einem geschlechtsneutralen Trikot für den Spieltag sowie aus Outfits, die vor und nach dem Spiel auf der Reise getragen werden können. Die Auswärts-Outfits der Frauenmannschaft unterscheiden sich erstmals von jenen der Herrenmannschaft, die wiederum das geschlechtsneutrale Trikot beim Aufwärmen vor dem Spiel tragen.
- **X Crazyfast Strung:** der erste Fußballschuh mit Strung, einer Technologie aus dem Laufsport, die für den Fußball neu definiert wurde. Jeder Faden wird einzeln ausgewählt und mit Data-Mapping verarbeitet, um einen nahtlosen, leichten Kokon um den Fuß zu bilden. Das Strung Obermaterial wird mit dem Speedframe und der AeroPlate Einlage des X Crazyfast kombiniert, um dynamische Bewegungen und Ballkontakt bei Höchstgeschwindigkeit zu ermöglichen.
- **Fussballliebe:** Der im November 2023 enthüllte offizielle Spielball der UEFA EURO 2024 trägt den Namen ‚Fussballliebe‘. Er steht für ‚Liebe zum Fußball‘ und bringt erstmals die ‚Connected Ball Technology‘ mit in das Turnier. Der Ball hat eine 20-teilige ‚Precisionshell‘-Ummantelung, Prägerillen auf der Außenhülle sowie einen sogenannten ‚CTR-Core‘ im Inneren, der für Genauigkeit und ein schnelles, präzises Spiel bei maximaler Form- und Lufthaltung sorgt.

Neben innovativen Technologien gehörten zu den wichtigsten Produkten und Kooperationen im Geschäftsjahr 2023:

- **Fear of God Athletics:** In Zusammenarbeit mit Jerry Lorenzo und Fear of God haben wir Ende 2023 offiziell ‚Fear of God Athletics‘ auf den Markt gebracht. Die Kollektion liefert kompromisslose Inspiration, die authentisch in Leistung und Sportkultur verwurzelt ist. Sie bietet eine neue Perspektive auf Luxus-Sportbekleidung mit starken Einflüssen aus der Basketballkultur – eine moderne Garderobe für Athlet*innen von heute.
- **adidas x Bugatti:** Bugatti und adidas haben sich zusammengetan, um einen Fußballschuh in limitierter Auflage zu kreieren: den adidas x Crazyfast Bugatti. Der Fußballschuh, der in einer Auflage von nur 99 Paaren produziert wurde, ist auf Schnelligkeit und Leichtigkeit ausgelegt und mit speziellen Bugatti Designelementen versehen. Die Kollektion basiert auf den Eigenschaften, die Bugatti auszeichnen: Sie ist nicht nur auf Geschwindigkeit ausgerichtet, sondern folgt auch der Designphilosophie ‚Aussehen folgt Funktion‘ (‚Form follows Performance‘).
- **adidas x Moncler:** Bei der Kollektion von Originals x Moncler dreht sich alles um das Erforschen: eine Reise, bei der die Vergangenheit zur Zukunft wird und die Gipfel der Berge in die Straßen der Stadt gebracht werden, in einem Mix aus leuchtenden Farben, die von Ampeln inspiriert sind – knalliges Gelb, Grün, Orange, Rot und andere Töne. Die auf der Londoner Fashion Week im Februar vorgestellte Kollektion umfasst Stücke, die die DNA beider Marken teilen, von Outerwear aus lackiertem Nylon bis hin zu ikonischen adidas Campus und NMD S1 Silhouetten im Moncler-Style.
- **adidas x Wales Bonner:** 2023 haben wir unsere Zusammenarbeit mit der britischen Designerin Grace Wales Bonner fortgesetzt. Mit einer Mischung aus europäischen und afrikanischen Einflüssen verbindet die Kollaboration nahtlos das reiche Erbe von adidas und Wales Bonner und bringt Kollektionen hervor, die die Annäherung von Sportbekleidung und Schneiderhandwerk feiern. Die Zusammenarbeit war besonders in der Entstehungs- und Aktivierungsphase der Samba Produktfamilie von großer Bedeutung.
- **adidas x Les Mills:** Im Februar 2023 gaben adidas und Les Mills, ein weltweit führendes Unternehmen für Fitnessinhalte und -training, ihre Partnerschaft bekannt. In allen Inhalten von Les Mills sind adidas Trainingsprodukte zu sehen, und die neuesten Trainingsoutfits, -schuhe und -accessoires werden vom weltweiten Les Mills Athletennetzwerk getragen. Die Partnerschaft verbindet zudem [adiClub](#) und Les Mills, indem sie adiClub-Mitglieder*innen immersive, individuelle Lösungen bietet. Da Frauen die Mehrheit der Trainerinnen und Mitglieder weltweit ausmachen, soll uns diese Partnerschaft auch dabei helfen, unsere Glaubwürdigkeit bei Frauen zu stärken.

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, den Markenwert zu stärken und die Nachfrage nach unseren Produkten zu erhöhen. Das Unternehmen wendet traditionell nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen für Partnerkooperationen auf, die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketingaktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital und Werbung sowie Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Darüber hinaus werden wir auch weiterhin Ressourcen bündeln, um starke Markenbotschaften zu schaffen, die mehrere Kategorien in einheitlicher Erzählweise zusammenfassen. Verstärkt und gesteuert wird dies durch eine übergreifende Medienstrategie mit klaren Rollen für die verschiedenen Aktivierungsebenen von Storys und Inhalten. Das Ziel besteht darin, über einen vollständig vernetzten ‚Marketingtrichter‘ zu verfügen. Dieser beginnt dort, wo die Aufmerksamkeit der Konsument*innen geweckt wird, führt über die Mitte des Trichters, wo Konsument*innen in ihrer Kaufüberlegung unterstützt werden, bis hin zur Konversion am Point-of-Sale. Um ganzheitlich an diesen Marketingtrichter heranzugehen, ist adidas in vier Dimensionen aktiv:

- **Markenkampagnen:** die stärkste Ausdrucksweise der Marke, die Sichtbarkeit, Attraktivität und kommerzielle Nachfrage fördert, indem sie die Haltung unserer Marke mit kühnem, relevantem, aktuellem und konsumentenorientiertem Storytelling untermauert.
- **Markenmomente:** durch gezielte Sport- und Kulturmomente eine starke Markenperspektive vermitteln, um die Haltung unserer Marke zu unterstreichen und unseren Unternehmenszweck zu bekräftigen.
- **Aktivierung von Kategorien:** Stärkung der Sport- und Kulturglaubwürdigkeit durch Schärfung des Label- und Kategorie-Angebots über Produktgeschichten, Sport-/Kulturmomente, Partneraktivierungen, Hype-Produkte und kommerzielle Aktivierung.
- **Kommerzielle Konversion:** Förderung der Konversion und Konsistenz am Point-of-Sale (im Geschäft und online) zur Unterstützung kategorieübergreifender kommerzieller Partnerschaften und wichtiger ‚Evergreen‘-Produkte durch die Bereitstellung saisonaler, modularer Toolkits.

Von der Steigerung des Bekanntheitsgrads und der Attraktivität der Marke bis hin zu durchdachten Erlebnissen am Point-of-Sale umfasste der Brand-Marketingplan 2023 eine Vielzahl von Aktivierungen auf allen Ebenen des Marketingtrichters:

- **Originals Markenkampagne:** Seit seiner Einführung vor über 50 Jahren hat das ‚Trefoil‘ von adidas Originals jeden begleitet – Athlet*innen genauso wie Vorreiterinnen und Vorreiter im kulturellen Bereich. Im Jahr 2023 feierte adidas Originals diejenigen, die die Marke an die Spitze der Kultur brachten, mit einer neuen Kampagne: ‚We Gave the World an Original. You Gave Us a Thousand Back.‘ Mit drei Filmen und einer Auswahl an Fotografien, die jeweils eine der drei zeitlosen Silhouetten aus unseren Archiven – Superstar, Gazelle und Samba – in den Mittelpunkt stellen, erzählt die Kampagne die Geschichte der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Dreiblatts. Die Kampagne wurde weltweit durch eine umfangreiche Medienstrategie verstärkt und war die größte Einzelinvestition für adidas Originals im Jahr 2023.

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

- **FIFA Frauen-Weltmeisterschaftskampagne:** Mit der meist diskutierten Frauen-WM-Kampagne, die adidas je durchgeführt hat, hat die Marke ihre globale Familie an Fußballlegenden und Verfechtern des Frauenfußballs, wie z.B. David Beckham und Lionel Messi, zur Feier der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft Australien & Neuseeland 2023 zusammengebracht. Die Kampagne, die den Nachwuchssikonen Alessia Russo, Lena Oberdorf und Mary Fowler gewidmet ist, soll weltweit das Bewusstsein für das Spiel schärfen und junge Frauen und Mädchen dazu inspirieren, in die Fußstapfen ihrer Vorbilder zu treten.
- **„Move for the Planet“ (MFTP):** „Move for the Planet“ baut auf dem Fundament auf, das adidas mit „Run for the Oceans“ geschaffen hat, und ist die bisher inklusivste und effektivste Nachhaltigkeitsinitiative des Unternehmens. Das Ziel der Initiative ist, die weltweite Sportgemeinschaft dazu zu ermutigen, sich für Nachhaltigkeit einzusetzen, indem sie durch ihren Sport und ihr Training greifbare Ergebnisse für bedürftige Communitys erzielt. Insgesamt wurden länderübergreifend über 173 Millionen Minuten Aktivität in der adidas Running App getrackt. adidas hat sich verpflichtet, für jede aufgezeichnete zehnminütige Aktivität 1 € an die Partnerorganisation „Common Goal“ zu spenden, bis zu einem Höchstbetrag von 1,5 Mio. €.
- **„Running Needs Nothing But You“:** Unsere erste Markenkampagne im Jahr 2023 zelebrierte den persönlichen Charakter des Laufens. Sie zeigte, dass Athlet*innen aus den unterschiedlichsten Motivationen heraus laufen und auf ihrem Weg mit verschiedenen Herausforderungen und Hindernissen konfrontiert werden. Ganz gleich, ob sie erfahrene Wettkampfläufer*innen sind oder nur etwas Ermutigung zum ersten Laufschrift brauchen – adidas wollte Läufer*innen daran erinnern, dass es nicht darum geht, den Erwartungen anderer gerecht zu werden. Im Rahmen der Kampagne hat adidas auch „The Ridiculous Run“ ins Leben gerufen, eine Kampagne, die auf die Realität aufmerksam macht, mit der viele Läuferinnen konfrontiert sind. So hebt die Kampagne Sicherheitsbedenken für Frauen beim Laufen hervor und weist auf die Notwendigkeit hin, Männer aufzuklären und sie als Verbündete zu gewinnen.
- **adidas Sportswear:** Im Jahr 2023 hat adidas die Kategorie „Sportswear“ eingeführt. Die neue Linie soll den Alltags-Look mit einer Reihe von Outfits aufwerten, die neuesten Performance-Technologien nutzen, um den gleichen Komfort und das gleiche Selbstvertrauen in den Alltag zu bringen wie die Performance-Kollektionen.

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:** FIFA Fußball-Weltmeisterschaft (Männer und Frauen), UEFA Champions League (Männer und Frauen). Große Marathons wie Berlin, Boston, Mexiko-Stadt, Peking und Seoul.
- **Herausragende Teams: Fußball:** die Fußballnationalmannschaften von Algerien, Argentinien, Belgien, Costa Rica, Deutschland, Kolumbien, Mexiko, Italien, Jamaika, Japan, Peru, Saudi-Arabien, Schweden und Spanien. Erstklassige Fußballvereine wie Arsenal F.C., F.C. Bayern München, Juventus Turin, Manchester United, Real Madrid und A.S. Rom. 2023 haben wir auch unsere Partnerschaft mit der Major League Soccer (MLS) verlängert. Basketball: amerikanische Universitäten wie die Indiana University und die University of Kansas. Laufsport: der äthiopische Leichtathletikverband EAF und der französische Leichtathletikverband FFA. Sonstige Sportarten: die indische Cricket-Nationalmannschaft, die niederländische Feldhockeymannschaft und die New Zealand All Blacks.

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

-
- **Herausragende Einzelpersonen:** Fußballstars Selma Bacha, Jude Bellingham, Linda Caicedo, Rachel Daly, Kadidiatou Diani, Paulo Dybala, Joelinton, Jürgen Klopp, Rafael Leão, Mapi León, Lionel Messi, Álvaro Morata, Manuel Neuer, Lena Oberdorf, Guro Reiten, Declan Rice, Trinity Rodman, Alessia Russo, Mo Salah, Heung-min Son, Marc-André ter Stegen und Zinedine Zidane. Leichtathlet*innen Anna Hall, Grant Holloway, Steven Gardiner, Noah Lyles, Shaunae Miller-Uibo, Marathonläuferin Tigist Assefa sowie Triathlet Patrick Lange. Basketballstars Aliyah Boston, Zia Cooke, Gradey Dick, Anthony Edwards, James Harden, Damian Lillard, Donovan Mitchell und Candace Parker. American-Football-Spieler Patrick Mahomes und Brock Purdy. Tennisspieler*innen Karolína Muchová, Jessica Pegula, Elina Svitolina-Monfils, Stefanos Tsitsipas, Xinyu Wang, Caroline Wozniacki und Alexander Zverev. Skirennläuferin Mikaela Shiffrin.
 - **Kulturell relevante Marketingpartner*innen:** Anitta, Baby Monster, Bad Bunny, Grace Wales Bonner, Edison Chen, Caroline Daur, HoYeon Jung, Jennie Kim (Blackpink), Jerry Lorenzo, Léna Mahfouf (,Léna Situations'), Deepika Padukone, Jay Park, Stormzy, Pusha T, Lena Waithe, Pharrell Williams, Sean Wotherspoon und Dingyun Zhang.

Global Sales

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und anhaltendes Geschäftswachstum umwandelt. Unser Anspruch ist es, unseren Einzelhandelspartnern den besten Service und unseren Konsument*innen über sämtliche Kontaktpunkte hinweg das beste Einkaufserlebnis zu bieten. Wir haben das Ziel, 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 2023 haben wir unsere Beziehung und die Markenflächen mit den wichtigsten Einzelhändlern ausgebaut, um die Konsument*innen an jedem Kontaktpunkt zu gewinnen. Gleichzeitig haben wir mit rund 1.860 eigenen Einzelhandelsgeschäften innerhalb eines einheitlichen globalen Rahmens unsere starke Präsenz weltweit aufrechterhalten und unseren eigenen E-Commerce verstärkt. ➔

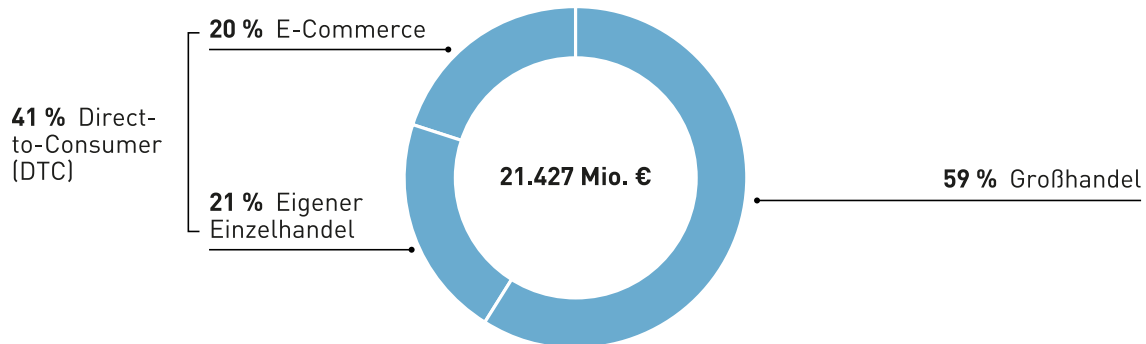
Bewältigung eines herausfordernden Marktumfelds

Auch im Jahr 2023 stand unser Geschäft unter dem Einfluss schwieriger makroökonomischer und geopolitischer Bedingungen, wobei einige Märkte stärker betroffen waren als andere. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, konzentrierten wir uns darauf, durch ein deutlich verringertes Einkaufsvolumen und die taktische Verwendung vorhandener Lagerbestände unsere Vorräte deutlich zu reduzieren sowie weniger Rabatte zu gewähren, um die Grundlage für ein besseres 2024 zu legen. Im Großhandel haben wir uns darauf konzentriert, bessere Partnerschaften mit unseren Kund*innen aufzubauen und unsere konservative Sell-in-Strategie umzusetzen. Im eigenen Einzelhandel haben wir unser Store Portfolio strategisch reduziert. Mit dem Ziel, die Gesamtprofitabilität zu verbessern, haben wir uns auf strategische Standorte konzentriert, um den Konsument*innen die Möglichkeit zu geben, die Top-Produkte unserer Marke zu erleben. Auf unserer E-Commerce-Plattform haben wir uns darauf fokussiert, die verkaufsfördernden Aktivitäten drastisch zu reduzieren, den Verkauf zum vollen Preis und die Begehrlichkeit der Marke durch relevantes Storytelling rund um wichtige Produkte und Ereignisse auszubauen. Wir haben auch weiterhin mit exklusiven Produkten und attraktiven Angeboten für unsere Mitglieder ein hochwertiges, vernetztes und personalisiertes Einkaufserlebnis in 67 Ländern bereitgestellt.

Vertriebskanalmix 2023

Der Großhandel ist weiterhin unser größter Vertriebskanal. Auf ihn entfielen im Jahr 2023 59 % des Gesamtumsatzes (2022: 61 %). Der Anteil unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts, das aus unserem eigenen Einzelhandel und dem E-Commerce-Bereich besteht, betrug 2023 41 % (2022: 39 %). Unser Mitgliedschaftsprogramm [.adiClub](#) ist inzwischen in rund 50 Ländern etabliert und ermöglicht uns den Aufbau einer direkten Beziehung zu unserer Konsumentenbasis. ➔

Umsatz nach Vertriebskanal



Großhandel

Unser Hauptziel im Bereich Großhandel war im Jahr 2023, die Beziehungen zu unseren Partnern zu verbessern und mit ihnen zusammenzuarbeiten, um in einem herausfordernden Handelsumfeld zu navigieren. Mit sorgfältiger Planung und strategischer Voraussicht haben wir Übergangspläne mit dem ausdrücklichen Ziel umgesetzt, das Vertrauen wiederzugewinnen und bis zum Jahresende eine deutlich verbesserte Geschäftsstruktur aufgebaut zu haben. Im Rahmen einer konservativen Sell-in-Strategie haben wir aufmerksam den Sell-out sowie die Vorratsbestände unserer Kunden nachverfolgt. Zudem haben wir aktiv Initiativen zur Reduktion von Vorratsbeständen im Markt unterstützt, indem wir die Leistung unserer Großhandelskunden bewertet und uns mit ihnen auf einen Übergangsplan geeinigt haben. Für jeden unserer Key Accounts haben wir spezifische Maßnahmenpläne erarbeitet, um gesündere Vorratsbestände, einen fokussierteren Sell-in und eine bessere Warenpräsentation im Geschäft zu erreichen.

Unser Ziel war es, den Markt neu zu gestalten und mit unseren Partnern in zukünftiges Wachstum zu investieren. Wir haben Fortschritte bei unserer ‚Branded Space‘-Initiative gemacht, bei der wir weltweit optimierte Schuhwände mit verbessertem visuellem Merchandising eingeführt haben. Sie unterstützt uns auch dabei, unsere Marke aufzuwerten und sicherzustellen, dass wir uns gegenüber den Konsument*innen wirkungsvoll präsentieren. Im vierten Quartal gab es erste Anzeichen dafür, dass sich unser Fokus auf exklusive, kundenspezifische Angebote positiv auf das Geschäft auswirkt. Dies steht im Zusammenhang mit der verstärkten Zusammenarbeit mit unseren Kunden, um eine relevantere Produktdifferenzierung zu erreichen. Indem wir diese Programme auf andere Märkte und Vertriebskanäle ausgeweitet haben, konnten wir im Jahr 2023 damit beginnen, zusätzliche Absatzmöglichkeiten zu erschließen.

Im Rahmen unseres verstärkten Fokus auf den Großhandel haben wir die Interaktion mit wichtigen Kunden in allen Märkten intensiviert. Wir haben mehr Kunden zu unseren verschiedenen Standorten rund um den Globus eingeladen. An unserem Campus in Herzogenaurach haben wir 2023 z.B. ein ‚Partner Camp‘ abgehalten, an dem unsere wichtigsten Partner aus den Märkten weltweit teilnahmen. Dieses Event diente als Plattform, um unsere zukünftige strategische Markenausrichtung zu präsentieren und die Stärke und das Potenzial unserer Marke hervorzuheben. Wir haben unsere digitalen Sell-in-Tools ‚CLICK‘ und ‚Digital Showroom‘ auf die nächste Stufe gehoben, indem wir die Sell-in- und Bestellvorgänge für unsere Accounts und Sales-Teams verbessert haben. Wir haben weiterhin den Fokus auf unsere digitalen Fähigkeiten gerichtet, um mit unseren Kunden zusammenzuarbeiten und im Online-Geschäft erfolgreich zu sein. Dadurch konnten wir im digitalen Großhandel ein besseres, einheitliches Einkaufserlebnis bieten,

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

indem unsere Produktabbildungen und -beschreibungen nahtlos in die Händlersysteme integriert und damit auf deren Internetseiten und Apps übertragen werden.

Einzelhandel

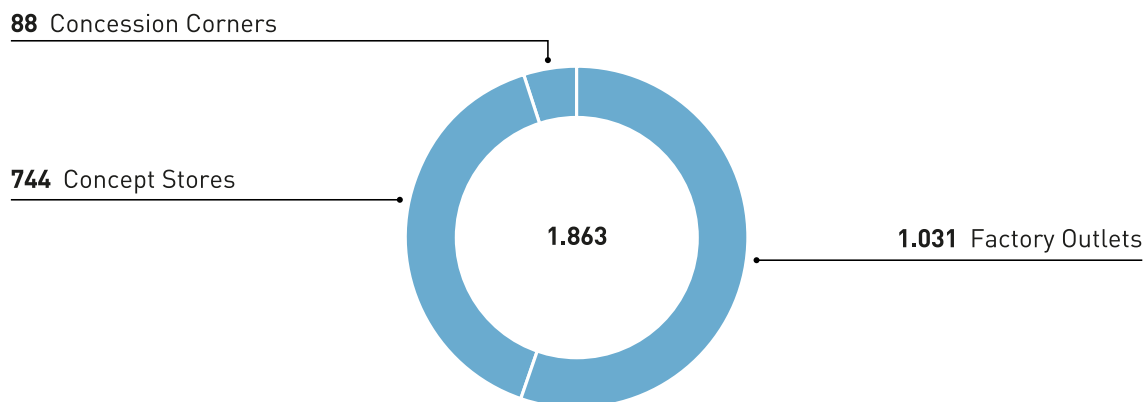
Unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte ermöglichen es unseren Konsument*innen, direkt mit unserer Marke, unseren Produkten und unseren Teams zu interagieren. In den Geschäften können sie unsere Produkte anfassen und anprobieren und sich auch von unseren Storys inspirieren lassen und erleben, wofür wir als Marke stehen. Durch Premium-Erlebnisse und den zwischenmenschlichen Kontakt mit unseren Teams und Communitys wollen wir die Markentreue sowie den ‚Consumer Lifetime Value‘ steigern.

Basierend auf unserer Portfoliostrategie und der Entscheidung, unsere Geschäftstätigkeit in Russland einzustellen, ging die Gesamtzahl unserer Geschäfte im Jahr 2023 auf 1.863 (2022: 1.990) zurück. Trotz des übergeordneten Ziels, 2023 die Anzahl unserer Geschäfte zu reduzieren, haben wir weiter in den Aufbau eines profitableren Geschäfts investiert. So vergrößerte beispielsweise der Markt Emerging Markets die Anzahl seiner Geschäfte durch die Übernahme einer Reihe von Franchise-Geschäften in Saudi-Arabien mit dem Ziel, das Store-Portfolio zu optimieren und den Umsatz durch verbesserte operative Abläufe zu steigern.

Mit unseren auf Premium-Erlebnisse ausgerichteten ‚Halo Stores‘ (einschließlich Flagship Stores und Brand Center), den kommerzielleren ‚Core Stores‘ (einschließlich ‚Concession Corners‘) sowie unseren Factory Outlets für preisbewusstere Konsument*innen bieten wir ein Umfeld, das die unterschiedlichsten Bedürfnisse beim Einkauf unserer Produkte befriedigt und eine Verbindung mit unserem Markenkern herstellt.

Halo Stores hatten 2023 weiterhin Priorität, da sie an der Spitze unserer Concept Stores stehen. Unsere strategischen Standorte haben wir durch weitere Flagship Stores und Brand Center weiter aufgewertet. Beispielsweise haben wir in Seoul Myeongdong einen Brand Flagship Store eröffnet, den ersten in Korea. Dieser erhielt eine LEED-Gold-Zertifizierung für die Maßnahmen, die ergriffen wurden, um den Store nachhaltig zu gestalten. Außerdem haben wir die Fläche eines der bestehenden Brand Center in Bangkok verdoppelt, wodurch es nun das größte Brand Center in Asien-Pazifik ist. Ein neues Brand Center in Sydney ist der erste Halo Store im Raum Pazifik. Im Geschäft sind Werke verschiedener Künstler*innen ausgestellt, die mit ihrer Kreativität eine Hommage an die berühmten Silhouetten von Sydney geschaffen haben und dem Store eine lokale Note geben. Der Store bietet auf zwei Stockwerken Sportswear- und Performance- sowie Stella McCartney-Produkte und unsere Originals Kollektionen an. Darüber hinaus haben wir entsprechend unserem ‚Home of Sport‘-Store-Designkonzept das Brand Center in Hongkong umgestaltet: Es wurden Elemente wie Kunstwerke lokaler Künstler*innen, ein lokal designter Bereich für Frauen, ein Bereich für adiClub-Mitglieder sowie die mit 26 Metern längste Schuhwand ergänzt. Zudem haben wir das Brand Center in Tel Aviv umgestaltet und in Peking den ersten Originals Flagship Store eröffnet.

Stores nach Konzept



E-Commerce

Wir haben die sich verändernde Marktdynamik erkannt und die Rolle des E-Commerce innerhalb des breiteren Ökosystems neu definiert, indem wir unsere Fähigkeiten und Erfahrungen dazu genutzt haben, die Profitabilität zu verbessern und uns auf ‚Premiumisierung‘ zu konzentrieren.

Im Jahr 2023 haben wir die Digitalisierung über alle unsere Vertriebskanäle und an allen Berührungspunkten in 67 Ländern weiter vorangetrieben. Unser Mitgliedschaftsprogramm ‚adiClub‘ ist weiterhin ein Eckpfeiler der Interaktion mit unseren Mitgliedern. Basierend auf dem erfolgreichen Start im Jahr 2022 haben wir die Funktion zur Einlösung von Punkten auf 19 weitere Länder ausgedehnt. Mit dieser Funktion können Mitglieder Punkte, die sie an unseren digitalen Berührungspunkten oder im Einzelhandel gesammelt haben, für andere Zwecke einlösen. Dazu gehören die Teilnahme an Verlosungen, sogenannte ‚Money can’t buy‘-Produkte, also Produkte, die man für Geld nicht kaufen kann, Gutscheine, die Nutzung von Partnerangeboten, der Erhalt sogenannter ‚Golden Tickets‘ oder Spenden. 2023 haben wir zudem das Programm ‚Points x Premium Subscription‘ eingeführt und sind eine Partnerschaft mit Les Mills eingegangen, um unser Engagement für einzigartige Mitgliedschaftserlebnisse zu bestärken. Damit haben wir adiClub als eines der wenigen Mitgliedschaftsprogramme positioniert, die nicht nur die Einkäufe, sondern auch die sportlichen Aktivitäten ihrer Mitglieder honorieren.

Die Marathon-Saison 2023 war ein Erfolg. Wir haben neue Wege der Mitgliedereinbindung über alle unsere Kontaktpunkte hinweg getestet und große Laufwettkämpfe in der adidas App, unserer Sport-App, auf adidas.com sowie in den sozialen Medien aktiviert.

Tigist Assefa stellte mit dem Adizero Adios Pro Evo 1 einen neuen Weltrekord im Marathon der Frauen auf – mit einer Zeit von 2:11:53 Stunden. Der Schuh war innerhalb weniger Minuten in einem exklusiven Online-Hyper-Drop ausverkauft. Im Sinne der Inklusion war es unser Ziel, solche Wettkämpfe für alle Menschen zugänglich zu machen. Deshalb haben wir interaktive digitale Lauferlebnisse in unsere Sport-App integriert, über die unsere Mitglieder weltweit an Events wie dem Dubai Marathon, dem ‚Road2Records‘-Lauf in Herzogenaurach oder dem Berlin Marathon teilnehmen können. Mehr als 450.000 Mitglieder liefen bei virtuellen Rennen von fünf bis 21 Kilometer mit und konnten so neben unseren Athlet*innen ihre persönlichen Siege feiern. Wir planen, diese Erlebnisse 2024 weiter auszubauen und unsere digitalen Laufangebote in alle großen Lauf-Events des Jahres zu integrieren.

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

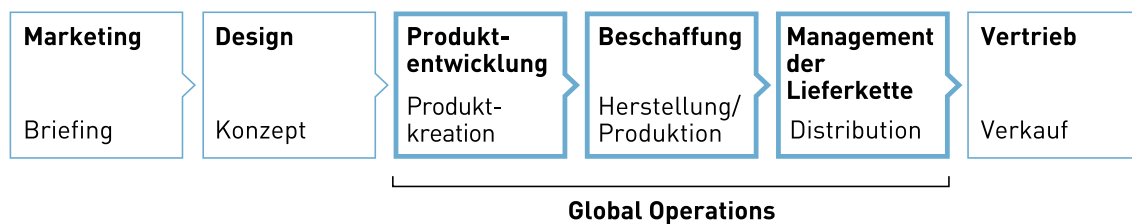
Unsere adidas Confirmed App, die digitale Boutique und Premium-Berührungspunkt für Sneakerheads, Streetwear-, Fashion- und Style-Fans, hat sich durch Partnerschaften und Kollektionen mit High-Fashion-Marken und Pionieren wie Moncler, Bad Bunny und Wales Bonner, die wir zusätzlich zu unseren eigenen Premium-Franchises anboten, gut weiterentwickelt. 2023 haben wir die App optisch aufgefrischt, unseren Community-Ansatz verstärkt und neue Geschäftsmodelle entwickelt, darunter z.B. die Veranstaltung eines neuartigen Markterlebnisses namens ‚adidas Consortium Cup‘. Dabei handelt es sich um einen Sneaker-Design-Wettbewerb zwischen unseren Consortium-Fashion-Influencer-Partner*innen weltweit, in dem besonders engagierte Communitys Einfluss auf Produkteinführungen nehmen können. Die App, über die unseren Konsument*innen weiterhin unsere begehrten und hochwertigen Produkte zur Verfügung gestellt werden, bietet erstklassige Erlebnisse und untermauert unseren Status als Trendsetter in der globalen Lifestyle-Welt.

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 Qualität, Verfügbarkeit und Lieferung unserer Produkte. Unser Prinzip, die Konsument*innen in den Mittelpunkt zu stellen, bedeutet, dass wir Produkte zu jeder Zeit und an jeden Ort liefern. 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. Der Bereich hat das Ziel, die besten Produkte zu entwickeln, indem er die dafür nötigen modernen 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 durch flexible und agile Distributionskapazitäten, die die Produktverfügbarkeit 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



Mehr Reaktionsfähigkeit in unserer Beschaffungskette

Um die Markteinführungszeit in China zu verkürzen und auf die sich verändernde Verbraucherlandschaft vor Ort zu reagieren, hat Global Operations 2023 ein Betriebsmodell eingerichtet, das eine durchgängige Verkürzung der Lieferzeiten für solche Artikel ermöglicht, die innerhalb der Saison eine höhere Reaktionsfähigkeit erfordern. Wir haben die Auftragseffizienz des Markts verbessert, die lokale Produktion in China für China gesteigert sowie die Vorlaufzeiten für Produktion und Distribution für die Saison Herbst/Winter 2023 verkürzt. Wir arbeiten weiter daran, die Reaktionsfähigkeit in unserer Beschaffungskette zu verbessern, und planen, das Konzept ab 2024 basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen auf weitere priorisierte Märkte auszuweiten.

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. Insgesamt produzierten unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2023 756 Millionen Artikel in den Bereichen Textilien, Schuhe sowie Accessoires und Ausrüstung (2022: 1.018 Millionen Artikel). Der Rückgang des Produktionsvolumens ist auf eine geringere Neuware-Nachfrage aus den Märkten zurückzuführen, um so die hohen Lagerbestände abzubauen.

Im Jahr 2023 haben wir mit 104 unabhängigen Herstellern (2022: 117) mit insgesamt 237 Produktionsstätten (2022: 259) zusammengearbeitet. Der Großteil (78 %) unserer unabhängigen Hersteller sitzt in Asien (2022: 71 %). Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: 74 % unserer unabhängigen Hersteller arbeiten seit mindestens zehn Jahren mit adidas zusammen, 38 % bereits seit mehr als 20 Jahren.

Lieferbeziehungen mit unabhängigen Herstellern

	Gesamt	Schuhe	Bekleidung	Accessoires und Ausrüstung
Anzahl unabhängige Hersteller ¹	104	24	55	32
Durchschnittliche Dauer der Beziehung mit unabhängigen Herstellern (in Jahren)	20,8	22,5	20	20,8
Zusammenarbeit < 10 Jahre	26 %	33 %	22 %	31 %
Zusammenarbeit 10 – 20 Jahre	36 %	25 %	40 %	31 %
Zusammenarbeit > 20 Jahre	38 %	42 %	38 %	38 %

¹ Darunter zwei unabhängige Hersteller, die sowohl Schuhe als auch Bekleidung produzieren, ein unabhängiger Hersteller, der sowohl Schuhe als auch Accessoires und Ausrüstung herstellt, und vier unabhängige Hersteller, die sowohl Bekleidung als auch Accessoires und Ausrüstung produzieren.

Lieferbeziehungen > 20 Jahre

38 %

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/NACHHALTIGKEIT](https://adidas-group.com/nachhaltigkeit)

Vietnam wichtigstes Zulieferland für Schuhe

Im Jahr 2023 wurde Vietnam wieder zum wichtigsten Zulieferland für Schuhe mit einem Anteil von 38 % am Gesamtvolumen (2022: 32 %), gefolgt von Indonesien mit 32 % (2022: 34 %) und China mit 14 % (2022: 16 %). Insgesamt wurden 2023 97 % unserer Schuhe in Asien produziert (2022: 97 %). Unsere unabhängigen Schuhhersteller haben 2023 rund 311 Millionen Paar Schuhe produziert (2022: 419 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 8 % unseres Beschaffungsvolumens an Schuhen (2022: 7 %).

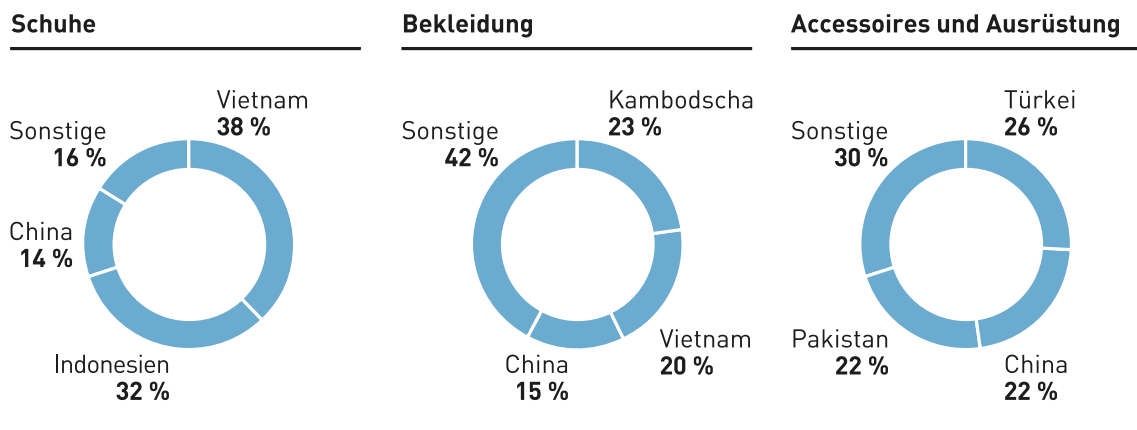
Kambodscha wichtigstes Zulieferland für Bekleidung

Im Jahr 2023 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2022: 91 %). Kambodscha ist mit 23 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2022: 22 %), gefolgt von Vietnam mit 20 % (2022: 17 %) und China mit 15 % (2022: 17 %). Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2023 rund 328 Millionen Textilien produziert (2022: 482 Millionen Textilien). Der größte Textilizulieferbetrieb produzierte etwa 10 % dieser Bekleidungsstücke (2022: 9 %). Die Produktion von Bekleidung ist weiterhin allgemein fragmentierter als der Bereich Schuhe.

Türkei wichtigstes Zulieferland für Accessoires und Ausrüstung

Im Jahr 2023 wurden 71 % unserer Produkte im Bereich Accessoires und Ausrüstung, z.B. Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2022: 72 %). Die Türkei wurde im Jahr 2023 mit einem Anteil von 26 % am Beschaffungsvolumen unser wichtigstes Zulieferland (2022: 25 %), gefolgt von China mit 22 % (2022: 28 %) und Pakistan mit 22 % (2022: 21 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen für Accessoires und Ausrüstung belief sich auf rund 116 Millionen Stück (2022: 117 Millionen Stück), wovon 26 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2022: 20 %).

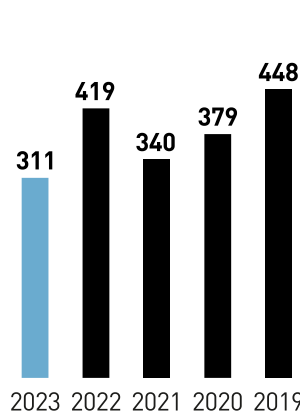
▢ Produktion weltweit nach Ländern ▢



■ Gesamtproduktionsvolumen nach Kategorie¹ ➔

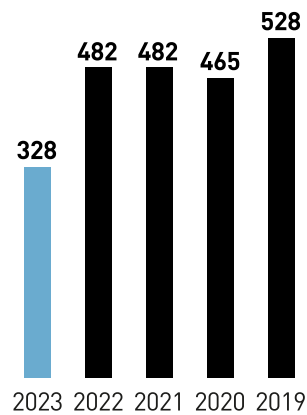
Schuhe

in Millionen Paar



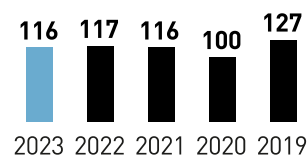
Bekleidung

in Millionen Stück



Accessoires und Ausrüstung

in Millionen Stück



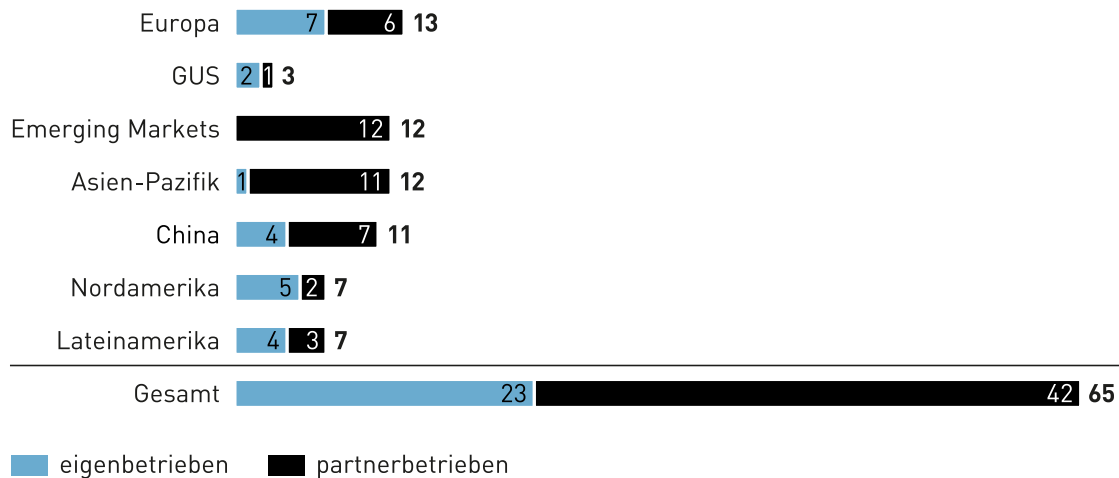
¹ Zahlen für 2020 und 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Agiles und effizientes Netzwerk von Distributionszentren

Wir haben im Jahr 2023 die Infrastruktur unserer Distributionszentren verbessert, indem wir eine klare Strategie für Prozessautomatisierungen, System-Upgrades und Initiativen zur 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 65 Distributionszentren, die es uns ermöglichen, die globale Nachfrage effizient und effektiv zu bedienen. Wir betreiben Distributionszentren in allen unseren Märkten: 13 in Europa, drei in GUS, zwölf in Emerging Markets, zwölf in Asien-Pazifik, elf in China, sieben in Nordamerika und sieben in Lateinamerika. Angesichts des überdurchschnittlich dynamischen wirtschaftlichen Umfelds haben wir im Jahr 2023 die Größe unseres Netzwerks weiter an die sich verändernde Nachfrage der relevanten Märkte angepasst.

Eigene und partnerbetriebene Distributionszentren nach Region



Von den 65 Distributionszentren in unserem globalen Netzwerk sind 23 von adidas eigenbetrieben und 42 von Logistikpartnern. 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 34 unserer Distributionszentren an alle unsere Vertriebskanäle. Die übrigen 31 sind vertriebskanal- oder servicespezifisch aufgestellt, entsprechend den Bedürfnissen und Entwicklungen in den unterschiedlichen Märkten. Darunter ist ein Distributionszentrum, in dem adidas ein spezielles Retourenkonzept getestet und eingeführt hat, um das Konsumentenerlebnis sowie die Effizienz des gesamten Vertriebsnetzwerks zu verbessern. Diese Diversifizierung erlaubt es uns, unsere Produkte auf agile und effiziente Weise an unsere Kunden und Konsument*innen weltweit zu vertreiben.

Leistungsindikatoren zur Nachverfolgung von Produktverfügbarkeit und pünktlicher, vollständiger Lieferung

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 im Distributionszentrum für unsere Großhandelskunden sowie unseren eigenen Einzelhandel. OTIF steht für die vollständige Lieferung unserer Produkte zum Wunschtermin an unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie an unsere E-Commerce-Konsument*innen. Auf dem Weg zu unserem OTIF-Ziel von 90 % bis 2025 haben wir 2023 neben dem eigenen Einzelhandel auch den E-Commerce berücksichtigt, um eine abgestimmte globale Kennzahl zu erhalten (in den Vorjahren bezog sich OTIF nur auf den eigenen Einzelhandel).

Im Jahr 2023 erreichte unser OTA-KPI 92 % (2022: 82 %). Treiber für diese Entwicklung war die Tatsache, dass alle Märkte die Zielvorgabe bereits im ersten Jahresquartal übertrafen, mit Ausnahme des Markts Europa, der sich jedoch im zweiten Quartal erholte.

Unser OTIF-Ergebnis lag bei 89 % (2022: 83 %, nur eigener Einzelhandel). Dies spiegelt unseren sorgfältigen Fokus auf operative Exzellenz in allen unseren Systemen, Distributionszentren sowie im ausgehenden Transport wider, um eine stabile Lieferleistung sowohl für unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte als auch für unsere E-Commerce-Konsument*innen sicherzustellen.

Unser Team

Wir sind davon überzeugt, dass unsere Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg unseres Unternehmens sind. Ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung nehmen maßgeblich Einfluss auf die Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsument*innen und letztendlich unsere Finanzergebnisse. Unsere Mitarbeiterstrategie umfasst drei wichtige Säulen: **Führung, Weiterentwicklung und Leistung** („Leadership, Betterment, and Performance“), die alle durch **Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion** („Diversity, Equity, and Inclusion“ – „DEI“) gestützt werden. ➔

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

- „DEI“ noch tiefer in unserer Kultur verankern
- Talente rekrutieren, weiterentwickeln und im Unternehmen halten
- Führungskräfte entwickeln, die als inspirierende Vorbilder dienen
- Ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis schaffen
- Eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens etablieren
- Individuelle und Teamleistung anerkennen und honorieren ➔

➤ [ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITENDE](https://adidas-group.com/s/mitarbeitende)

Wir wollen eine Kultur schaffen, in der die Erfahrung, das Wohlbefinden und die Leistung unserer Mitarbeitenden wertgeschätzt werden. Um dies zu unterstützen, haben wir uns darauf konzentriert, unsere sechs adidas Werte zu implementieren und zu verankern. Diese sind Mut, Verantwortung und Innovation („Courage, Ownership, and Innovation“) sowie Teamplay, Respekt und Integrität („Team Play, Respect, and Integrity“). 2022 haben wir diese Werte in allen unseren Personalrichtlinien und -prozessen eingeführt. Dazu zählt auch die Art und Weise, wie wir Beschäftigte einstellen, befördern und ihre Leistung bewerten. ➔

Verankerung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in unserer Kultur

Bei adidas haben wir unter der Leitung des Global Senior Vice President DEI ein eigenes Diversity, Equity and Inclusion (DEI) Team mit DEI Leads in jedem Markt. Wir sind fest davon überzeugt, dass DEI einen echten Wettbewerbsvorteil für uns bedeutet, den wir nutzen können, um die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Dadurch, dass wir gleiche Startbedingungen schaffen, hat jede und jeder Einzelne dieselbe Chance, sich weiterzuentwickeln, das eigene Führungspotenzial zu maximieren und Spitzenleistungen zu erzielen. Indem wir Talentrekrutierung und Mitarbeiterentwicklung entsprechend der Vielfalt unserer Konsument*innen und Communitys betreiben, fördern wir eine Kultur der Inklusion, in der wir Unterschiede wertschätzen und nutzen. Dies stärkt die Einbindung unserer Beschäftigten, die Weiterentwicklung unserer Führungskräfte für unsere vielfältigen Märkte sowie den Dialog mit unseren Konsument*innen.

Im Jahr 2022 haben wir unsere neue DEI-Strategie „Creating an Equal Playing Field for All“ („Ein gleiches Spielfeld für alle schaffen“) eingeführt. Diese basiert auf drei wesentlichen Säulen: Team, Kultur und Verantwortlichkeit („People, Culture, and Accountability“). Als Grundlage der Strategie diente unsere erste anonyme, freiwillige Umfrage zu vier zentralen Dimensionen der Vielfalt (Geschlecht, LGBTQIA+, ethnische Zugehörigkeit und Behinderung). Während unserer jährlichen „Global Week of Inclusion“ haben wir im Oktober 2023 die Fortschritte und Auswirkungen vorgestellt, die im Rahmen der Strategie erzielt wurden. Unter dem Motto „Vom Dialog zur Wirkung: mehr Spielraum für alle“ haben wir in allen Regionen

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

verschiedene Aktivitäten durchgeführt und auch unsere Ziele für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis im adidas Führungsteam vorgestellt. Förderprogramme und andere Initiativen zur Weiterentwicklung für Frauen werden uns dabei unterstützen, diese Ziele zu erreichen.

► SIEHE ABSCHNITT ‚FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN‘

Darüber hinaus gab es eine Reihe von Podiumsdiskussionen, in denen wir die Auswirkungen unseres einjährigen Programms ‚Leading with Inclusion‘ (‚Inklusives Führen‘) vorgestellt haben, welches das Ziel hat, eine kollektive Kompetenz in unserer oberen Führungsriege aufzubauen. Wir haben auch über unser neues Rahmenwerk zu den ‚Employee Resource Groups‘ (‚ERGs‘) informiert, sowie dazu, wie dieses den adidas ERGs Governance, Anerkennung und Schulungsmöglichkeiten bietet. Zudem haben wir ein ‚Belonging‘-Workout durchgeführt und eine Reihe von Live-Webinaren abgehalten, in denen alle Mitarbeitenden lernen konnten, wie man im Team das Zugehörigkeitsgefühl fördern kann.

Im Rahmen unserer DEI-Strategie ‚Creating an Equal Playing Field for All‘ arbeiten wir weiterhin an unseren Zielsetzungen und Verpflichtungen:

- **‚Leading with Inclusion‘:** Um die Säule ‚Verantwortlichkeit‘ zu stärken, haben unsere Vorstandsmitglieder und wichtigsten Führungskräfte ein dreistufiges Weiterentwicklungsprogramm absolviert, um eine kollektive Kompetenz für inklusive Führung bei adidas aufzubauen. Die drei Stufen umfassen Selbsteinschätzung, vertrauliches Coaching und ein erfahrungsbasiertes Lernen unter Kolleg*innen. Das ‚Leading with Inclusion‘-Programm wird nun an alle Führungskräfte der ersten Ebene unter dem Vorstand ausgerollt. 2024 werden auch alle Führungskräfte der oberen und mittleren Führungsebene einbezogen werden.

Frauen in Führungspositionen

40 %

- **Frauen in Führungspositionen:** adidas hat sich ein messbares, ehrgeiziges Ziel gesetzt, das unsere DEI-Ambitionen in Bezug auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis unterstützen soll. Wir haben uns verpflichtet, den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2033 weltweit auf ein ausgewogenes Verhältnis von 50 % zu steigern. Mit einem Anteil von 40 % im Jahr 2023 entspricht unser Ziel in Bezug auf Frauen in Führungspositionen unserem Engagement für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sowie unserem Konsumentenfokus, in dem Frauen ebenfalls eine Priorität darstellen. Zudem haben wir einen Frauenanteil von insgesamt 48 % in den mittleren und unteren Management- sowie auf den Senior-Professional-Ebenen erreicht. Für alle Einstiegsebenen liegt der Frauenanteil zum Jahresende 2023 bei insgesamt 52 %. Dies stellt eine robuste Grundlage für das Erreichen unserer Ziele auf höheren Managementebenen dar. Auch bei der Beförderung von Frauen spielt Gleichstellung eine wichtige Rolle. Hier haben wir im Jahr 2023 52 % erzielt. Für adidas gibt es in Deutschland zudem konkrete, gesetzlich vorgeschriebene Zielvorgaben für den Frauenanteil im Vorstand sowie die ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands. Im Jahr 2024 wird adidas weiterhin Mentoringprogramme und Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen anbieten, um sie für Führungspositionen aufzustellen. Zudem werden neue Initiativen wie Sponsoringprogramme für Frauen entwickelt, um den Frauenanteil auf allen Führungsebenen zu steigern. ► SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

- **Globale Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit:** Unsere DEI-Strategie soll weltweit Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit fördern, indem wir unsere Datenerfassung und Talentinitiativen erweitern, um leistungsstarke Talente aus unterrepräsentierten und marginalisierten Gruppen zu finden und zu unterstützen. Wir verpflichten uns dazu, Inklusivität für alle Dimensionen von Vielfalt und Intersektionalität zu fördern.
- **„Employee Resource Groups“ (ERGs):** Im gesamten Unternehmen haben wir den weiteren Ausbau unserer ERGs unterstützt, indem wir ein neues Rahmenwerk, das „ERG Framework“, sowie ein neues Funktionsmodell entwickelt haben, um unseren ERG-Mitgliedern Steuerungs- und Kontrollmechanismen sowie Anerkennung und Schulungsmöglichkeiten zu bieten. ERGs werden von Beschäftigten mit verschiedensten Hintergründen und Perspektiven organisiert und bieten ihnen ein Umfeld der Zugehörigkeit und Gemeinsamkeit. Es gibt weltweit mehr als 30 ERGs sowie sogenannte „Diversity Ambassador Teams“, die sich verschiedenen Aspekten rund um das Thema Vielfalt widmen, darunter ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, LGBTQIA+, erfahrene Beschäftigte, Glaube, Behinderung oder psychische Gesundheit. Die Teilnahme an diesen Gruppen ist freiwillig und steht allen Mitarbeitenden offen.
- **Vereint gegen Rassismus:** adidas hat im Juni 2020 die Initiative „United Against Racism“ gestartet, um damit im US-Geschäft und den dortigen Communitys die Bewegung für soziale Gerechtigkeit zu unterstützen und Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit zu fördern. Die Initiative umfasst eine Vielzahl von Verpflichtungen in den Bereichen Rekrutierung, Talententwicklung und gesellschaftliches Engagement und hat das Ziel, nachhaltige Veränderungen zu bewirken. 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 55 Universitätsstipendien für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund in den USA finanzieren. Außerdem haben wir uns neue Ziele für eine stärkere Vertretung Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb der US-Belegschaft gesetzt. Unser Bestreben ist es, bis zum Jahr 2025 mindestens 30 % aller neuen Stellen in den USA mit Schwarzen Menschen bzw. Menschen lateinamerikanischer Herkunft zu besetzen. Im Jahr 2023 erreichte adidas hier eine Quote von 23 % und liegt damit auf dem richtigen Kurs zur Zielerreichung.
- **Weiterbildung und Weiterentwicklung im Bereich DEI:** In Zusammenarbeit mit unserem Global Talent Team bietet adidas weiterhin für Mitarbeitende aller Ebenen Schulungen zu den DEI-Grundlagen und der dazugehörigen Terminologie an. Das ganze Jahr 2024 hindurch werden die Beschäftigten die Möglichkeit haben, sich die Inhalte selbstständig anzueignen und Team-Workouts durchzuführen, um bei adidas eine von Inklusion geprägte Kultur zu fördern. Unser Learning Team stellt darüber hinaus verpflichtende Antidiskriminierungs- und Antibelästigungsschulungen für alle Beschäftigten bereit, die auch das Thema sexuelle Belästigung enthalten.
- **„DEI Executive Council“:** Unser DEI Executive Council umfasst eine Gruppe von Personen mit vielfältigen Hintergründen aus dem gesamten Unternehmen, unter anderem alle Vorstandsmitglieder sowie Führungskräfte aus jedem Markt. Dieser Rat setzte 2023 seine Arbeit fort, um die Rechenschaftspflicht in Bezug auf weltweite DEI-Initiativen zu stärken, sich mit aufkommenden DEI-Problemen, die sich auf unsere Marke auswirken, zu befassen und die Umsetzung unserer DEI-Strategie voranzutreiben. Innerhalb ihrer jeweiligen Funktionen und Märkte verfolgen die Mitglieder zudem das Ziel, Lösungen für Herausforderungen im Bereich DEI bereitzustellen und funktionsübergreifende und marktbasierende Hindernisse zu identifizieren und zu beseitigen. 2023 gab der DEI Executive Council Beschäftigten mit unterschiedlichen DEI-Hintergründen und Intersektionalitäten zudem die Möglichkeit, der oberen Führungsebene Feedback zu geben. ➔

Talentrekrutierung

■ In einem sich wandelnden Geschäftsumfeld steht adidas weiterhin vor der Herausforderung, sich um begehrte Talente zu bemühen. Wir haben 2023 über 9 % mehr Mitarbeitende eingestellt als 2022, vor allem für unseren Einzelhandelsbereich. adidas ist nach wie vor ein sehr beliebter Arbeitgeber und erhält weiterhin weltweit Anerkennung als Wunscharbeitgeber. So nahmen wir 2023 im ‚The World’s Best Employers‘-Ranking von Forbes im dritten Jahr in Folge den Spitzenplatz in unserer Kategorie und den zwölften Platz im Gesamtranking ein (2022: 16. Platz). Außerdem sind wir weiterhin in den ‚World’s Most Attractive Employers‘-Rankings 2023 von Universum für Studierende der Wirtschafts-, Ingenieur- und IT-Wissenschaften weltweit vertreten. Wir haben Rang fünf im ‚Beste Arbeitgeber Deutschlands‘-Ranking des Magazins Stern erzielt sowie Rang zwei im ‚Beliebteste Modearbeitgeber Deutschlands‘-Ranking im Rahmen der von ‚TextilWirtschaft‘ veröffentlichten Studie ‚Working in Fashion‘. Zudem haben wir von der ‚Association for Talent Development‘ den ‚Excellence in Practice Award‘ für die Weiterentwicklung von Führungskräften erhalten. Darüber hinaus wurden wir mit dem ‚Handshake 2023 Early Talent Award‘ und dem ‚RippleMatch 2023 Campus Forward Award‘ als Sieger in der Kategorie ‚Large Early Career Programs‘ ausgezeichnet.

Zur Unterstützung unserer Talentpipeline haben wir 2023 mehrere Programme umgesetzt:

- **‚Unlimited‘-Programm:** Unlimited bietet Unterstützung und Möglichkeiten für Beschäftigte im Einzelhandel, die eine Karriere in unserer Konzernorganisation anstreben. In Nordamerika fanden im Jahr 2023 bereits zum sechsten Mal Rekrutierungen statt. EMEA durchlief den zweiten Zyklus, nach dessen Abschluss die Beschäftigten im September 2023 ihre neuen Stellen antreten konnten.
- **Praktikumsprogramme für Studierende und MBA-Absolvent*innen:** Im Jahr 2023 beschäftigten wir weltweit 283 Praktikant*innen (2022: 305). Die Studierenden erhalten 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.
- **Kandidatenerlebnis:** Im Jahr 2023 haben wir eine globale Kandidatenbefragung für alle (internen und externen) Bewerber*innen für unsere Unternehmensfunktionen eingeführt. Dabei geht es sowohl um die allgemeine Erfahrung der Kandidat*innen während des gesamten Bewerbungsprozesses als auch um Aspekte wie Schnelligkeit oder Inklusion. Das Feedback wird uns dabei helfen, ein positives Kandidatenerlebnis zu schaffen. Im Jahr 2023 haben wir auch den gesamten Einstellungsprozess an wichtigen Standorten optimiert und unter anderem die Zeit bis zur Einstellung durch das ‚Program Diamond‘ verkürzt. Im Rahmen dieser Initiative wurden mehrere manuelle Arbeitsschritte automatisiert und das Onboarding-Erlebnis verbessert, um die Grundlage für einen global standardisierten Rekrutierungsprozess zu schaffen. ■

Entwicklung vorbildhafter Führung

■ Bei unseren Weiterbildungsangeboten stehen das Führungsverhalten und die grundlegenden Kompetenzen im Vordergrund, die für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens erforderlich sind. Unser Ziel ist es, talentierte Führungskräfte mit unterschiedlichen Hintergründen zu inspirieren und zu entwickeln, die beispielhaftes Führungsverhalten vorleben. Dabei verfolgen wir verschiedene Initiativen, um unseren Führungskräftenachwuchs zu fördern und zu verbessern:

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

- **Entwicklungsprogramme für Führungskräfte:** Wir bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen, die für Führungskräfte aller Managementebenen in allen Märkten und Funktionsbereichen konzipiert sind, darunter unsere Initiativen ‚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 2023 haben 982 Beschäftigte ihr MDE- bzw. DDE-Programm begonnen. 562 davon haben ihr Programm online abgeschlossen. Außerdem haben 1.551 Führungskräfte und/oder angehende Führungskräfte ihr PLE-Programm gestartet. 1.314 davon haben das Programm über eine kollaborative Online-Plattform abgeschlossen.
- **‚adidas 360°‘:** Nach einem erfolgreichen Pilotprojekt im Jahr 2022 wurde ‚adidas 360°‘ 2023 als Instrument für die Führungskräfteentwicklung eingeführt. Es umfasst die Einholung von Feedback aus verschiedenen Quellen, darunter Manager*innen, direkt unterstellte Mitarbeiter*innen und andere Stakeholder. adidas 360° soll den Führungskräften ein besseres Verständnis dafür vermitteln, wie ihr Verhalten wahrgenommen wird. Es liefert wertvolles Feedback, das für die berufliche Weiterentwicklung sowie das Wachstum des Unternehmens entscheidend ist.
- **Nachfolgemangement:** Mit unserer Nachfolgeplanung verfolgen wir das Ziel, durch den Aufbau starker interner Talentpipelines für wichtige Führungspositionen Stabilität und Sicherheit im Geschäftsbetrieb zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, in dem wir diese kritischen Führungspositionen ermitteln und ihnen unsere besten Talente gezielt als Nachfolger*innen zuordnen. Wir sorgen zudem für die Umsetzung der Nachfolgeplanung anhand realisierbarer Entwicklungspläne, um vorgesehene Nachfolger*innen auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Unsere Führungsgruppen und unser Talentpool dienen als Nachfolgepipeline für die Führungsrollen des Unternehmens.
- **Führungsgruppen:** Unsere Führungsgruppen sind die ‚Core Leadership Group‘ (‚CLG‘) und die ‚Extended Leadership Group‘ (‚ELG‘). Die CLG arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, während die ELG markt- und funktionsübergreifend kollaboriert und daran arbeitet, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen voranzutreiben. Darüber hinaus ist die ELG für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der gesamten Organisation verantwortlich.
- **Globales ‚High Potential‘-Programm:** Zur Förderung von ausgewählten leistungsstarken und vielversprechenden Talenten haben wir unser ‚Global High Potential‘-(‚GHIPO‘)-Programm. Mithilfe dieses Programms können wir auf globaler Ebene Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit Verantwortung auf höheren Führungsebenen zu übernehmen. Das Programm zielt darauf ab, den Geschäftssinn der Teilnehmer*innen zu stärken, den Beziehungsaufbau zwischen Kolleg*innen zu fördern und es ihnen zu ermöglichen, funktions- oder kulturübergreifende Erfahrungen zu sammeln. Durch die kontinuierliche Investition in die Förderung und Entwicklung unserer GHIPOs stärken wir die Pipeline für den globalen, regionalen, lokalen und funktions-spezifischen Führungsnachwuchs. Bis Ende 2023 konnten insgesamt 94 % der GHIPO-Teilnehmer*innen erfolgreich positive Karriereschritte machen, sei es durch einen Wechsel auf die nächsthöhere oder auf gleicher Ebene, oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel. ➡

Ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis schaffen

Die Gewährleistung eines positiven, eindrucksvollen Mitarbeitererlebnisses ist ein wesentlicher Schwerpunkt unserer Mitarbeiterstrategie. Dazu hören wir auf das Feedback unserer Beschäftigten, bieten Möglichkeiten für Flexibilität und legen Wert auf das Wohlbefinden.

- **Den Mitarbeitenden zuhören:** Basierend auf unseren etablierten Initiativen, um die Meinung unserer Beschäftigten zu erfahren, haben wir im März 2023 wieder unsere jährliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Wir erreichten eine Rekordteilnahmequote von 73 % aller Beschäftigten in unseren Verwaltungsbüros, Einzelhandelsgeschäften und Distributionszentren. Zusätzlich zur Analyse des Feedbacks in den jeweiligen Teams haben wir weltweit bestimmte Beschäftigte benannt, die die Führungskräfte bei der Erstellung und Umsetzung von Aktionsplänen unterstützen.
- **Gesundheitsmanagement:** Wir sind überzeugt, dass körperliches, mentales und soziales Wohlbefinden gleichberechtigt nebeneinanderstehen und die Grundpfeiler für nachhaltige Leistung bilden. Im Einklang mit diesem ganzheitlichen Ansatz wollen wir bestmögliche Bedingungen für unsere Beschäftigten schaffen, um ihr Wohlbefinden, ihre Sicherheit und ihre Gesundheit zu gewährleisten. Unter den Gesichtspunkten Vorbeugung, Bewusstseinsbildung und Unterstützung steht ein umfassendes, inklusives Programm zur Verfügung, das auf die vielfältigen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden eingeht. Wir bieten unseren Beschäftigten ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten, Veranstaltungen und Einrichtungen. An zahlreichen Standorten weltweit, darunter Herzogenaurach, Portland, Gurgaon, Schanghai, Dubai und Manchester, stehen unternehmenseigene Fitnessstudios zur Verfügung. Dank der Bereitstellung von Schließfächern und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten Sport in ihren Berufsalltag integrieren oder mit dem Rad zur Arbeit fahren. Um die Bedürfnisse der Beschäftigten in einem hybriden Arbeitsumfeld zu adressieren, finden die Programme sowohl vor Ort als auch online statt und fördern so Teamarbeit und einen gesunden Lebensstil. Die Angebote reichen von hybriden Sportkursen über die lokale und virtuelle Beratung zu medizinischen oder psychosozialen Anliegen, Vorsorgeuntersuchungen und Impfungen bis hin zu Tools zum ‚Digital Detox‘ und sorgfältig kuratierten Veranstaltungen zu Themen des Lebens. Nach einem schrittweisen Ausbau haben mittlerweile fast alle Beschäftigten bei adidas weltweit Zugang zu einer Sozialberatung in Form unserer ‚Employee Assistance Programs‘. Anlässlich des Welttages für psychische Gesundheit wurden marktübergreifend viele Initiativen gestartet, um proaktiv das psychische Wohlbefinden zu pflegen, zu schützen und zu fördern. Ferner wurden im Jahr 2023 in Deutschland ausgewählte Projekte zur Optimierung unseres Gesundheitsansatzes implementiert und ausgeweitet. Dazu gehören ein maßgeschneiderter Dreijahresplan für unsere dualen Studierenden und Auszubildenden zur Unterstützung eines gesunden Starts ins Arbeitsleben, Ergonomieprogramme für Beschäftigte und Gesundheitsschulungen für unsere Führungskräfte mit Personalverantwortung in unseren Geschäften und Distributionszentren.
- **Gesundheit und Sicherheit:** Das Management der Gesundheit und Sicherheit unserer weltweiten Belegschaft hat für uns Priorität. Unsere Infrastruktur, Anlagen und Betriebsabläufe entsprechen der ISO 45001 (Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz), und wir führen regelmäßig interne und externe Audits durch, um ein gesundes, sicheres und geschütztes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu gewährleisten. Die genaue Überwachung unserer Leistung hilft uns, unsere Fortschritte bei der Erreichung unserer Ziele zu verfolgen und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu ermitteln. Wir haben erfolgreich Schulungen und Richtlinien zum Thema Sicherheit und Gesundheit eingeführt und diese über die gesamte Organisation hinweg ausgebaut. Zudem teilen wir auch weiterhin Best Practices mit unserem Gesundheits- und Sicherheitsnetzwerk. Im Jahr 2023 verzeichneten wir eine Quote von 0,33 Unfällen (2022: 0,44) mit Arbeitsausfall („Lost Time Incident“ – „LTIR“) und unverändert zum Vorjahr eine Häufigkeitsquote berufsbedingter Erkrankungen

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

(Occupational Illness Frequency Rate – ,OIFR') von null sowie null tödliche Unfälle für eigene Mitarbeitende.¹²

Bezogen auf externe, bei Drittfirmen angestellte Mitarbeitende in unseren Büros und Distributionszentren haben wir das Jahr 2023 mit einer verbesserten Quote von 0,49 Unfällen (2022: 0,67) mit Arbeitsausfall („LTIR“) abgeschlossen. Im Jahr 2023 verzeichneten wir einen arbeitsbedingten tödlichen Unfall auf einer Baustelle unseres eigenen Einzelhandels, gegenüber einem vergleichbaren Unfall im Jahr 2022 in einem Distributionszentrum. Wir haben gründliche Untersuchungen eingeleitet, um die genaue Ursache zu verstehen, damit wir alle notwendigen Maßnahmen und Aktionen ergreifen können, um ähnliche Unfälle in Zukunft zu verhindern.

- **Work-Life-Integration:** Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur Integration von Beruf und Privatleben umfassen die Bereitstellung flexibler Arbeitszeiten und -orte, persönliche Entwicklung und Führungskompetenz in Bezug auf die Integration von Beruf und Privatleben sowie familienorientierte Dienstleistungen:
 - **Familie und Kinderbetreuung:** Neben flexiblen Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung und Sabbaticals sorgen wir für ein familienfreundliches Umfeld mit entsprechender Infrastruktur. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach bieten wir eine bilinguale Kindertagesstätte, die ‚World of Kids‘, in der 270 Kinder betreut werden können. Wollen Eltern Kinder mit zum Arbeitsplatz bringen, bieten wir hierfür mit unseren gut ausgestatteten Eltern-Kind-Büros auf dem Campus sichere Räume an. Darüber hinaus unterstützen unsere Feriencamps für Kinder die Eltern während der Schulferien. Allein in Herzogenaurach haben 2023 insgesamt 450 Kinder und in Portland 115 Kinder daran teilgenommen. Unser Markt Lateinamerika organisierte einen speziellen Tag, an dem die Kinder die Möglichkeit hatten, Einblicke in die Arbeit ihrer Eltern zu erhalten und sich bei einem unterhaltsamen Programm auszutoben.
 - **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 dieselben 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. adidas bietet je nach den rechtlichen Vorgaben des lokalen Marktes eine bezahlte zweite Elternzeit an.
 - **Flexibles Arbeiten:** Unser globaler Ansatz zum flexiblen Arbeiten umfasst zwei Konzepte: Das ‚Off Campus‘-Arbeitskonzept ermöglicht es unseren Mitarbeitenden, bis zu 40 % ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus zu arbeiten. Zudem erlaubt unser ‚Working from Elsewhere‘-Konzept kurzfristiges Arbeiten von einem anderen Ort im In- oder Ausland an bis zu zehn Tagen pro Jahr.

¹² Mitarbeitende in unseren Büros und Distributionszentren. Exklusive Mitarbeitende unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte.

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

Wir haben während der Pandemie erfahren, wie wichtig soziale und persönliche Interaktion ist, und wollen daher auch weiterhin Flexibilität anbieten, um den individuellen Bedürfnissen und Erfahrungen unserer Mitarbeitenden gerecht zu werden und gleichzeitig die persönliche Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zu ermöglichen.

- **Soziales Engagement:** Zusammen mit unseren Mitarbeitenden und Partnern handeln wir gemäß unserem Unternehmenszweck ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘, indem wir authentische Verbindungen mit den Communitys schaffen, die wir bedienen und in denen wir wirken. Um diesen positiven Einfluss zu maximieren, organisieren wir diverse Programme für freiwilliges Engagement sowie Spendenaktionen, bei denen Spenden der Mitarbeitenden vom Unternehmen anteilig erhöht werden. Auf diese Weise bieten wir unseren Beschäftigten die Gelegenheit, sich aktiv zu engagieren und unseren Unternehmenszweck mit Leben zu füllen.

Im Jahr 2023 hat adidas eine neue globale Mitarbeiterspendenplattform eingeführt, die es den Beschäftigten in allen Märkten ermöglicht, sich an wirkungsvollen Freiwilligenaktivitäten und globalen Spendenaktionen zu beteiligen. Beispiele für Freiwilligeneinsätze, die in Zusammenarbeit mit unseren Partnern und entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Communitys entwickelt werden, reichen von der Renovierung von Sportplätzen über die Begleitung blinder Läufer*innen bis hin zum Coaching von Kindern mit besonderen Bedürfnissen und vielem mehr. Im Rahmen von Freiwilligenaktionen leisteten Beschäftigte von adidas insgesamt 2.547 ehrenamtliche Stunden¹³, engagierten sich für 83 verschiedene Projekte und/oder unterstützten 62 Non-Profit-Organisationen oder soziale Start-ups. Zudem haben adidas Beschäftigte im Jahr 2023 81.749 € gespendet, die durch das Unternehmen anteilig um 45.112 € erhöht wurden. Vor allem in Katastrophenfällen haben wir uns als ein adidas Team solidarisch gezeigt, z.B. mit einer Spendenaktion für die Erdbebenopfer in der Türkei und Syrien.

- **Arbeitsbeziehungen („Employee Relations“):** Wir haben in unsere neue globale ‚Employee Relations‘-Funktion investiert, die in Bezug auf Arbeitsbeziehungen gezielte, unabhängige und objektive Ressourcen und Anlaufstellen für die Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz bietet. Das Team spielt eine zentrale Rolle bei der Verbesserung unserer Arbeitsplatzkultur und stellt sicher, dass die Interaktionen unsere adidas Werte Integrität und Respekt widerspiegeln. ➔

Eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens etablieren

➔ Wir halten durch die Fort- und Weiterbildung unserer Beschäftigten eine ausgeprägte Leistungskultur aufrecht und bieten zu diesem Zweck eine Vielzahl von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dazu zählen Online-Lernressourcen und interaktive Lernprogramme, die unseren Beschäftigten Chancen zur persönlichen und beruflichen Entwicklung eröffnen. Unsere Investitionen in digitale Lern- und Entwicklungsangebote, beispielsweise über LinkedIn Learning, Udemy, Circus Street und die Arizona State University, bieten einen gleichberechtigten Zugang zu Lerninhalten sowie bedarfsgerechte Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen. Unsere mehr als 59.000 Mitarbeitenden weltweit investierten insgesamt 1.020.000 Stunden für Schulungen und Workshops, die im Jahr 2023 abgeschlossen wurden – durchschnittlich 17,9 Stunden.

Informelles Lernen und Mentoring sind die wichtigsten Säulen unseres erweiterten Lern- und Entwicklungsangebots bei adidas. Unser informelles Lernen wird durch Plattformen unterstützt, über die sich Mitarbeitende auf der Grundlage gemeinsamer Lernziele und/oder Interessen unternehmensweit vernetzen und austauschen können. Teilnehmer*innen an unseren informellen Lernangeboten sagen zu

¹³ Ausgenommen ‚ERG‘ und individuell geleistete ehrenamtliche Stunden.

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

über 97 %, dass sie sich stärker mit den Beschäftigten und der Kultur von adidas verbunden fühlen und dass sie das Programm anderen weiterempfehlen würden. ➔

Wertschätzung von individueller und Teamleistung

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

- **Leistungsmanagement: #MYBEST** ist weiterhin unser weltweites Konzept, um die Mitarbeiterleistung zu fördern und die Leistungskultur im Unternehmen weiter voranzubringen. Im Jahr 2023 haben wir unsere Werte in die Leistungsbeurteilung eingebettet und den Fokus auf Weiterentwicklung und Coaching gerichtet. Damit wollen wir erreichen, dass unsere Beschäftigten noch mehr nach unseren Werten handeln und so unsere Unternehmenskultur gestärkt wird.

Wir haben uns auch darauf konzentriert, Leistungsbeurteilungsgespräche noch konstruktiver zu gestalten, damit unsere Mitarbeitenden in der Lage sind, klare Leistungserwartungen zu formulieren, fortlaufend Feedback zu geben und zu erhalten und holistische, faktenbasierte und inklusive Beurteilungen zu geben.

- **Ganzheitliches Vergütungsmanagement (‘Total Compensation Management’)**: Wir achten bei der Vergütung unserer Beschäftigten darauf, dass ihre Vergütung fair und gerecht für ihre jeweilige Rolle ist. Gleichzeitig ist uns eine Kultur der Leistungshonorierung wichtig. Die ‘Total Compensation Management’-Philosophie von adidas ermöglicht fundierte Vergütungsentscheidungen auf der Grundlage externer Marktvergleiche und interner Gleichbehandlung. Dabei werden auch die Fähigkeiten, die Erfahrung und die Verantwortung jedes und jeder Einzelnen berücksichtigt. Bei adidas spiegeln variable Vergütungsprogramme den jeweils von unseren Beschäftigten demonstrierten Leistungseinsatz wider. Die Programme sollen aktiv anregen und motivieren und gleichzeitig Spitzenleistungen im Unternehmen weiter voranbringen. Vor diesem Hintergrund bietet adidas folgende variablen Vergütungsprogramme an:

- Kurzfristiges Anreizprogramm (‘Short-Term Incentive’ – ‘STI’)
- Gewinnbeteiligungsprogramme
- Langfristiges Anreizprogramm (‘Long-Term-Incentive-Plan’ – ‘LTIP’) für das leitende Management

- **Sozialleistungen**: Bei adidas werden Sozialleistungen in Form von freiwilligen oder verpflichtenden Geld- oder Sachleistungen bereitgestellt, die Löhne oder Gehälter ergänzen. Die Programme, ob gesetzlich vorgeschrieben oder ergänzend, können auf globaler, regionaler oder nationaler Ebene angeboten werden. Sie richten sich nach gesetzlichen Anforderungen oder den Gegebenheiten des jeweiligen Markts und werden anhand von Benchmark-Daten erstellt.

- **Grenzüberschreitende Beschäftigung**: adidas investiert in internationale Entsendungen von Beschäftigten, um regionale Qualifikationslücken zu schließen, Wissenstransfer zu ermöglichen, Talente für eine vielfältigere Belegschaft zu entwickeln und unsere Unternehmenskultur des Lernens

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

zu fördern. Unser Ziel ist es, den Unternehmenserfolg durch die Delegation von Talenten zu unterstützen und so – im Einklang mit unserem Unternehmenszweck – das Mitarbeitererlebnis zu verbessern.

- **Mitarbeiteraktienprogramm:** Die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm steht Beschäftigten in Deutschland, den USA, den Niederlanden, China, Taiwan und Hongkong offen, sodass weltweit fast die Hälfte aller Beschäftigten (ausgenommen Einzelhandel) teilnahmeberechtigt sind. Im Jahr 2023 haben 4.714 Beschäftigte an diesem Programm teilgenommen (2022: 4.468). ➔

Mitarbeiterzahl weltweit

Zum 31. Dezember 2023 waren bei adidas weltweit 59.030 Mitarbeiter*innen beschäftigt (2022: 59.258). Davon waren 8.312 bei der adidas AG angestellt (2022: 8.556). Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigten wir zum Ende des Jahres 2023 51.561 Mitarbeiter*innen (2022: 51.777), darunter 7.374 bei der adidas AG (2022: 7.678). Die Personalkosten lagen 2023 mit 2.964 Mio. € über dem Vorjahr (2022: 2.856 Mio. €). Dies entspricht einem Anteil von 14 % am Umsatz (2022: 13 %).

► SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 40 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 31

Mitarbeiterzahl weltweit

59.030

Mitarbeiterstatistik¹

	2023	2022
Mitarbeiterzahl gesamt ²	59.030	59.258
Mitarbeiter*innen gesamt		
Männlich	49 %	48 %
Weiblich	51 %	52 %
Managementpositionen ³		
Männlich	60 %	61 %
Weiblich	40 %	39 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter*in (in Jahren)	33	32
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	5	5

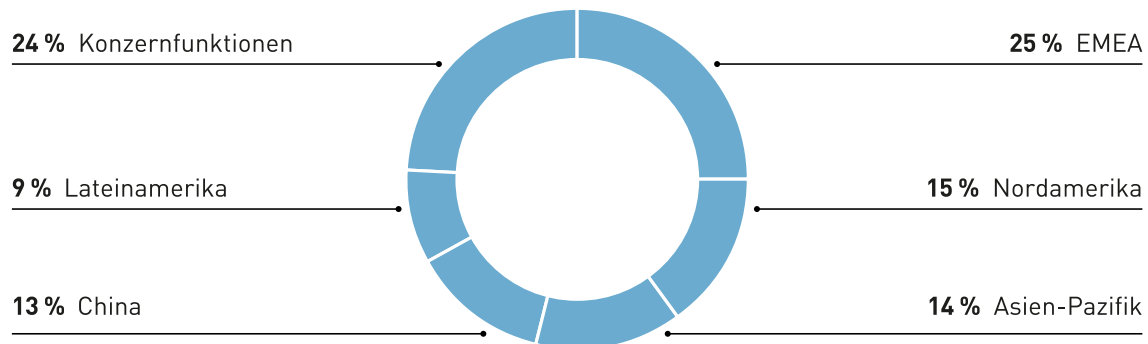
¹ Zum Jahresende.

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.

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

Mitarbeiterverteilung¹



¹ Zum Jahresende.

Anzahl der Beschäftigten nach Funktionsbereich¹

	Beschäftigte ²			Vollzeitäquivalente	
	2023	in %	2022	2023	2022
Eigener Einzelhandel	32.893	56	31.477	26.462	25.123
Vertrieb	2.830	5	3.112	2.761	3.022
Logistik	7.243	12	8.254	6.920	7.867
Marketing	4.586	8	4.685	4.363	4.460
Zentraler Verwaltungsbereich	5.056	9	5.161	4.849	4.931
Produktion	415	1	558	396	545
Forschung und Entwicklung	987	2	1.031	910	966
IT	5.020	9	4.980	4.900	4.864
Gesamt	59.030	100	59.258	51.561	51.777

¹ Zum Jahresende.

² Anzahl der Beschäftigten auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Nachhaltigkeit

Der Unternehmenszweck von adidas ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘ bestimmt die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen, mit unseren Partnern zusammenarbeiten, unsere Produkte entwickeln und mit unseren Konsument*innen interagieren. Wir werden nicht aufhören, danach zu streben, die Grenzen des Menschenmöglichen zu verschieben, Menschen für den Sport zu begeistern und sie dadurch zu vereinen sowie eine nachhaltigere Welt zu schaffen. Wir sind davon überzeugt, dass ein Handeln als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu anhaltendem geschäftlichen Erfolg beitragen wird. Doch das Streben nach einem wahrhaft nachhaltigen Geschäftsmodell ist ein Marathon, kein Sprint.

Nachhaltigkeit als Ausdruck unseres Unternehmenszwecks

Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ein Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Sie ist ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks ‚Durch Sport können wir Leben verändern‘. Um dieses Bestreben zu untermauern, haben wir im Jahr 2021 unseren Fokus auf Nachhaltigkeit weiter verstärkt und eine Roadmap bis zum Jahr 2025 und darüber hinaus definiert, mit der es uns möglich ist, positiven Einfluss auszuüben und voranzubringen. Wir leisten weiterhin Pionierarbeit in Sachen Nachhaltigkeit und arbeiten mit der Branche und anderen Unternehmen zusammen, um einen systemischen Wandel voranzutreiben. Zudem werden wir auch weiterhin zu einem skalierbaren, umfassenden, konsumentenorientierten und nachhaltigen Artikelangebot übergehen, unseren Ansatz zur Kreislaufwirtschaft ausbauen und auf die Erreichung von Klimaneutralität (CO₂e) entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette hinarbeiten. Unsere Beschäftigten werden wir weiterhin 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. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

Governance

Eine starke Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung von Programmen, die zur Verwirklichung unserer Zielsetzungen für 2025 und darüber hinaus beitragen. Die für Nachhaltigkeit zuständige Führungskraft ist direkt dem für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglied unterstellt und ist verantwortlich für die Entwicklung, Koordination und Ausführung unserer Umwelt- und Nachhaltigkeitsstrategie und leitet zudem das ‚Sustainability Sponsor Board‘ (SSB). Diesem gehören leitende Vertreter*innen verschiedener Funktionsbereiche des Unternehmens an. Das SSB sorgt für eine funktionsübergreifende Abstimmung sowie für das transparente, umfassende Management und die Umsetzung vereinbarter Nachhaltigkeitsziele. Des Weiteren besteht eine separate Compliance-Funktion, die als ‚Social and Environmental Affairs‘-(SEA)-Team überwacht, wie 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. Im Jahr 2022 haben wir ein funktionsübergreifendes ‚ESG Regulation Board‘ eingerichtet, das dafür Sorge trägt, dass wir bei kommenden regulatorischen Änderungen in Bezug auf das Management von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) und deren Offenlegungspflichten auf dem neuesten Stand bleiben. Der Sponsor des ESG Regulation Board ist ebenfalls Mitglied des SSB und stellt damit die bestmögliche Abstimmung zwischen den beiden Gremien sicher. Im Jahr 2023 wurden dem Vorstand und dem Aufsichtsrat verschiedene ESG-Fortschrittsberichte vorgelegt.

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

Seit 2021 ist die variable Vergütung aller Vorstandsmitglieder zudem an das ESG-Kriterium ‚Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot‘ gekoppelt. ► [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#) ► [ADIDAS-GROUP.COM/VERGUETUNG](https://adidas-group.com/verguetung)

Wir haben regelmäßige Networking-Videokonferenzen 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 das Angebot seines unternehmensweiten Schulungsprogramms zum Nachhaltigkeitsmanagement fortgesetzt, das allen Mitarbeiter*innen zur Verfügung steht. Darin werden diese in nachhaltigem Denken und Handeln geschult, das es ihnen ermöglicht, zu Botschafter*innen für Nachhaltigkeit zu werden, und sie ermutigt, persönliche und berufliche Verpflichtungen einzugehen, um zu einem saubereren Planeten beizutragen. Ferner haben wir das ‚Green Ambassador‘-Training für unsere Kolleg*innen im Einzelhandel aktualisiert: Es beinhaltet nun noch umfassendere Inhalte zum Thema Nachhaltigkeit und soll unser gesamtes Team und alle Konsument*innen, mit denen wir tagtäglich rund um den Globus interagieren, informieren, motivieren und inspirieren. Rund 130 Schulungseinheiten wurden 2023 durchgeführt, die von mehr als 1.000 Einzelhandelsmitarbeiter*innen weltweit absolviert wurden. ➞

Wesentlichkeit

➞ Im Laufe des Jahres 2023 hat adidas seine durch eingehende Wesentlichkeitsanalyse im Jahr 2022 ermittelten nichtfinanziellen Themen überprüft. Dabei ergaben sich im Vergleich zum Vorjahr keine Veränderungen in der Liste der wesentlichen Themen. Die Analyse im Jahr 2022 bezog verschiedene interne Stakeholder mit ein und erfolgte unter Berücksichtigung zweier Perspektiven: der Wesentlichkeit der Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf nichtfinanzielle Themen (Inside-out-Perspektive) und der finanziellen Wesentlichkeit (Outside-in-Perspektive), die beide jeweils qualitativ und quantitativ bewertet wurden.

Eine Liste aller wesentlichen Themen ist in der nichtfinanziellen Erklärung zu finden. ➞

► [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG](#)

Stakeholder-Dialog

➞ Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen, ebenso wie das Einholen von Feedback und das Reagieren auf Bedenken unserer Stakeholder. Dies ist ein integraler Bestandteil unserer Due-Diligence-Maßnahmen in Bezug auf Menschenrechte und Umweltauswirkungen sowie die Gestaltung unserer Sozial- und Umweltstrategien und -pläne. 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. Wir haben Richtlinien für die grundlegenden Prinzipien in der Pflege von Stakeholder-Beziehungen und mit weiterführenden 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, regionaler 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 Sozial- und Umweltstandards in der Textil- und Schuhlieferkette zu verbessern. Zudem setzen wir uns gemeinsam mit führenden Initiativen wie dem ‚Better Work‘-Programm der Internationalen

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

Arbeitsorganisation („International Labour 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 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 for Good
- Federation of European Sporting Goods Industry („FESI“)
- Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“)
- Leather Working Group („LWG“)
- Organic Cotton Accelerator („OCA“)
- Textile Exchange
- The Fashion Pact
- The Microfibre Consortium („TMC“)
- 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“)
- Zero Discharge of Hazardous Chemicals („ZDHC“) Foundation ➔

Transparenz

➔ Wir sind davon überzeugt, dass eine transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern über unsere Nachhaltigkeitsbemühungen und -fortschritte von entscheidender Bedeutung ist. Wir nutzen globale Reporting-Standards wie die Richtlinien für die Berichterstattung der „Global Reporting Initiative“ („GRI“) und des „Sustainable Accounting Standards Board“ („SASB“), um unsere externe nichtfinanzielle Berichterstattung daran auszurichten. Zudem reichen wir regelmäßig zusätzliche Informationen bei öffentlich zugänglichen Sozial- und Umwelt-Benchmarks wie dem „Corporate Human Rights Benchmark“ sowie bei Offenlegungsplattformen wie „CDP“ ein und veröffentlichen im Jahresverlauf auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens – darunter die Unternehmenswebsite – wichtige 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.

In den letzten Jahren haben wir einen besonderen Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung der klimabezogenen Berichterstattung gelegt, die über die etablierten Formate, wie etwa unsere Einreichungen über die CDP-Plattform, hinausgeht, und schrittweise die Empfehlungen der „Task Force on Climate-related Financial Disclosures“ („TCFD“) zu den vier Themenbereichen des Rahmenwerks übernommen: Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele. Im Rahmen unseres Risikoidentifikationsprozesses beobachten wir physische Risiken im Zusammenhang mit klimatischen Veränderungen sowie Risiken und Chancen, die aus der Entwicklung hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft entstehen. Im Laufe des Jahres 2023 haben wir ein Kernteam mit Expert*innen aus verschiedenen Geschäftsbereichen gebildet. Ziel des Teams ist es, eine höhere Granularität zu erreichen, um damit qualitativ hochwertige Daten für eine umfangreichere externe Berichterstattung für Szenarioanalysen zu gewährleisten und die Grundlage für fundierte Geschäftsentscheidungen zu schaffen – unter Berücksichtigung der mittel- und langfristigen finanziellen

Auswirkungen des Klimawandels in unserer gesamten Wertschöpfungskette sowie der umfassenderen sozialen und ökologischen Auswirkungen. ➡ **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT**

Externe Anerkennung

Der ganzheitliche Ansatz zum Nachhaltigkeitsmanagement von adidas erhält fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analyst*innen. 2023 wurde adidas erneut im Rahmen verschiedener Bewertungen im Bereich Umwelt, Soziales und 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.

Externe Anerkennung 2023

Leistung im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG)	Ökologische Leistung	Gesellschaftliche/Soziale Leistung
MSCI ESG Rating (,AAA', höchste Wertung: ,AAA')	CDP Klimawandel (Note ,A-', höchste Wertung: ,A')	Corporate Human Rights Benchmark (unter den Top 10 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 (14,8/100, höchste Wertung: 0)	CDP Wälder ¹ (Note ,CC', höchste Wertung: ,A')	World Benchmarking Alliance Gender Benchmark (unter den Top 20 in unserer Branche)
ISS Corporate Rating (Primenote ,B-', höchster Wert: ,A')	Corporate Information Transparency Index (branchenübergreifend unter den Top 3)	

1 Kumulierte Einzelbewertungen für die Veröffentlichungen zu Leder (.C') und Holz (.C').

adidas blieb führend im Bereich der Umweltleistung in der Lieferkette und erreichte 2023 die Bestplatzierung im 'Corporate Information Transparency Index' (.CITI') des 'Institute of Public & Environmental Affairs' (.IPE'), womit unsere Bemühungen zur Verbesserung des Umweltmanagements und der Transparenz in unserer Beschaffungskette in China gewürdigt wurden. ➡

Umweltauswirkungen

Im Jahr 2023 wurden Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft, Biodiversität und Wassermanagement als zentrale Umweltthemen bestätigt, auf die wir uns in unserer Strategie weiterhin konzentrieren werden. Im Laufe des Jahres 2023 haben wir die Anzahl der Artikel, die wir als nachhaltig definieren, weiter erhöht und streben an, dass bis 2025 90 % unserer Artikel nachhaltig sind. Darüber hinaus arbeiten wir weiterhin daran, unsere gesamte Wertschöpfungskette klimaneutral (CO₂e) zu gestalten. Wir haben zudem ausgewählte wichtige Materialien geprüft, die potenziell zu Risiken für die Biodiversität beitragen können, und uns verpflichtet, die Beschaffungskette für Leder bis spätestens 2030 abholzungsfrei zu gestalten. Unseren Ansatz zur Zirkularität haben wir dahingehend weiterentwickelt, indem wir den Aufbau des Ökosystems unterstützen, das zur Skalierung kreislaufwirtschaftlicher Lösungen in unserer Branche notwendig ist. Dies umfasste auch gezieltes Engagement in branchenübergreifenden Projekten wie ‚T-REX‘ und ‚Sorting for Circularity‘, die darauf abzielen, Kreislaufwirtschaft zu fördern. Wir haben darüber hinaus weiter an einer verbesserten Wassereffizienz und -qualität in unserer Beschaffungskette gearbeitet. Wir verfügen über ein fortschrittliches Programm für das Chemikalienmanagement und haben diesbezüglich ehrgeizige Ziele formuliert.

Unsere Beschäftigten befähigen wir dazu, Botschafter*innen für Nachhaltigkeit zu werden, und Konsument*innen rund um den Globus laden wir dazu ein, sich mit uns zum Thema Nachhaltigkeit auszutauschen und zu vernetzen. Unser etabliertes Laufevent ‚Run for the Oceans‘ wurde zum ‚Move for the Planet‘, einer Initiative, die durch die Unterstützung ausgewählter Breitensportorganisationen das Bewusstsein der Konsument*innen für den Klimawandel schärfen soll. adidas hat sich mit der gemeinnützigen Organisation ‚Common Goal‘ zusammengeschlossen, um bedürftige Communitys dabei zu unterstützen, sich durch Sport für den Klimaschutz einzusetzen. Dazu gehören Initiativen wie die Erneuerung des Sportplatzes einer Community mit recycelten Materialien oder Schulungen zur Reduzierung von Plastikmüll in Sporteinrichtungen.

Wir sind davon überzeugt, dass unser Hinarbeiten auf die für 2025 und darüber hinaus gesteckten Ziele die Grundlage künftiger Erfolge sein wird. Die enge Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern ist nach wie vor entscheidend für das Erreichen unserer Ziele. Aus diesem Grund nutzen wir unsere langjährigen Beziehungen zu unseren Zulieferern, um sicherzustellen, dass sie uns dabei helfen können, unsere Dekarbonisierungsziele zu erreichen. Zudem arbeiten wir eng mit Partnern zusammen, um innovative Materialien, Recyclingtechnologien und kreislaufwirtschaftliche Geschäftspraktiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette auszubauen.

Ziele für 2025 und darüber hinaus: Umweltauswirkungen

Jahr der Zielerreichung	Bereich	Ziel	Basisjahr
2025	Eigene Standorte		
	Emissionen	Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e) ¹	
	Wasser	Reduzierung der Wasserintensität um 15 % (m ³ /m ²)	2019
	Abfall	95 % Abfallvermeidungsquote	
	Beschaffungskette		
	Energie	Übergang zu erneuerbaren Energien bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben, um ein gleichbleibendes Emissionslevel zu gewährleisten	2017
	Wasser	Reduzierung der Wasserverbrauchsintensität in Tier-2-Zulieferbetrieben um 40 %	2017
	Chemikalien (Input)	80 % der von unseren Zulieferbetrieben zur Produktion eingesetzten chemischen Formulierungen erreichen das höchste Level an Konformität mit der ZDHC MRSI („Level 3“)	
	Abwasser (Output)	90 % 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 ²	
	Dekarbonisierung	Reduzierung der Treibhausgasemissionen je Produkt um 15 %	2017
2030	Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 30 % ¹	2017
2050		Erreichen von Klimaneutralität (CO ₂ e)	

¹ Ziele wurden von der „Science Based Targets Initiative“ („SBTi“) abgenommen. Wir werden diese Ziele im Jahr 2024 erneut zur Genehmigung durch die SBTi einreichen.

² Gegenstand einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit durch die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Die Tabelle gibt einen Überblick über die Ziele, die wir uns gesteckt haben und die uns helfen werden, unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren. ➔

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

Dekarbonisierung

Die Klimakrise stellt die dringlichste langfristige Herausforderung für die Menschheit dar. Aus diesem Grund hat sich adidas Ziele gesetzt, die uns helfen werden, unsere Emissionen im Einklang mit der 1,5-Grad-Grenze zu begrenzen und zu Netto-Null-Emissionen beizutragen. Unsere Verpflichtungen sind:

- Erreichen von Klimaneutralität (CO₂e) an eigenen Standorten (Scope 1 und 2) bis 2025
- Reduzierung der absoluten Treibhausgasemissionen (THG) entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Scope 1, 2, 3)¹⁴ um 30 % bis 2030 im Vergleich zu 2017
- Erreichen von Klimaneutralität (CO₂e) entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2050

Unsere Reduktionsziele für Treibhausgasemissionen bis 2025 und 2030 wurden von der ‚Science Based Targets Initiative‘ (SBTi)¹⁵ abgenommen. Im Rahmen der Zielsetzung bis 2025 verpflichten wir uns zu absoluten THG-Emissionsreduzierungen (Scope 1 und 2) um 90 %¹⁶ gegenüber dem Basisjahr 2017. Dieses Ziel steht im Einklang mit den Reduktionspfaden, die erforderlich sind, um einen Anstieg der Durchschnittstemperatur um mehr als 1,5 Grad zu verhindern – das ehrgeizigste Ziel des Übereinkommens von Paris. Unser Reduktionsziel für THG-Emissionen (Scope 1, 2, 3) von 30 % bis 2030 (Basisjahr 2017) entlang der Wertschöpfungskette erfüllt die SBTi-Kriterien für ehrgeizige Ziele in der Wertschöpfungskette und entspricht damit derzeitigen Best Practices.

Beim Thema Dekarbonisierung ist die Qualität der Daten entscheidend. Aus diesem Grund haben wir zum einen ein Tool entwickelt, mit dem wir unsere Umweltauswirkungen entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette quantifizieren, überwachen und transparent machen können, und darüber hinaus in den letzten Jahren auch erhebliche Anstrengungen unternommen, um mehr Primärdaten von unseren Zulieferern zu sammeln. Auf diese Weise konnten wir präzisere Einblicke in Treibhausgasemissionen, Energieverbrauch und die Auswirkungen unserer Dekarbonisierungsinitiativen gewinnen.

Da sich sowohl die Datenqualität als auch die Datenverfügbarkeit im Jahr 2023 deutlich verbessert haben, konnten wir unsere Methodik zur Messung der Treibhausgasbilanz entlang unserer Wertschöpfungskette aktualisieren. Wir haben daher die Daten für 2022 neu berechnet, um so die Vergleichbarkeit von Jahr zu Jahr zu gewährleisten. Die aktualisierte Methodik bleibt vollständig an internationalen Methodikstandards ausgerichtet, die z.B. vom ‚GHG Protocol‘ oder SBTi zur Verfügung gestellt werden, und reduziert die Abhängigkeit von Annahmen und Verallgemeinerungen, die typischerweise auf Sekundärdaten basieren.

Wie im Vorjahr zeigen die Ergebnisse für 2023, dass unsere Umweltauswirkungen ungleichmäßig über die Wertschöpfungskette verteilt sind, wobei die signifikantesten Auswirkungen in der Beschaffungskette auftreten, insbesondere in der Rohstoffproduktion und -verarbeitung.

Die folgende Tabelle zeigt die gesamten jährlichen Treibhausgasemissionen in unserer Wertschöpfungskette. Die durchschnittlichen jährlichen Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-Treibhausgasemissionen pro Produkt für 2023 gingen im Vergleich zum Vorjahr um 3 % zurück. Dieser Rückgang ist auf die gemeinsamen Anstrengungen mit unseren Zulieferern zurückzuführen, wie die Fortsetzung des Ausstiegs aus der Kohleverbrennung an unseren Produktionsstätten und den verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien. Unsere Innovationstätigkeit, die uns den Einsatz kohlenstoffarmer Fertigungsprozesse und Materialien ermöglicht, sowie ein Rückgang des Produktionsvolumens aufgrund

¹⁴ Das Ziel umfasst biogene Emissionen sowie Entziehung aus bioenergetischen Rohstoffen.

¹⁵ Wir werden unsere Ziele im Jahr 2024 erneut zur Genehmigung durch die SBTi einreichen.

¹⁶ Entsprechend den SBTi-Anforderungen erlauben wir uns im Zieljahr bei Bedarf und mittels Aufrechnung eine Reduzierung von maximal 10 % aller Emissionen.

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

hoher Bestände in den Märkten trugen zu einer Reduktion der absoluten Treibhausgasemissionen im Jahr 2023 um 24 %¹⁷ im Vergleich zum Vorjahr bei.

Aufschlüsselung der jährlichen Treibhausgasemissionen^{1,2,3}

	2023	2022
Emissionen Scope 1 (in Tonnen CO₂e)	21.779	21.856
Verwaltungsstandorte	9.863	10.752
Distributionszentren	5.831	5.128
Eigene Einzelhandelsgeschäfte	5.160	5.439
Showrooms	925	537
Emissionen Scope 2, marktbasiert (in Tonnen CO₂e)	142.457	142.293
Verwaltungsstandorte	16.349	13.354
Distributionszentren	20.311	21.647
Eigene Einzelhandelsgeschäfte	102.003	104.480
Showrooms	3.794	2.812
Emissionen Scope 3 (in Tonnen CO₂e)	5.894.811	7.635.784
Erworbene Waren und Dienstleistungen	4.503.000	6.041.553
Vorgelagerter Transport und Vertrieb	247.684	343.556
Geschäftsreisen	43.753	36.158
Nutzung verkaufter Produkte	957.429	1.057.515
End-of-Life-Behandlung verkaufter Produkte	142.945	157.002
Gesamtemissionen (in Tonnen CO₂e)	6.059.047	7.799.933
THG-Emissionen pro Produkt: Gesamtemissionen/Produktionsvolumen (kg CO₂e pro Produkt)	6,3	6,5

1 Berichtete Werte beziehen sich auf die Produktionssaisons Frühjahr/Sommer 2023 und Herbst/Winter 2023. Innerhalb von Scope 3 berücksichtigen wir unter ‚Erworbene Waren und Dienstleistungen‘ die Produktion und Verarbeitung von Rohstoffen; die Auswirkungen werden anhand von Materialmengen und Lebenszyklus-Analysedaten geschätzt. 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 Produktumweltwirkungen). Zudem wird unter ‚Erworbene Waren und Dienstleistungen‘ auch die Herstellungsphase berücksichtigt. Zur Schätzung der diesbezüglichen Auswirkungen wenden wir Emissionsfaktoren auf den gemeldeten Energieverbrauch strategischer Tier-1-Zulieferer an. Schätzung der Auswirkungen nicht strategischer Zulieferer (< 20 %) anhand von Daten zum Beschaffungsvolumen. ‚Vorgelagerter Transport und Vertrieb‘: Kombination von Warenmengen für definierte Vertriebswege mit den jeweiligen Transportemissionsfaktoren. ‚Geschäftsreisen‘: Berechnungen basieren auf dem Datensystem für Geschäftsreisen. ‚Nutzung verkaufter Produkte‘: Von unseren Konsument*innen erzeugte Emissionen durch das Waschen, Trocknen und Bügeln unserer Produkte während ihrer Lebensdauer, basierend auf Daten zu durchschnittlichen Pflegezyklen aus PEFCR- und LCA-Datensätzen. ‚End-of-Life-Behandlung verkaufter Produkte‘: Schätzung der Emissionen, die durch die Entsorgung unserer Produkte durch die Kunden entstehen, anhand von Umsatzvolumen und typischen Abfallentsorgungswegen (z.B. Deponie und Verbrennung). Scope 1 und 2: Die Umweltauswirkungen werden auf Grundlage von 79 % der in den Datenerhebungssystemen für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Energie (HSEE) erfassten Umweltvolumina (Primärdaten) an den eigenen Standorten und 21 % Schätzungen berechnet. Die Schätzungen werden berechnet, indem die auf Betriebs- oder Standortebene erhobenen Primärdaten anhand der vermietbaren Bruttofläche (in Quadratmetern) auf die Unternehmensebene hochskaliert werden.

2 Intensitätsfaktor zur Berechnung der Emissionen pro Produkt schließt die Emissionen aus, die aus der ‚Nutzung verkaufter Produkte‘ resultieren, um Übereinstimmung mit unserem von der ‚Science Based Targets‘-Initiative geprüften Reduktionsziel für Treibhausgasemissionen bis 2030 sicherzustellen.

3 Zahlen für 2022 berücksichtigen bereits die überarbeitete Methodik für Scope-3-Emissionszahlen. Scope-3-Emissionen in 2022 beliefen sich nach vorheriger Methodik auf 7.523.545 Tonnen CO₂e.

Im Jahr 2023 haben einige unserer Zulieferer Grünstromzertifikate (‚Energy Attribute Certificates‘ – ‚EACs‘) erworben. Die aus diesen Zertifikaten resultierende Reduzierung von Emissionen ist nicht in die Berechnung unserer Umweltbilanz eingeflossen, da es derzeit keinen Konsens über einen Operationalisierungs- und Bilanzierungsansatz gibt. Stattdessen haben wir weiter innerhalb der Branche zusammengearbeitet, um robustere Lösungen zu finden, die Scope-3-Interventionen ermöglichen, die weitere Anreize für Investitionen und die langfristige Dekarbonisierung der Branche insgesamt schaffen. ➔

¹⁷ Die Berechnung schließt Emissionen aus der ‚Nutzung verkaufter Produkte‘ gemäß den Richtlinien der ‚Science Based Targets Initiative‘ aus.

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

Reduzierung landbezogener Emissionen – ‚FLAG‘

adidas ist sich bewusst, wie wichtig es ist, landbezogene Emissionen zu reduzieren. Daher haben wir im Jahr 2023 damit begonnen, unsere Emissionen aus Forst-, Land- und Agrarwirtschaft („Forest, Land and Agriculture“ – ‚FLAG‘) gemäß den FLAG-Richtlinien der SBTi zu quantifizieren. Die Ergebnisse unserer Berechnungen (basierend auf Daten von 2022) zeigen, dass die FLAG-Emissionen nur einen kleinen Teil der gesamten Treibhausgasemissionen von adidas ausmachen, wobei die größten Auswirkungen auf die Beschaffung von Rindsleder, Baumwolle und Naturkautschuk zurückzuführen sind. Das Ergebnis von 7 % FLAG-Emissionen¹⁸ liegt unter der SBTi-Schwelle für die geforderte FLAG-Zielsetzung, aber adidas wird weiter daran arbeiten, diese Emissionen zu reduzieren. ➔

Umweltbilanz unserer Produkte

adidas weiß um die zentrale Rolle von Daten und Transparenz als Katalysatoren für wachsendes Bewusstsein und fundierte Entscheidungsfindung, um die Umweltauswirkungen unserer Produkte zu verringern. Diese Auswirkungen, die größtenteils auf Entscheidungen während der Designphase zurückzuführen sind, verdeutlichen, wie wichtig strategische Maßnahmen sind. Im Jahr 2023 haben wir einen wichtigen Meilenstein erreicht, indem wir ein eigenes, hochmodernes Tool entwickelt haben, mit dem wir den ökologischen Fußabdruck jedes Schuh- oder Bekleidungsprodukts in unserem Portfolio messen können. Die Methodik wurde an internationalen Standards ausgerichtet, entspricht der Norm ISO 14067:2018 und wurde einer eingehenden Prüfung durch einen Drittanbieter unterzogen. Das Tool fügt sich nahtlos in unsere bestehenden Entwicklungssysteme ein und greift auf verfügbare Lebenszyklusdaten zurück, um den Berechnungsprozess zu beschleunigen und die Genauigkeit zu erhöhen.

Das Tool ermöglicht es uns, den Konsument*innen mehr Transparenz über den CO₂-Fußabdruck unserer Produkte zu geben. 2023 konnten wir den CO₂-Fußabdruck ausgewählter Artikel offenlegen und werden dies im Jahr 2024 für eine wachsende Anzahl von Artikeln tun.

Die Suche nach Lösungen, um unsere Produkte so umweltschonend wie möglich herzustellen, erfordert einen detaillierten, gründlichen Ansatz. Wir müssen dabei nicht nur unsere eigene Geschäftstätigkeit optimieren, sondern auch die Herstellung jedes unserer Produkte. Da der Großteil unserer Emissionen außerhalb unserer direkten Kontrolle entsteht, arbeiten wir mit unseren Zulieferern weltweit zusammen und helfen ihnen, die in ihren Produktionsprozessen verursachten Emissionen zu verringern. ➔

Beschaffungskette

Treibhausgasemissionen, die durch den Energieverbrauch bei der Fertigung von Produkten in unseren Zulieferbetrieben entstehen, gehören zu den Hauptfaktoren für die CO₂-Bilanz unserer gesamten Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund ist die Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern und deren Unterstützung bei der Reduzierung ihrer Emissionen von essenzieller Bedeutung, um unsere Dekarbonisierungsziele zu erreichen. Da unsere Beschaffungskette umfangreich und komplex ist, profitieren wir davon, unseren Zulieferern klare Vorgaben und greifbare Ziele zu setzen und zu kommunizieren, sie zudem mit Fachwissen und Schulungen zu unterstützen und schließlich ihre Fortschritte zu messen und zu honorieren.

¹⁸ Das Ergebnis von 7 % FLAG-Emissionen war nicht Teil eines Prüfungsauftrags der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

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

Im Jahr 2022 haben wir in unserem ‚adidas Decarbonization Manifesto‘ klare Erwartungen an unsere strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferer formuliert, um einen holistischen Ansatz zur Dekarbonisierung zu schaffen:

- **Umweltverantwortung:** Wir erwarten von Zulieferern, dass sie sich bis 2024 von der SBTi abgenommene Ziele setzen.
- **Materialien:** 100 % der neuen Materialangebote für adidas müssen nachhaltig sein und in emissionsarmen Fertigungsprozessen entstehen.
- **Produkte:** Konsequenter Einsatz nachhaltigerer und emissionsarmer Materialien von der Entwicklung bis zur Fertigung.
- **Transparenz:** Aufbau interner Kapazitäten bei den Zulieferern zur Gewährleistung umfassender Transparenz und Rückverfolgbarkeit vom Rohstoff bis zum Endprodukt; Einbindung in das adidas Tool zur Herkunftsbestimmung und Rückverfolgung nachhaltiger Materialien.
- **Energiequellen:** Nutzung umweltfreundlicher Energiequellen (darunter Photovoltaik-Dachanlagen, über Abnahmeverträge („PPAs“) bezogener Strom aus erneuerbaren Energiequellen, sonstige alternative, erneuerbare Energiequellen) und Umsetzung des Kohleausstiegs bis 2025 oder früher.
- **Fertigungsprozesse:** Einführung emissionsarmer Technologien aus dem bei adidas verfügbaren Portfolio.

Im Lauf des Jahres 2023 haben wir die hochgesteckten Ziele unseres Manifestos in umsetzbare Ziele umgewandelt und den Ansatz, mit dem wir die Leistung unserer Zulieferer messen, überarbeitet. Dies hilft uns dabei, zu überwachen, wie jeder einzelne Zulieferer zu unseren Dekarbonisierungsbemühungen beiträgt. Zu den Zielen gehören die vermehrte Nutzung erneuerbarer oder emissionsarmer Energiequellen, die Steigerung der Energieeffizienz und Fortschritte bei der Erreichung von Zielen, die mit der SBTi abgestimmt sind. Wir bieten unseren Zulieferern Anreize für ihre Leistung, z.B. Vorrang bei der Auftragsvergabe, die Möglichkeit für bestehende, leistungsstarke Partner, Marktanteile hinzuzugewinnen, Einstiegschancen für neue, moderne Zulieferpartner oder Pioniervorteile und eine Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit.

Zu den wichtigsten Fortschritten unserer Zulieferer im Jahr 2023 gehörten:

- **Abschaffung von Kohlekesseln:** Seit 2022 untersagen wir unseren Zulieferern, neue kohlebetriebene Kessel, Heizungen und Stromerzeugungssysteme zu installieren, und sind nach wie vor entschlossen, bis 2025 die vorhandenen kohlebetriebenen Kessel bei allen direkten Tier-1- und Tier-2-Zulieferern abzuschaffen. Bis Ende 2023 wurden mehr als 48 Kessel (2022: 18) umgerüstet oder ersetzt, um vollständig auf emissionsarme Brennstoffe wie Biomasse oder Erdgas umzustellen. Zudem sind sechs unserer Zulieferer bereits vollständig aus der Kohleverbrennung ausgestiegen.
- **Zunehmender Einsatz standorteigener erneuerbarer Energiequellen für die Stromerzeugung:** Wir fordern unsere Zulieferer seit einigen Jahren dazu auf, standorteigene erneuerbare Energiequellen wie Photovoltaik-Dachanlagen zu installieren, und sehen hier stetige Fortschritte. Die Gesamtkapazität der Photovoltaik-Dachanlagen bei wichtigen Zulieferern stieg im Vergleich zum Vorjahr um 44 % auf 267 MWp im Jahr 2023 an.

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

- **Vorbereitung der Zulieferer auf den Stromkauf von externen erneuerbaren Energiequellen:** Nachdem wir 2022 durch die Implementierung von Stromabnahmeverträgen („PPAs“) und Umwelttarifen bei einigen Zulieferern erste positive Auswirkungen auf die Umwelt feststellen konnten, haben wir 2023 die Reichweite und den Umfang unserer Zielsetzungen für Strom aus erneuerbaren Energien erweitert. Wir unterstützten unsere Zulieferer, indem wir sie zu PPAs, Umwelttarifen, Grünstromzertifikaten („EACs“) oder Zertifikaten für erneuerbare Energien („RECs“) aufklärten und schulten und ihnen Kontakte zu Anbietern für diese Lösungen vermittelten. Infolgedessen beziehen nun 35 Zulieferbetriebe mehr als 50 % ihres Stroms aus erneuerbaren Energiequellen. Insgesamt bezogen im Jahr 2023 unsere Zulieferer mehr als 447.268 MWh aus externen erneuerbaren Energiequellen. Dies entspricht einem Anstieg von 38 % im Vergleich zum Vorjahr.
- **Förderung der industriellen Zusammenarbeit zur Unterstützung der Zulieferer bei der Erreichung ihrer SBTi-Ziele:** Im Jahr 2023 sind wir eine strategische Partnerschaft mit der indonesischen Industrie- und Handelskammer eingegangen, wodurch 20 unserer indonesischen Zulieferer erfolgreich ein technisches Schulungsprogramm abschließen konnten, das ihnen helfen soll, ihre von der SBTi abgenommenen Ziele zu erreichen. Wir haben mit verschiedenen Branchenexperten wie dem „World Resources Institute“ („WRI“), „CDP“, „World Wildlife Fund“ („WWF“) und „Indonesia Business Council for Sustainable Development“ („IBCD“) zusammengearbeitet, um die Zulieferer bei der Festlegung ihrer SBTi-Ziele zu unterstützen. Im Rahmen des Programms haben unsere Zulieferer ihre Treibhausgasemissionen nach Scope 1, 2 und 3 ermittelt und quantifiziert sowie Pläne zur Emissionsreduzierung ausgearbeitet. ➔

Eigene Standorte

➔ Wir sind entschlossen, unsere Treibhausgasemissionen an unseren eigenen Standorten, also unseren Verwaltungsstandorten, Distributionszentren und eigenen Einzelhandelsgeschäften, zu reduzieren. Im Jahr 2023 machten diese 3.491.966 m² der Brutto-Mietfläche aus.

Wir verfolgen einen klaren Aktionsplan an unseren eigenen Standorten, um unsere Ziele zur Reduzierung der Treibhausgase zu erreichen. Dazu weiten wir die Erhebung unserer Umweltleistungsdaten ständig aus und implementieren weiterhin Ökoeffizienzstandards und -prozesse über ein ganzheitliches integriertes Managementsystem („IMS“). Die Maßnahmen, an denen wir arbeiten, umfassen z.B. die Verbesserung der Energieeffizienz, die Implementierung der Produktion standorteigener erneuerbarer Energie sowie den Bezug von Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Wir haben weiter in unsere eigenen Standorte investiert und Ökofonds („Green Funds“) angeboten, um lokale Projekte für Energieeffizienz und die standorteigene Produktion erneuerbarer Energien zu subventionieren. Eines dieser Projekte war 2023 die lokale Installation von Photovoltaik in Kombination mit der Elektrifizierung der Gasinfrastruktur zum Heizen eines unserer Distributionszentren in Caspe, Spanien. Für das Jahr 2024 planen wir mehrere Projekte, die an unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie an weiteren eigenen Standorten weltweit umgesetzt werden sollen.

Die Datenerhebung zum Energieverbrauch unserer eigenen Standorte haben wir weiter verbessert. Im Jahresverlauf 2023 konnten wir die Datenabdeckung mit Primärdaten unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte im Vergleich zum Vorjahr um weitere fünf Prozentpunkte auf 41 % weltweit steigern. Die Datenabdeckung für Verwaltungsstandorte und Distributionszentren liegt bei 100 %, während die Daten für Showrooms und kleinere Büros größtenteils geschätzt wurden.

Im Jahr 2023 betrug der Gesamtenergieverbrauch an unseren eigenen Standorten weltweit 494.489 MWh (2022: 510.539 MWh); dies entspricht Gesamtemissionen von 164.236 tCO₂e (2022: 164.149 tCO₂e). Wir setzen unseren Übergang zu Strom aus erneuerbaren Energiequellen in Europa fort, haben jedoch in den vergangenen Jahren beschlossen, unsere Ausrichtung auf kurzfristige Initiativen wie den Kauf von Energiezertifikaten („EACs“) in Europa und Nordamerika aufzugeben, um uns verstärkt auf wirkungsvollere Maßnahmen zu konzentrieren, darunter den Abschluss langfristiger Verträge, wie PPAs

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

(„Power Purchase Agreements“), zur Beschaffung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Infolgedessen haben wir trotz eines Rückgangs des Energieverbrauchs insgesamt keine signifikante Veränderung unserer Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 2022 verzeichnet. Im Jahr 2023 haben wir ein virtuelles PPA für Europa abgeschlossen: Ab 2025 wird adidas für einen Zeitraum von zehn Jahren jährlich rund 50.000 MWh Strom aus erneuerbaren Energiequellen aus einem neuen Solarprojekt in Spanien beziehen. Dies wird zur langfristigen Emissionsreduzierung unserer europäischen Standorte beitragen.

Unser integriertes Managementsystem IMS hilft uns, alle relevanten ISO-Managementsystem-Zertifizierungen für zentrale Standorte zu erhalten, wie Zertifizierungen für Umweltmanagement (ISO 14001), Arbeitsschutzmanagement (ISO 45001) und Energiemanagement (ISO 50001). Durch die Implementierung von Standards und interner wie auch externer Audits wollen wir diese Zertifizierungen künftig auf weitere zentrale Standorte ausdehnen, da sie uns beim Erreichen unserer Energie-, Wasser-, Abfall- und Arbeitsschutzziele unterstützen. Mit Stand 2023 waren 70 Standorte (2022: 64) nach ISO 14001, 140 Standorte (2022: 112) nach ISO 45001 und 324 Standorte (2022: 322) nach ISO 50001 zertifiziert (gilt für Standorte mit mehr als 50 Mitarbeitenden bzw. einer Fläche größer als 4.500 m²).

Wir arbeiten weiterhin mit Zertifizierungen, die beim Bau und Innenausbau eigener Einzelhandelsgeschäfte die Berücksichtigung von Umweltaspekten erfordern. Dazu gehören auch „LEED“ („Leadership in Energy and Environmental Design“) und „BREEAM“ („Building Research Establishment Environmental Assessment Method“)-Zertifizierungen. Während wir diese externen Zertifizierungen für strategisch relevante Projekte anstreben, wenden wir auch eine Reihe interner Ökoeffizienzstandards an, die die Prioritäten der LEED-Zertifizierung für alle anderen Projekte widerspiegeln. Im Jahr 2023 erhielten sieben unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte weltweit eine LEED-Zertifizierung. Unser Store in Kapstadt, Südafrika, erreichte die höchste Bewertungsstufe, „LEED Platin“, für seine fortschrittliche Energiemessung, die Reduzierung des Wasserverbrauchs in Gebäuden und seine Strategien zur Verbesserung der Luftqualität in Innenräumen. ➔

Wassereffizienz

➔ adidas führt bereits seit Jahren Programme zur Wassereinsparung durch und hat bei seinen Tier-1-Zulieferern ein starkes Bewusstsein für die Bedeutung dieses Themas geschaffen. Seit 2021 haben wir ein „Self-Governance“-Modell im Einsatz, bei dem die Zulieferer die Verantwortung für ihre Bemühungen zur Wassereinsparung übernehmen müssen, während adidas den Wasserverbrauch weiterhin verfolgt und überwacht. Unsere Bemühungen zur Reduzierung des Wasserverbrauchs haben wir weiter verstärkt und fokussiert, indem wir zusätzlich Tier-2-Zulieferer mit hohem Wasserverbrauch in unser Umweltprogramm aufgenommen haben. Im Jahr 2023 konnten die Tier-2-Zulieferer ihre Wasserverbrauchsintensität um 33 % (Kubikmeter/ Gesamtproduktionsmengenwert in US-\$) im Vergleich zum Basisjahr 2017 senken. Insgesamt wollen wir bis 2025 die Wasserverbrauchsintensität um 40 % gegenüber dem Basisjahr 2017 reduzieren. Dies wollen wir durch den Einsatz neuer Technologien und die kontinuierliche Unterstützung unserer Zulieferer erreichen.

Auch an eigenen Standorten wollen wir unsere Wassereffizienz- und Abwasserprojekte in den nächsten Jahren weiter intensivieren. Ende 2023 betrug unsere Wasserverbrauchsintensität in den Verwaltungsbüros und Distributionszentren insgesamt 0,138 m³/m² (2022: 0,145 m³/m²). Im Berichtsjahr verzeichneten wir einen Rückgang des absoluten Wasserverbrauchs im Vergleich zu 2022 aufgrund der geringeren Geschäftstätigkeit an manchen Standorten. Insgesamt erreichten wir eine kumulierte Reduzierung um 28 % (2022: 25 %) zum Basisjahr 2019 (0,193 m³/m²) und haben damit das Ziel, das wir uns selbst für 2025 gesetzt haben, übertroffen. ➔

Chemikalienmanagement

Es ist unser Anspruch, dass in unserer Beschaffungskette ein nachhaltigeres Chemikalienmanagement implementiert wird, indem in allen unseren Produktionsprozessen weltweit anerkannte Richtlinien zur Anwendung kommen. Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, der die Verwendung sicherer Chemikalien, die Eliminierung potenziell schädlicher Substanzen und die ordnungsgemäße Entsorgung von aufbereitetem Abwasser nach höchsten Standards umfasst.

Als Gründungsmitglied und aktiv teilnehmendes Unternehmen arbeiten wir nach wie vor eng mit der ‚Zero Discharge of Hazardous Chemicals‘ (‚ZDHC‘) Foundation zusammen und haben sie durch unsere Mitarbeit in verschiedenen Arbeitsgruppen, die sich der Entwicklung von Richtlinien und Schulungen widmen, unterstützt. Im Jahr 2023 waren wir das einzige Sportartikelunternehmen, das beim ZDHC-Programm ‚Brands to Zero‘ die höchste von drei möglichen Leistungsstufen (‚Aspirational Level‘) erreicht hat. Damit haben wir die effektive Implementierung der ZDHC-Richtlinien und -Tools in unserer Beschaffungskette unter Beweis gestellt und uns im Vergleich zum Vorjahr um eine Stufe verbessert.

- **Förderung nachhaltiger Input-Chemikalien:** In unserem Bestreben, den Einsatz nachhaltiger Chemikalien weiter voranzutreiben, haben wir 2023 das ‚adiFormulator‘-Programm eingeführt, um eine direkte Zusammenarbeit mit 40 wichtigen Chemikalienformulierern zu ermöglichen. Wir verfolgen damit das Ziel, vermehrt Chemikalien zu verwenden, die dem ‚Level 3‘, der höchsten Konformitätsstufe der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (‚MRSL‘), entsprechen. Chemikalienformulierern ist es gelungen, die Umstellung auf die überarbeitete Version der ZDHC MRSL erfolgreich abzuschließen und rund 1.000 neue ‚Level 3‘-zertifizierte Formulierungen einzuführen, die überwiegend in der Schuhproduktion und im Druckprozess in unserer Beschaffungskette eingesetzt werden. Mit diesem Programm haben wir erreicht, dass 67 % der von unseren Zulieferbetrieben zur Produktion eingesetzten chemischen Formulierungen das höchste Level an Konformität mit der ZDHC MRSL (‚Level 3‘) erlangten (Ziel für 2025: 80 %¹⁹). Wir streben auch weiterhin die Optimierung dieses Programms an, um im Jahr 2024 hervorragende Leistungen in diesem Bereich zu fördern.

adidas hat sich zum Ziel gesetzt, zu mehr als 99 % PFAS-frei zu produzieren. Im Jahr 2023 wurden wir von einem branchenweiten Zulieferer darüber informiert, dass PFAS-haltige Farbe fälschlicherweise für einzelne Komponenten von Reißverschlüssen in unserem PFAS-freien Bekleidungssortiment verwendet wurde. Nachdem wir davon erfahren hatten, haben wir entsprechende Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, ab Herbst/Winter 2024 wieder zu 99 % PFAS-frei zu sein.

- **Aktualisierte Zielsetzungen für eine sauberere Abwasserableitung:** Die Sicherstellung einer sauberen Abwasserableitung ist für uns von größter Bedeutung. Wir haben unsere Ziele für 2025 durchgehend übertroffen: 84 % unserer Zulieferer erfüllten im Jahr 2023 das ‚Foundational Level‘ der ZDHC-Abwasserrichtlinie, was auf unseren proaktiven Ansatz bei der Abwasseranlagenbewertung und der Umsetzung von Korrekturmaßnahmen zurückzuführen ist. Nach einer kontinuierlichen Übererfüllung haben wir unser Ziel von ursprünglich 80 % auf jetzt 90 % der Betriebe erhöht, die dieses Level bis 2025 erfüllen sollen. Dies haben wir getan, obwohl wir im nächsten Jahr eine Überarbeitung der ZDHC-Abwasserrichtlinie erwarten, für die wir noch keine vollständige Übersicht über die neuen berichtspflichtigen Parameter haben. Wir werden unsere Zulieferer weiterhin durch den Aufbau von Kapazitäten und den Austausch von Best Practices unterstützen, um einen reibungslosen Übergang zur Anwendung der neuen Richtlinien zu gewährleisten. ➔

¹⁹ Ziel wurde im Jahr 2023 für bessere Verständlichkeit überarbeitet. Fortschritt hinsichtlich Ziel nach früherer Definition: 69 % der Zulieferer nutzen mindestens 60 % der als ‚Level 3‘ ausgewiesenen Chemikalien.

Abfallmanagement

☐ Durch Maßnahmen wie Recycling und Wiederverwendung bemühen wir uns kontinuierlich, die Abfallvermeidung in der gesamten Beschaffungskette zu optimieren und so den Wert von Abfall im Lebenszyklus zu erhöhen. Um die Abfalltrennung in der Produktion zu verbessern und die Priorisierung, das Recycling und die Wiederverwendung von nicht gefährlichen Abfällen zu fördern, haben wir für unsere Zulieferer Abfallmanagement-Richtlinien entwickelt. Laut dieser Richtlinien sollten nicht recycelbare Abfälle nicht direkt auf einer Deponie entsorgt werden. In Zusammenarbeit mit Abfallverwertungspartnern haben wir in unseren wichtigsten Beschaffungsländern ein Abfallvermeidungsprogramm entwickelt, um nicht recycelbare Abfälle aus der Produktion in Energie umzuwandeln. Abfallverwertung ist eine nachweislich nachhaltige Lösung, die Umweltverschmutzung reduzieren, den Bedarf an natürlichen Ressourcen senken und Deponiefläche einsparen kann, was letztlich zu einer geringeren CO₂-Bilanz beiträgt. Um die Abfallvermeidung weiter zu optimieren, haben wir dieses Programm weltweit eingeführt, insbesondere bei Zulieferern in Ländern mit einer teils noch nicht ausreichend entwickelten Infrastruktur für Abfallverwertung. Weltweit erzielten die an unserem Umweltprogramm teilnehmenden Zulieferer 2023 zusammengekommen eine Quote von 96 % bezüglich der Vermeidung von Deponieabfällen.

Um die Recyclingquote zu verbessern, haben wir uns an eigenen Standorten auch im Jahr 2023 darauf konzentriert, die Qualität der Abfalldaten aus den Büros und Distributionszentren zu steigern. Zu diesem Zweck haben wir Schulungen der Teams zum Datenerfassungsprozess von Abfallströmen durchgeführt. Dies führte zu einer höheren Datenqualität, aber auch zu einer niedrigeren Abfallvermeidungsquote. Stand 2023 überwachen und verfolgen 98 % (2022: 89 %) unserer eigenen Standorte ihren Abfall (nach Quadratmetern). Bis Ende 2023 entstanden insgesamt 26.382 Tonnen (2022: 32.246 Tonnen) Abfall und wir haben für Verwaltungsstandorte und Vertriebszentren eine kumulierte Abfallvermeidungsquote von 89 % erreicht (2022: 88 %). ☐

Transport

☐ Wir verfolgen kontinuierlich die Umweltauswirkungen, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ergebnisse relativ stabil geblieben. Der Einsatz von Luftfracht ist im Jahr 2023 angesichts unserer Maßnahmen zum Ausgleich der Covid-19-bedingten Herausforderungen in der Beschaffungskette auf 1 % zurückgegangen. Der Großteil der Transporte fand weiterhin per Seeweg und Lkw statt. ☐

Materialien

☐ Unser Angebot an nachhaltigen Artikeln ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Unser Ziel ist, 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 umweltfreundlichen Materialien hergestellt werden. Der Großteil der derzeit verwendeten umweltfreundlichen Materialien umfasst recycelte Materialien oder nachhaltigere Baumwolle.

Um sich als nachhaltiger Artikel zu qualifizieren, müssen diese 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

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

Materialanteil am Artikelgewicht mindestens 70 %, bei Accessoires und Ausrüstung mindestens 50 % und bei Schuhen mindestens 20 %.²⁰ Dieser Standard wird seit 2022 angewendet.

Im Jahr 2023 waren fast acht von zehn unserer Artikel nach dieser Definition nachhaltig und wir übertrafen damit unseren geplanten jährlichen Meilenstein. Diese Leistung wurde durch Fortschritte in allen Kategorien unterstützt. Mehr als 90 % aller Artikel aus den Bereichen Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung waren nachhaltig. Unser Angebot an nachhaltigen Schuhen hat sich im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppelt, trotz der technischen Schwierigkeiten, nachhaltige Schuhproduktion zu skalieren. Darüber hinaus standen wir 2023 vor der Herausforderung der begrenzten Verfügbarkeit von nachhaltigeren, leistungsfähigeren und wirtschaftlich skalierbaren Materialien.

Ausschlaggebend für diesen Erfolg war der kontinuierliche Ausbau unserer grundsätzlichen Fähigkeiten, größere Transparenz und mehr Genauigkeit zu Material- und Produktdaten zu schaffen. Dies erforderte Investitionen in unsere IT-Infrastruktur und ermöglicht uns nun die automatische Messung der nachhaltigen Bestandteile jedes unserer Artikel. Die Fortschritte auf dem Weg zu diesem Ziel wurden im zweiten Jahr in Folge erfolgreich durch externe Prüfer auf der Grundlage der höchsten Zuverlässigkeitsstufe („Reasonable Assurance“) verifiziert. Dies hat das Bewusstsein im gesamten Unternehmen geschärft und dazu beigetragen, dass unsere Systeme für zukünftige Anforderungen gerüstet sind.]

Die folgende Tabelle zeigt die Materialien, die zu den am häufigsten verwendeten gehören.

Auswahl an für adidas Produkte verwendeten Hauptmaterialtypen im Jahr 2023¹

Materialien	Anteil am gesamten Material- volumen in %	Anteil der Material- gruppe in %
Polyester	37	
Recycelter Polyester		99,0
Kautschuk	17	
Recycelter Kautschuk		1,5
Natürlicher Kautschuk		10,0
Baumwolle	14	
Von Drittpartei zertifizierte Baumwolle		97,3
Bio-Baumwolle		2,7
Recycelte Baumwolle		0,1
Ethylen-Vinylacetat (EVA)	10	
Biobasiertes EVA		2,0
Recyceltes EVA		1,9
Leder	3	
Von Drittpartei zertifiziertes Leder		99,9

¹ Zahlen basieren auf den Saisons Frühjahr/Sommer 2023 und Herbst/Winter 2023 mit Ausnahme von Polyester (Herbst/Winter 2023 und Frühjahr/Sommer 2024).

²⁰ Dieser Standard wird seit 2022 angewendet. 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, Schuhen sowie Accessoires und Ausrüstung wird Zubehör wie Reißverschlüsse, Knöpfe etc. ausgenommen. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen.

- **Recycelter Polyester:** Polyester ist das Material, das in den Produkten von adidas am häufigsten zum Einsatz kommt. 2017 haben wir uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis Ende 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. 99 % des 2023 verwendeten Polyesters waren recycelt (2022: 96 %). Dies umfasst auch – als Ersatz für neu hergestellten Polyester – ‚[Parley Ocean Plastic](#)‘, das aus Plastikmüll gewonnen wird, der auf abgelegenen Inseln, an Stränden, in Küstengemeinden und an Küstenstreifen gesammelt wird, um zu verhindern, dass damit die Ozeane verschmutzt werden. Damit sind wir auf einem guten Weg, bis Ende 2024 ausschließlich recycelten Polyester zu verwenden. Obwohl recycelter Polyester schon lange verwendet wird, ist er in der Textilbranche noch immer nicht Standard, und lediglich 15 % des weltweit produzierten Polyesters sind recycelter Polyester.

Anteil recycelter Polyester im Jahr 2023

99 %

- **Nachhaltigere Baumwolle:** Seit Ende 2018 stammt die Baumwolle, die wir verwenden, zu 100 % aus nachhaltigeren Quellen, einschließlich Bio-Baumwolle, recycelte Baumwolle und anderer von externer Stelle zertifizierter Baumwolle. In der Baumwollsaison 2022/23 nahm adidas am ‚Organic Cotton Accelerator’s Farm Program‘ teil und bezog Bio-Baumwolle von Kleinbauern in Indien.
- **Leder aus verantwortungsvoller Beschaffung:** adidas verwendet Leder seit Jahrzehnten aufgrund seiner einzigartigen Leistungseigenschaften wie Langlebigkeit und physische Funktionalität. Als Mitglied der ‚Leather Working Group‘ (LWG) legt adidas seit 2006 Standards für seine Lederzulieferer fest. Dazu gehören LWG-Audits, die Einhaltung unserer Liste verbotener Substanzen ‚A-01‘, der Ausschluss von Tierhäuten aus Indien und China sowie der Ausschluss aller exotischen Leder und Pelze. Gegenwärtig werden mehr als 99 % unseres Ledervolumens nach dem LWG-Auditprotokoll geprüft, wobei der Großteil unserer eingesetzten Häute von Gerbereien mit der höchstmöglichen Bewertung (Gold) bezogen wird. Die LWG arbeitet derzeit an der Verbesserung dieses Audit-Protokolls, um einen ersten branchenweit gültigen Standard für die Rückverfolgbarkeit von Leder zu schaffen. adidas verpflichtete sich 2023, die Beschaffungskette für Leder bis spätestens 2030 abholzungsfrei und frei von Umwandlung von Land zu gestalten.
- **Innovative Materialien:** Im Jahr 2023 hat adidas Produkte auf den Markt gebracht, die ein Material enthalten, das mittels der neuen Technologie ‚LanzaTech‘ hergestellt wird, die Treibhausgase in Ausgangsmaterialien für Polyester umwandelt. Abgase werden aus Industrieemissionen gewonnen und zu Ethanol, einem der Bausteine für die Herstellung von Polyester, fermentiert. Diese Elemente ersetzen die herkömmlichen Bausteine, die aus fossilen Rohstoffen hergestellt werden. Die Tenniskollektion für die Australian Open 2023 und insgesamt rund 380.000 Bekleidungsstücke und Schuhe aus verschiedenen Kategorien, wie Running und Training, wurden aus Materialien hergestellt, die mit dieser Technologie produziert wurden. Im Herbst haben wir in Zusammenarbeit mit Sean Wotherspoon erfolgreich eine kleine Kollektion von Gazelle Schuhen auf den Markt gebracht, die ‚Mylo‘ enthalten, ein Material auf Myzel-Basis.

Wir wissen, dass Textilien während des Fertigungsprozesses und auch während der Nutzungsphase durch Waschen oder UV-Strahlen Mikrofasern freisetzen. Diese Mikrofasern können negative Umweltauswirkungen auf Boden, Luft und Wasser haben. Auch wenn es noch zu wenig Ursachenforschung gibt, wissen wir, dass Faserfragmentierung eine komplexe Herausforderung für unsere Industrie ist, und gehen dieses Problem proaktiv an. adidas ist Gründungsmitglied von ‚The Microfibre Consortium‘ (TMC), das ein Testverfahren zur Bestimmung der Faserfreisetzung entwickelt

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

hat und die Textilindustrie in Zukunft beraten will, wie sie die Auswirkungen der Faserfragmentierung mindern kann. Im Jahr 2023 veröffentlichte TMC Positionspapiere zu Mikrofasern im Abwasser sowie eine Studie zur Faserfragmentierung von recyceltem Polyester in Stoffen. Beide Veröffentlichungen helfen der Branche, die Komplexität dieses Themas besser zu verstehen, und werden auch uns dabei helfen, unseren Ansatz für die Zukunft zu definieren. 

Kreislaufwirtschaft

 adidas nimmt mit seinem Programm ‚Made To Be Remade‘ (‚MTBR‘) eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung von Produkten mit einer kreislaufwirtschaftlichen Lösung für das Ende ihres Lebenszyklus ein. MTBR nahm im Jahr 2019 seinen Anfang, als wir den Futurecraft.Loop vorstellten, einen Performance-Laufschuh aus einem einzigen Material, der nach kreislaufwirtschaftlichen Designprinzipien entwickelt wurde. Vom Prototypen im Jahr 2019 haben wir das Konzept bis 2023 erfolgreich zu einer vollständig kommerziellen MTBR Bekleidungs- und Schuhkollektion ausgebaut, die Produkte für eine Vielzahl von Kategorien anbietet. Dieses Programm wird im Laufe des Jahres 2024 auslaufen. In den vergangenen Jahren wurde deutlich, dass kreislaufwirtschaftliche Dienstleistungen enge Zusammenarbeit aller Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfordern, inklusive Sammlung, Sortierung und Recycling von Abfall.

Neben kreislaufwirtschaftlichen Produkten hat adidas in den vergangenen Jahren mehrere Pilotprojekte im Bereich der kreislaufwirtschaftlichen Dienstleistungen durchgeführt, wie z.B. Sneaker-Reinigung in unseren Geschäften weltweit oder Miet- und Rücknahmeprogramme. Im Jahr 2023 haben wir uns auf das Reparieren von Produkten konzentriert, um ihre Lebensdauer zu verlängern. So gibt es in unserem Terrex Store in München einen Reparaturservice, und in unserem neuen Concept Store in Berlin haben wir als Pilotprojekt ein Programm ins Leben gerufen, das das Ausleihen von Produkten ermöglicht.

Für adidas bedeutet Kreislaufwirtschaft, den Wert von Produkten und Materialien in ihrem besten Zustand so lange wie möglich zu erhalten. Wir orientieren uns dabei an der Definition des Umweltprogramms der Vereinten Nationen in deren Bericht zu Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft in der Textilwertschöpfungskette. Die Einführung und Ausweitung der Kreislaufwirtschaft in unserer Branche auf globaler Ebene ist eine komplexe Herausforderung, die eine enge Zusammenarbeit zwischen mehreren Stakeholdern erfordert. Dazu gehören direkte wie indirekte Partner in der Wertschöpfungskette, von Warensammel- und Sortierbetrieben über Vorverarbeitungs- und Recyclingpartner bis hin zu Zulieferern und Innovatoren.

Wir erkennen die Notwendigkeit eines systemischen Wandels und haben daher im Jahr 2023 unseren Ansatz zur Kreislaufwirtschaft weiterentwickelt. Anhand von Rahmenwerken, die von Industrieorganisationen erstellt wurden, und in Erwartung künftiger gesetzlicher Anforderungen haben wir die Maßnahmen ermittelt, die in den Betrieben unserer gesamten Wertschöpfungskette implementiert werden müssen. Wir wollen die Schaffung eines Ökosystems unterstützen, das erforderlich ist, um geschlossene Kreisläufe in unserer Branche in großem Maßstab zu etablieren, und werden unser Wissen teilen und Erkenntnisse aus vergangenen kreislaufwirtschaftlichen Pilotprojekten und MTBR Produktdesignkriterien analysieren. Darüber hinaus engagieren wir uns verstärkt in EU-finanzierten, branchenübergreifenden Forschungsprojekten zur Kreislaufwirtschaft, wie z.B. ‚Textile Recycling Excellence‘ (‚T-REX‘), ‚New Cotton Project‘ und, in Zusammenarbeit mit ‚Fashion For Good‘, die Projektreihe ‚Sorting for Circularity‘. Diese Projekte zielen darauf ab, die Geschäftsvorteile der Kreislaufwirtschaft in der Textilbranche ganzheitlich zu erschließen.

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

- **„Textile Recycling Excellence“ („T-REX“):** In diesem Projekt arbeiten unter der Koordination und Leitung von adidas 13 wichtige Akteure aus der gesamten Wertschöpfungskette daran, ein harmonisiertes Konzept und Geschäftsmöglichkeiten für die Sortierung und das Recycling von Haushaltstextilabfällen in einem geschlossenen Kreislaufprozess in der EU zu entwickeln. Das Hauptziel ist es, Textilabfall in einen wertvollen Rohstoff und ein Gut für neue Geschäftsmodelle umzuwandeln und so die wirtschaftliche Realisierbarkeit einer skalierbaren Kreislaufwirtschaft für Textilien in Europa zu belegen.
- **„New Cotton Project“:** adidas ist Partner in diesem von der EU geförderten Projekt, in dem die Branche und zahlreiche Stakeholder die chemische Recyclingtechnologie der „Infinite Fiber Company“ weiter verbreiten wollen, um die Kreislaufwirtschaft für Baumwolltextilabfälle zu stärken. Das Projekt läuft bis 2024 und hat bereits dazu beigetragen, die Sortierung und das Recycling von Textilien in geschlossenen Kreislaufprozessen zu fördern.
- **Projekte mit „Fashion for Good“:** Neben den von der EU geförderten Projekten waren wir 2023 auch aktiv an mehreren Projekten von „Fashion for Good“ beteiligt. adidas ist der Hauptsponsor des Projekts „Sorting for Circularity“ in den USA, einer Initiative von „Fashion for Good“ und „Circle Economy“. Darüber hinaus hat adidas in einer Reihe von Projekten kontinuierlich mit weiteren Organisationen zusammengearbeitet, um ein „Sorting for Circularity“-Konzept zu entwickeln. Dabei handelt es sich um einen umfassenden Leitfaden zur Abbildung des Lebenszyklus von Kleidungsstücken, der Erfassung von Textilabfällen und der Erschließung ihres Recyclingpotenzials. Wir glauben, dass dieser Leitfaden ein wertvolles Instrument für die Modeindustrie auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft sein kann.
- **„FastFeetGrinded“:** adidas hat sich mit „FastFeetGrinded“ zusammengeschlossen, um Recyclingverfahren für Schuhe zu testen, mit dem Ziel, eine skalierbare Lösung für die Schuhindustrie zu entwickeln. Im Rahmen des Pilotprojekts werden Schuhe in ihre Makrokomponenten zerlegt, um sie zu recyceln und wiederzuverwenden.

Wir tauschen uns aktiv mit Expert*innen und Organisationen der Kreislaufwirtschaft aus, um über die neuesten Entwicklungen informiert zu bleiben und innovative Ansätze in unseren Ansatz zur Kreislaufwirtschaft einzubringen. In verschiedenen Märkten haben wir Initiativen gestartet, um Konsument*innen über die Kreislaufwirtschaft aufzuklären und sie dazu zu bringen, Produkte länger zu tragen. In den USA haben wir eine Reihe von Blog-Artikeln veröffentlicht, um Konsument*innen über die richtige Reinigung ihrer Schuhe zu schulen. In Deutschland haben wir mit einem unserer Online-Händler kooperiert, um Schulungen für die optimale Pflege von Schuhen anzubieten. Mit diesen Aktivitäten demonstrieren wir unser Engagement für die Kreislaufwirtschaft und zeigen, dass wir den Wandel in der Modeindustrie vorantreiben, mit dem Ziel, gemeinsam mit unseren Partnern in der Wertschöpfungskette auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft voranzukommen. 

Biodiversität

 adidas ist sich der potenziellen Auswirkungen und Abhängigkeiten bewusst, die seine Geschäftstätigkeit auf Ökosystemleistungen und Naturgüter haben kann. In unserer Branche ist die Erhaltung und Wiederherstellung der Biodiversität eine komplexe Herausforderung, die eine enge Zusammenarbeit zwischen zahlreichen Akteuren erfordert, darunter direkte und indirekte Zulieferer, Zertifizierer und Innovatoren.

Im Jahr 2023 haben wir die Bewertung und das Verständnis unserer Auswirkungen weiter vertieft und damit begonnen, unseren Ansatz zur Bewältigung der Biodiversitäts Herausforderungen in unserer Wertschöpfungskette zu formulieren. Besonderes Augenmerk wurde auf das potenzielle Risiko der Entwaldung gelegt, da dies den größten Hebel zur Verringerung des Biodiversitätsverlusts darstellt. In unserer Wertschöpfungskette ist mit der Beschaffung von Rohstoffen wie Leder, Naturkautschuk und

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

Holz, die wir für unsere Produkte und Verpackungen verwenden, ein potenzielles Risiko der Entwaldung verbunden. Basierend auf wissenschaftlich anerkannten Rahmenwerken des ‚Science Based Targets Network‘ (SBTN) und des ‚Accountability Framework‘ haben wir erste konkrete Maßnahmen identifiziert, die entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette ergriffen werden müssen. Dazu gehören die Erfassung unserer Beschaffungskette über unsere Tier-3-Zulieferer hinaus und die Festlegung zeitgebundener Verpflichtungen für entwaldungsfreie Beschaffungsketten.

Im Jahr 2023 haben wir Leder priorisiert und dafür bereits ein entsprechendes Ziel definiert. Roadmaps für Naturkautschuk und holzbasierte Materialien werden derzeit ausgearbeitet.

- **Leder:** Im Jahr 2023 haben wir uns verpflichtet, bis 2030 oder früher unser gesamtes Rindsleder aus Lieferketten zu beziehen, die frei von Abholzung und Umwandlung von Land sind. Diese Verpflichtung basiert auf der Initiative ‚Deforestation-Free Call to Action for Leather‘ (Aufruf zum Handeln für Leder ohne Abholzung von Wäldern), die von Textile Exchange und der Leather Working Group (LWG) ins Leben gerufen wurde und darauf abzielt, durch kollektives Handeln einen Wandel innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette für Rindsleder voranzutreiben. Um das Ziel für 2030 zu erreichen, werden wir eine Roadmap in zwei Phasen verfolgen. In der ersten Phase geht es darum, die Lederlieferkette über die Gerberei hinaus bis zum Ursprung der Tierhäute im Schlachthof zu erfassen. Diese zusätzliche Transparenz wird eine Risikobewertung ermöglichen und in einer zweiten Phase zur Formulierung spezifischerer Anforderungen für die früheren Phasen der Produktion führen, um sicherzustellen, dass das von uns bezogene Leder nicht mit Entwaldung in Verbindung steht. Infolgedessen haben wir 2023 mit einer umfassenden Erfassung unseres gesamten Ökosystems der Lederbeschaffung begonnen – bis zum Schlachthof und, wenn möglich, sogar bis zur Farmebene. Diese Bewertung wurde mit externer Unterstützung durchgeführt und wird derzeit ausgewertet. Diese Bestandsaufnahme wird die Grundlage für unsere nächsten Schritte bilden.

Darüber hinaus haben wir mit dem WWF an dessen Projekt ‚Deforestation Toolkit‘ gearbeitet, das wichtige Akteure in der Lederbeschaffungskette zusammengeführt hat – von Schlachthofbesitzern bis hin zu einkaufenden Unternehmen. Das Toolkit wird allen Akteuren als Leitfaden für eine abgestimmte Strategie zur Vermeidung von Entwaldung dienen und solide Verpflichtungen gewährleisten. Als Mitglied der LWG haben wir uns 2023 auch dem Thema der Rückverfolgbarkeit gewidmet und zu diesem Zweck die erste Phase der ‚LWG Traceability Roadmap‘ gesponsert. Die Roadmap besteht aus drei Säulen: Bewertung der Rückverfolgbarkeit, Entwaldungs-Due-Diligence sowie Kontrollkette. adidas Expert*innen haben aktiv an Arbeitsgruppen mit anderen Marken und verschiedenen Stakeholdern aus der Lederbeschaffungsbranche mitgewirkt. Darüber hinaus hat adidas gemeinsam mit der UN-Wirtschaftskommission für Europa ein Pilotprojekt zur Rückverfolgbarkeit mithilfe der Blockchain-Technologie durchgeführt.

- **Naturkautschuk:** Wir haben auch mit einer Erfassung der Beschaffungskette für Naturkautschuk begonnen, um die Herkunftsländer für diesen Rohstoff zu ermitteln. Die in dieser Analyse identifizierten Lücken werden wir in den nächsten Jahren adressieren, um sicherzustellen, dass wir einen vollständigen Überblick über unsere Beschaffungskette haben und mit unseren Zulieferern auf unser Ziel hinarbeiten können, Naturkautschuk zu beziehen, der frei von Entwaldung und Umwandlung von Land ist.
- **Holzbasierte und alternative Rohstoffe:** Im Rahmen unseres Strebens nach einer Beschaffungskette, die frei von Entwaldung und Umwandlung von Land ist, haben wir mit ‚Canopy Planet‘ zusammengearbeitet, um unsere Verantwortung in Bezug auf holzbasierte Materialien zu strukturieren. Dazu gehören die Unterstützung des Schutzes von Wäldern und Ökosystemen, die weitere Überprüfung unserer Beschaffung von künstlichen Zellulosefasern und Papierverpackungen und die Bemühungen, die Beschaffung aus alten und gefährdeten Wäldern zu beenden. Wir

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

bevorzugen weiterhin Papierverpackungen, die recycelt oder für Verzicht auf Entwaldung und Umwandlung von Land zertifiziert sind. Über die Innovationsplattform ‚Fashion for Good‘ arbeiten wir mit verschiedenen Innovatoren zusammen, um Alternativen zu neu hergestellten Materialien zu erforschen, z.B. aus landwirtschaftlichen Abfällen. Unsere Beteiligung an solchen innovativen Pilotprojekten unterstützt die Modeindustrie dabei, Lösungen zu finden, um den zunehmenden Druck auf aus Wäldern gewonnene Materialien zu vermeiden.

- **Materialien tierischen Ursprungs:** Wir befolgen die Standards zur Beschaffung von Materialien tierischen Ursprungs auf ethische und nachhaltige Weise, die dem Tier- und Artenschutz Rechnung trägt. Wir beschaffen und verarbeiten keine Rohmaterialien von gefährdeten oder bedrohten Tierarten, die auf der Roten Liste der Weltnaturschutzunion (‚International Union for Conservation of Nature‘ – ‚IUCN‘) stehen. Alle Daunen in unseren Produkten sind entweder neu gewonnene, durch den ‚Responsible Down Standard‘ (‚RDS‘) von ‚Textile Exchange‘ zertifizierte Daunen oder aber recycelte Daunen. Bei der Beschaffung von Wolle hat sich adidas verpflichtet, den Anteil der Wolle, die nach dem ‚Responsible Wool Standard‘ (‚RWS‘) von Textile Exchange zertifiziert ist, bis Ende 2024 auf 100 % zu erhöhen.

Im Jahr 2023 bewerteten wir zudem potenzielle Biodiversitätsrisiken in Verbindung mit anderen Rohstoffen in unserer Beschaffungskette sowie unsere eigenen Standorte und die unserer strategischen Zulieferer auf potenzielle Auswirkungen auf Schutzgebiete, wichtige Biodiversitätsgebiete und die Rote Liste der bedrohten Arten der IUCN.

Im Jahr 2023 haben wir unsere Maßnahmen für mehr Biodiversität an unserer Unternehmenszentrale in Deutschland fortgesetzt. Wir haben eine campusweite Bestandsaufnahme abgeschlossen, einen Masterplan erstellt und erste Schritte zur Förderung der Biodiversität auf dem Campus umgesetzt. Anhand der Ergebnisse werden wir aufbauend auf unseren Beobachtungen neue Pläne ausarbeiten, um wissenschaftlich fundierte Maßnahmen für die biologische Vielfalt umzusetzen. Darüber hinaus haben wir das Bewusstsein unserer Beschäftigten für die Themen Biodiversität, regenerative Landwirtschaft sowie Entwaldung und Umwandlung von Land durch mehrere interne Fortbildungsveranstaltungen, kollaborative Workshops und Mitarbeiteraktivierungen rund um den Globus geschärft. ➔

Verpackung

➔ Wir sind entschlossen, nachhaltigere Verpackungsmaterialien zu verwenden und die Auswirkungen verwendeter Verpackung zu reduzieren, indem wir die Kartongröße und die Anzahl der Sendungen optimieren, auch wenn dies mit etwa 1 % nur einen kleinen Teil der Gesamtemissionen ausmacht.

Die meisten unserer Papierverpackungen wie Schuhkartons und Transportboxen werden aus recyceltem Material hergestellt. Nahezu alle Kunststoffverpackungen ([Polybeutel](#)), die verwendet werden, um die fertigen Produkte während des Transports zu schützen, bestehen zu 100 % aus recyceltem LDPE (Weich-Polyethylen). Die einzige Ausnahme bilden derzeit die Distributionszentren, in denen die E-Commerce-Retouren neu verpackt werden und die noch keinen lokalen Lieferanten für recycelte LDPE-Polybeutel haben (weniger als 1 % der Polybeutel). Bereits seit mehreren Jahren werden alle ausgehändigten Tragetaschen in den adidas Einzelhandelsgeschäften aus recyceltem Papier hergestellt. ➔

Produktsicherheit

➔ Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsument*innen führen 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

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

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 der Einhaltung 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 Austausches mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. 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 2023 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. Mit der zunehmenden Akzeptanz der Liste als Best Practice in der Branche und der steigenden Anzahl von AFIRM-Mitgliedern wurden 2023 mehrere Tools weiterentwickelt, wie z.B. ein einheitliches Anforderungsformular für Tests, der Fragebogen zur Bewertung von Drittlaboren oder die Bereitstellung von Online-Schulungsvideos in zusätzlichen Sprachen für Lieferanten. Zudem wurde ein Leitfaden zum [PFAS](#)-Ausstieg veröffentlicht, der durch ein Online-Webinar für Lieferanten unterstützt wird. All diese Tools werden der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und stehen auch anderen Unternehmen der Textil- und Sportartikelindustrie sowie deren Zulieferern zur Verfügung. Wir haben zudem weiter an verschiedenen bedeutenden öffentlichen, von der Europäischen Kommission (z.B. Europäische Chemikalienagentur) initiierten Stakeholder-Konsultationsverfahren teilgenommen. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert. Um auf die zunehmende Anzahl von Gesetzen in den USA zu reagieren, wie z.B. das kürzlich erlassene Gesetz der US-Umweltschutzbehörde (EPA) für PFAS, haben wir unseren Statusaustausch mit US-Einzelhändlern und unseren Kontakt zu strategischen Lieferanten verstärkt, wodurch auch unsere Nachverfolgungsfunktionen rückwirkend verbessert wurden. ➡

Soziale Auswirkungen

adidas bekennt sich zu seiner Verantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und ist sich der Wichtigkeit der angemessenen Sorgfaltsprüfung („Due Diligence“) bei der Erfüllung dieser gesellschaftlichen Verpflichtung bewusst. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Rohstoffproduktion bis hin zu unseren eigenen Standorten. Wir schützen die Rechte unserer Mitarbeiter*innen sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und nutzen unseren Einfluss, um überall dort positive Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind.

Menschenrechte

Im Jahr 2023 haben wir weitere Schritte unternommen, um unsere Bemühungen im Bereich der Sorgfaltspflicht bezüglich Menschenrechten und Umwelt („Human Rights and Environmental Due Diligence“ – „HREDD“) voranzutreiben. Das bringt uns näher an unser Ziel, bis 2025 in unserer gesamten Wertschöpfungskette ein System zur Identifizierung und Behandlung von besonders risikobehafteten Menschenrechtsfragen zu etablieren. Dies beinhaltet auch die Ausweitung unseres Menschenrechts- und Umweltrisikomanagementsystems auf andere Geschäftsbereiche wie Global Brands, Procurement und Human Resources, zusätzlich zu unseren Produktbeschaffungsaktivitäten. Als Teil dieses erweiterten Risikomanagementsystems haben wir unseren Governance-Rahmen weiterentwickelt, um die Verantwortung für das Management von Menschenrechts- und Umweltrisiken auf funktionaler Ebene zuzuweisen, und interne Risikobewertungs- und Berichterstattungsverfahren eingeführt. Unser funktionsübergreifendes internes „ESG Regulation Board“ überwacht die Einhaltung bestehender und zukünftiger Vorschriften, und wir haben Schulungen zu einer Reihe von Themen durchgeführt, unter anderem zur unternehmensweiten Anwendung des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes.

Das am 1. Januar 2023 in Kraft getretene Gesetz regelt die Verantwortung deutscher Unternehmen für die Achtung der Menschenrechte in ihren globalen Lieferketten und fordert Unternehmen auf, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren und diese durch Maßnahmen zur Minimierung oder Beseitigung negativer Auswirkungen zu adressieren. Nach bestem Wissen und Gewissen haben wir unsere internen Due-Diligence-Prozesse und Berichterstattungssysteme so ausgerichtet, dass sie den Anforderungen des Gesetzes entsprechen, das den Schutz der Menschenrechte und der Umwelt in folgenden Bereichen stärken soll: Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Diskriminierung, Landraub, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, das Recht auf angemessene Löhne, das Recht, Gewerkschaften zu gründen, und Umweltverstöße. Im Rahmen der Verpflichtung zur jährlichen Offenlegung wird adidas im ersten Halbjahr 2024 einen Bericht über die Sorgfaltspflicht in Bezug auf Menschenrechte und Umwelt bei den deutschen Behörden einreichen und auf seiner Unternehmenswebsite veröffentlichen.

Wir haben uns verpflichtet, für die Behebung von negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte und die Umwelt, die wir verursacht oder zu denen wir beigetragen haben, zu sorgen oder daran mitzuwirken, und wir bemühen uns, die Milderung und Behebung von negativen Auswirkungen, mit denen wir durch unsere Geschäftsbeziehungen verbunden sind, zu fördern oder daran mitzuwirken. Um diesen Ansatz zu stärken und unsere Due-Diligence-Prozesse zu ergänzen, haben wir 2023 unser Beschwerdeverfahren für Dritte zu Menschenrechts- und Umweltauswirkungen aktualisiert, um sowohl tatsächliche als auch potenzielle negative Menschenrechts- und Umweltauswirkungen in unserer direkten und indirekten Beschaffungskette abzudecken.

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

Im Jahr 2023 haben wir zusätzliche Tools und Systeme eingeführt, um unsere Bewertung von Hochrisikothemen wie Zwangs- und Kinderarbeit in vorgelagerten Beschaffungsketten und anderen Menschenrechtsrisiken, die sich aus Geschäftsaktivitäten in konfliktbetroffenen Ländern ergeben, zu verbessern. Dazu gehörte auch die Einführung einer US-Compliance-Datenbank, mit der einzelne Unternehmenseinheiten und Produktionsstandorte auf Daten zu Handelssanktionen und Risiken der Zwangsarbeit überprüft werden können. Wir haben diesen Prozess automatisiert, indem wir unser internes System zur Rückverfolgbarkeit nachhaltiger Materialien mit dieser Plattform verknüpft haben, um das Risiko von Zwangsarbeit in unserer Beschaffungskette verfolgen zu können. Darüber hinaus haben wir die Einführung eines internen Reporting-Tools zur Identifizierung und Bewertung der möglichen Existenz von ILO-Zwangsarbeitsindikatoren fortgesetzt. Begonnen haben wir in China, wo alle unsere Tier-1-Hersteller, unsere ausgesuchten Tier-2-Materialzulieferbetriebe und die von uns ausgewählten Tier-3-Spinnereien anhand dieser ILO-Indikatoren bewertet wurden. Bei keinem der bewerteten Zulieferer gab es Hinweise auf Zwangsarbeit. Das Reporting-Tool wird nun weltweit eingesetzt, um die fortlaufende Einhaltung der Vorschriften in der gesamten Beschaffungskette sicherzustellen.

Als Reaktion auf den anhaltenden Krieg in der Ukraine und die anhaltende politische Instabilität in Myanmar nach dem Putsch gehen wir in diesen Ländern weiterhin mit besonderer Intensität unserer Sorgfaltspflicht in Bezug auf Menschenrechte nach. In der Ukraine ist die Durchführung von Vor-Ort-Prüfungen zwar nach wie vor eingeschränkt, aber wir haben aktiv mit unserem Zulieferer zusammengearbeitet, um aus der Ferne Interviews mit den Beschäftigten zu führen und die Menschenrechtsslage zu überwachen. In Myanmar stehen wir weiterhin in ständigem Kontakt mit internationalen und lokalen Stakeholdern, um die Entwicklung der Menschenrechtsslage zu beobachten. Um diese Bemühungen zu verstärken, sind wir der ‚Multi-Stakeholder Alliance for Decent Employment in the Apparel Industry of Myanmar‘ (‚MADE‘) in Myanmar beigetreten, einem von der EU mitfinanziertem Projekt zur Aufrechterhaltung und Überwachung von Menschenrechts-, Sozial- und Umweltstandards in Zulieferbetrieben in Myanmar und zur Förderung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken.

Auch im Zusammenhang mit der Entscheidung von adidas, seine Geschäftstätigkeit in Russland, gegen das zahlreiche internationale Sanktionen verhängt wurden, einzustellen, wurde eine verstärkte Sorgfaltsprüfung der Menschenrechte durchgeführt. Bei der Prüfung wurden die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, auch im Einzelhandel, berücksichtigt, die von der Abwicklung der Geschäftstätigkeit und der Schließung von Geschäften betroffen sind.

Während des gesamten Jahres 2023 standen wir in engem Kontakt mit dem Menschenrechts- und Antidiskriminierungsteam der FIFA und führten, gemeinsam mit anderen Sponsoren, monatliche Telefonkonferenzen durch, um Vorschläge für einen ‚Legacy Fund‘ der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022 und die Wirksamkeit des FIFA-Beschwerdemechanismus im Nachgang der Weltmeisterschaft in Katar zu erörtern. Zu diesem Engagement gehörten auch das Zugehen auf die FIFA bezüglich ihrer Überwachung der Auswirkungen auf die Menschenrechte im Vorfeld der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft der Frauen 2023 und die Entwicklung eines Systems zum Schutz von Menschenrechten für die Austragungsorte der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft der Männer 2026 in Nord- und Südamerika.

Wir wenden weiterhin verantwortungsbewusste Einstellungspraktiken in unserer Beschaffungskette an. Im Jahr 2023 haben wir unsere Richtlinie für verantwortungsbewusste Einstellung aktualisiert, um die erneuerte Verpflichtung der Arbeitgeber in der Branche zum ‚Employer Pays‘-Prinzip widerzuspiegeln und sicherzustellen, dass Arbeitnehmer*innen zeitnah eine Erstattung von Ausgaben und Kosten erhalten, die ihnen gegebenenfalls im Zusammenhang mit ihrer Einstellung oder ihrem Verbleib im Unternehmen entstanden sind. Im Rahmen unserer anhaltenden Zusammenarbeit mit Tier-2-Herstellern in unserer Beschaffungskette in Asien zum Thema verantwortungsvolle Einstellungspraktiken und Beschäftigung ausländischer Wanderarbeiter*innen haben wir mit zehn Zulieferern in Taiwan ein digitales Sprachrohr

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

für Arbeitnehmer*innen getestet. Ziel des Pilotprojekts war es, dem Feedback der Beschäftigten mehr Gehör zu verschaffen und Missstände und Beschwerden zu überwachen und zu beheben. ➔

Transparenz und Anerkennung

➔ Wir berichten weiterhin transparent über die Maßnahmen, die wir ergriffen haben, um das Risiko von Zwangsarbeit und die negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte in unserer globalen Beschaffungskette zu identifizieren und zu reduzieren. Dies geschieht durch unsere jährlichen Stellungnahmen zur modernen Sklaverei für Aufsichtsbehörden in Ländern wie Großbritannien und Australien, durch unsere jährlichen Fortschrittsberichte zur modernen Sklaverei sowie durch weitere öffentliche Bekanntmachungen auf der Internetseite unseres Unternehmens und über Kanäle relevanter Drittparteien. Darüber hinaus haben wir uns zum Ziel gesetzt, im System für Unternehmensreaktionen des ‚Business and Human Rights Resource Center‘ (‚BHRRC‘), das Unternehmen dazu ermutigt, öffentlich auf Menschenrechtsfragen einzugehen, die von der Zivilgesellschaft angesprochen werden, unser Ergebnis einer 100-prozentigen Antwortrate beizubehalten. Für unseren transparenten Ansatz zum Schutz der Menschenrechte erhalten wir weiterhin externe Anerkennung. So gehören wir beispielsweise zu den Top Ten der Bekleidungs- und Schuhunternehmen im ‚Corporate Human Rights Benchmark‘ der ‚World Benchmarking Alliance‘ (‚WBA‘) und belegen mit Rang drei einen vorderen Platz im ‚KnowTheChain‘-Benchmark zu Zwangsarbeit. ➔ ► [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

Beschaffungskette

Arbeitsbedingungen

➔ Unser Engagement für faire Arbeitspraktiken und sichere Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten unserer globalen Beschaffungskette ist grundlegender Bestandteil unserer Verpflichtung zur Wahrung der Menschenrechte. Unsere proaktiven Bemühungen richten sich nach den adidas Arbeitsplatzstandards (‚Workplace Standards‘), unserem Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, der im Einklang mit dem Verhaltenskodex für Arbeitsplätze und den Grundsätzen für faire Arbeitsbedingungen und verantwortliche Materialbeschaffung der ‚FLA‘ (‚Fair Labor Association‘) steht. Die adidas Arbeitsplatzstandards sind als vertragliche Verpflichtung in die Herstellerrahmenverträge eingebettet. Sie gewährleisten faire, sichere und gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Sie stehen zudem im Einklang mit den Menschenrechtskonventionen und den grundlegenden Prinzipien und Rechten bei der Arbeit der ILO und der UNO sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (‚WFSGI‘).

Wir versuchen, unseren Wirkungsbereich zu erweitern, indem wir die Verantwortung auf jene Hersteller übertragen, mit denen wir in einem Vertragsverhältnis stehen, um potenzielle und tatsächliche Risiken im Zusammenhang mit möglichen Arbeitsrechtsverletzungen in den vor- und nachgelagerten Bereichen unserer Beschaffungskette zu erfassen und anzugehen. In unseren Richtlinien zu den Beschäftigungsstandards (‚Guidelines on Employment Standards‘) nehmen wir konkret Bezug auf die Kernarbeitsnormen der ILO. Sämtliche Richtlinien und Implementierungsprozesse des Programms zu Arbeitnehmerrechten werden vom Senior Management Soziales und Umwelt (‚Social and Environmental Affairs‘ – ‚SEA‘) geprüft und genehmigt.

Neben der regelmäßigen Überwachung der Einhaltung unserer Standards haben wir uns 2023 weiterhin auf unsere eigenen Einkaufspraktiken konzentriert, die im Einklang mit unserer Richtlinie für verantwortungsvolle Beschaffungs- und Einkaufspraktiken (‚Responsible Sourcing and Purchasing Policy‘) stehen sollen, um sicherzustellen, dass unsere Beschaffungspraktiken die Fähigkeit unserer Hersteller, unsere Sozial- und Umweltstandards einzuhalten, nicht beeinträchtigen. Um potenzielle Auswirkungen

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

besser zu verstehen, haben wir sowohl anonymes als auch offenes Feedback von unseren Zulieferern eingeholt. Dies geschah im Rahmen unserer Mitgliedschaft im ‚Better Buying Institute‘, einer unabhängigen Organisation, die die Beschaffungspraktiken teilnehmender Marken bewertet und darüber berichtet, sowie durch unseren direkten Dialog mit unseren Zulieferern. Basierend auf diesem Feedback haben wir uns weiterhin um die Verbesserung unserer Einkaufspraktiken bemüht. Darüber hinaus haben wir in Zusammenarbeit mit Better Buying die Nutzung unserer Online-Schulung zur verantwortungsvollen Beschaffung auf mehr als 4.000 Mitarbeiter*innen im Bereich Global Operations ausgeweitet. Im Jahr 2023 wurde die Schulung auch mit der Mehrheit der adidas Lizenzpartner geteilt, um deren Verständnis für effektive verantwortungsvolle Einkaufspraktiken weiter zu verbessern. ➔

Ziele für 2025

➔ Unser Programm zur Einhaltung sozialer Standards wird ständig weiterentwickelt und basiert auf drei Kernkonzepten mit Zielen für 2025.

Ziele für 2025: Soziale Auswirkungen

Einflussbereich	Ziel
Beschaffungskette	
Soziale Auswirkung („S-KPI“)	90 % der strategischen Tier-1-Zulieferer erreichen mindestens ‚4S‘; 100 % der strategischen Tier-1-Zulieferer erreichen ‚3S‘ oder besser ¹
Angemessene Vergütung	Schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, für alle unsere strategischen Tier-1-Zulieferer ²
Geschlecht	Erreichen von Geschlechtergleichstellung in Bezug auf Entlohnung der Arbeiter*innen und Vorgesetzten unserer strategischen Tier-1-Zulieferer ³
Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	
Sorgfaltspflicht bezüglich Achtung der Menschenrechte und der Umwelt („Human Rights and Environmental Due Diligence“ – „HREDD“)	System zur Identifizierung und Bewältigung besonders risikobehafteter Menschenrechtsfragen in 100 % unserer Wertschöpfungskette ⁴

1 Der S-KPI misst eine Reihe von sozialen Indikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Aufgrund positiver Fortschritte bei der Gesamtleistung unserer Zulieferer im Jahr 2022 haben wir unser Ziel für 2025 für die Anzahl der Zulieferer, die ein 4S-Rating erreichen sollen, angehoben. Gesamtziel ist es, diese grundlegenden Maßnahmen zur sozialen Auswirkung zu 100 % einzuhalten bzw. zu 90 % zu übertreffen, wobei ‚3S‘ die erwartete Mindestleistung der Zulieferer ist.

2 Zu den Benchmarks für angemessene Vergütung gehören Branchenlöhne, Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne. Diese Benchmarks werden durch ein ‚Fair Compensation Tool‘ der FLA festgelegt und nachverfolgt. Dabei handelt es sich um ein Tool für Zulieferer zur Selbstbewertung, das in der Branche auf breite Zustimmung stößt und schrittweise auf strategische Tier-1-Zulieferer ausgeweitet wird.

3 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-Zulieferern, die Selbstbewertungen durchführen, um geschlechtsspezifische Unterschiede in den betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und anschließend zu beseitigen.

4 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.

Messung der sozialen Auswirkungen unserer Zulieferer

Im Jahr 2022 haben wir unser KPI-Tool zur Messung sozialer Auswirkungen eingeführt („S-KPI“). Der S-KPI misst die sozialen Auswirkungen unserer Zulieferer anhand einer Reihe von Sozialindikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Bis 2025 wollen wir erreichen, dass 90 % der strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe mindestens eine Bewertung von ‚4S‘ erreichen (auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 5 die beste Bewertung ist) und 100 % der strategischen Tier-1-Zulieferbetriebe ‚3S‘ oder besser. ➔

Verbesserung der Lohngerechtigkeit und Geschlechtergleichstellung bei unseren Zulieferern

➔ Wir verpflichten uns dazu, verantwortungsvolle Beschaffungspraktiken zu unterstützen, die Gleichstellung der Geschlechter zu verbessern und Lohngleichheit zu schaffen. Das soll für eine gerechte und geschlechterunabhängige Entlohnung der Arbeiter*innen in unserer Beschaffungskette sorgen. Bis

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

2025 streben wir eine schrittweise Verbesserung der Vergütung, gemessen an Benchmarks für gerechte Entlohnung, sowie Geschlechtergleichstellung bei der Entlohnung von Arbeiter*innen und deren Vorgesetzten in unseren strategischen Tier-1-Zulieferbetrieben an.

- **Angemessene Vergütung:** Wir führen derzeit ein mehrjähriges Lohnbenchmarking mit unseren Hauptzulieferern durch.²¹ Im Rahmen dieser Studie werden Daten aus drei unterschiedlichen Zeiträumen gesammelt: dem Benchmarking-Jahr 2020, dem Halbjahr 2023 und dem Endjahr 2025. Die Daten für das Benchmarking-Jahr 2020 wurden in den Jahren 2021 bis 2023 erhoben, die Daten für das Halbjahr 2023 werden im Jahr 2024 und die Daten für das Jahr 2025 im Jahr 2026 erhoben. Im Jahr 2023 haben wir das Benchmarking für 2020 durch die Erhebung von Lohndaten in China, Thailand und Pakistan abgeschlossen.²² In Übereinstimmung mit dem Benchmarking, das wir im Vorjahr in Kambodscha, Indonesien und Vietnam durchgeführt haben, haben wir die Lohndaten der Zulieferer mit externen Benchmarks wie dem jeweils geltenden gesetzlichen Mindestlohn, dem FLA-Länderdurchschnitt („FLA Country Average“), ein Branchendurchschnitt, der auf Zulieferern basiert, die mit FLA-Mitgliedsunternehmen zusammenarbeiten, und dem Benchmark der Global Living Wage Coalition („GLWC“) verglichen, sofern verfügbar.

Die Ergebnisse des gesamten Benchmarking-Zeitraums 2020 zeigen, dass die Löhne der in dieser Studie berücksichtigten Zulieferer (ca. 80 % aller Hauptzulieferer) alle oben genannten Benchmarks übertreffen. In Übereinstimmung mit der Formel der FLA für angemessene Vergütung beinhalten alle unten aufgeführten Löhne reguläre Löhne, bezahlten Urlaub, jeweils zutreffende und wählbare Anreize, Sach- und Geldleistungen und schließen alle gesetzlich vorgeschriebenen Steuern und Sozialversicherungsbeiträge aus.

- **Kambodscha** (zehn Zulieferer): In unserem Hauptzulieferland für Bekleidung übertreffen die durchschnittlichen Lohnzahlungen unserer Zulieferer den gesetzlichen Mindestlohn um 56 % und den gültigen FLA-Länderdurchschnitt um 33 %. In Kambodscha sind 90 % der untersuchten Zulieferer gewerkschaftlich organisiert, 10 % haben einen geltenden Tarifvertrag abgeschlossen.
- **China** (14 Zulieferer): Die in unserer Datenerhebung untersuchten Zulieferer verteilen sich über zehn Zonen mit jeweils unterschiedlichen geltenden Mindestlöhnen. In all diesen Zonen lagen die Lohnzahlungen zwischen 13 % und 159 % über dem jeweiligen gesetzlichen Mindestlohn. Derzeit übertreffen zwei der von uns untersuchten Zulieferer, die über einen verfügbaren und anwendbaren GLWC-Benchmark verfügen, diesen um 2 % bzw. 34 %. In China haben 79 % dieser Zulieferer eine staatlich unterstützte Gewerkschaft und 43 % einen geltenden Tarifvertrag.
- **Indonesien** (13 Zulieferer): Die in Indonesien untersuchten Zulieferer verteilen sich über zehn Zonen mit jeweils unterschiedlichen geltenden Mindestlöhnen, die sich hinsichtlich der Mindestlohnanforderungen stark unterscheiden. In all diesen Zonen lagen die Lohnzahlungen zwischen 9 % und 66 % über dem gesetzlichen Mindestlohn. 92 % der Zulieferer sind gewerkschaftlich organisiert und haben einen geltenden Tarifvertrag abgeschlossen.

²¹ Hauptzulieferer Stand Januar 2020.

²² Die im Geschäftsbericht 2022 ausgewiesenen Daten enthalten Benchmarking-Ergebnisse für 2020, die auf Lohndaten basieren, die 2021 in Kambodscha, Indonesien und Vietnam erhoben wurden (ca. 65 % unserer ausgewählten Zulieferer befinden sich in diesen drei Ländern). Die Berichterstattung im Geschäftsbericht 2023 spiegelt die vollständigen Benchmarking-Ergebnisse für 2020 wider, die sich auf alle zwischen 2021 und 2023 erhobenen Lohndaten in allen in dieser Studie untersuchten Zulieferbetrieben in unseren drei ursprünglichen Ländern (Kambodscha, Indonesien und Vietnam) sowie in China, Pakistan und Thailand beziehen. In vier verschiedenen Ländern gibt es eine kleine Anzahl von Zulieferbetrieben, die ursprünglich für die Datenerhebung und Berichterstattung in Betracht gezogen wurden. Da sie im jeweiligen Land nur einen geringen Anteil am Produktionsvolumen ausmachen, und zum Schutz der Vertraulichkeit, wurden sie zu einem späteren Zeitpunkt aus dem Geltungsbereich herausgenommen.

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

- **Pakistan** (zwei Zulieferer): Die Daten belegen, dass die durchschnittlichen Lohnzahlungen unserer Zulieferer den gesetzlichen Mindestlohn um 42 % und den gültigen FLA-Länderdurchschnitt um 16 % übertreffen. Derzeit sind die von uns untersuchten Zulieferer in Pakistan nicht gewerkschaftlich organisiert.
- **Thailand** (vier Zulieferer): Die in Thailand untersuchten Zulieferer verteilen sich über drei Zonen mit jeweils unterschiedlichen geltenden Mindestlöhnen. In all diesen Zonen lagen die Lohnzahlungen zwischen 36 % und 44 % über dem gesetzlichen Mindestlohn. Derzeit sind keine der Zulieferer gewerkschaftlich organisiert.
- **Vietnam** (17 Zulieferer): Unsere Zulieferer befinden sich in drei Zonen mit jeweils unterschiedlichen gesetzlichen Mindestlöhnen. Die Lohnzahlungen der Zulieferer lagen in diesen Zonen zwischen 72 % und 78 % über dem gesetzlichen Mindestlohn. Wo anwendbar (nur Zone 1), lagen die Löhne um 18 % über dem Benchmark der GLWC. 100 % der Zulieferer haben eine staatlich unterstützte Gewerkschaft und einen geltenden Tarifvertrag.

Wir sind weiterhin auf dem besten Weg, unseren Benchmarking-Prozess abzuschließen, und werden Ende 2024 in der Lage sein, unsere Gehaltsdaten von 2020 mit den Ergebnissen von 2023 zu vergleichen. Auf diese Weise können wir die Entwicklung der Löhne im Laufe der Zeit beurteilen. Wir werden uns weiterhin dafür einsetzen, die Hebel, die wir als die einflussreichsten im Lohnfindungsprozess identifiziert haben, zu bearbeiten. Diese sind gesetzliche Verpflichtungen, verantwortungsvolle Einkaufspraktiken, Produktivität, Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen und Regierungsbeteiligung. Darüber hinaus werden wir in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ein ‚Gender Pay Parity Capacity Building Program‘, also ein Programm zum Kapazitätsaufbau für Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen, in unserer Beschaffungskette einführen. Ziel des Programms ist, bei unseren Zulieferern das Bewusstsein und Verständnis für den ‚Gender Pay Gap‘, den Verdienstunterschied zwischen Männern und Frauen, zu schaffen, insbesondere im Hinblick auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit.

- **Gleichstellung der Geschlechter:** Wir setzen weiterhin Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter in unserer Beschaffungskette um und erfüllen bei unseren Hauptzulieferern unsere Ziele hinsichtlich der Förderung von Geschlechtersensibilität und der Gewährleistung gleicher Chancen und Rechte für alle Beschäftigten. Im Jahr 2023 waren das folgende Maßnahmen: Start der Umfrage zur Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz (‚Gender Equality Worker Survey‘), Überprüfung der Angaben der Selbstbewertung der Zulieferer sowie Durchführung der zweiten jährlichen Selbstbewertung der Zulieferer. Nahezu 44.000 Arbeiter*innen nahmen an der Umfrage zur Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz teil, die dazu diente, die diesbezüglichen Erfahrungen und Wahrnehmungen von Arbeiter*innen zu bewerten und ein Feedback der Beschäftigten zu den Gleichstellungspraktiken in den Zulieferbetrieben einzuholen. Darüber hinaus sollte die Umfrage Hauptzulieferern einen Anhaltspunkt für weitere Verbesserungsmöglichkeiten bieten. Alle Hauptzulieferer haben zudem erste Verbesserungspläne vorgelegt, um die im Selbstbewertungs-Tool zur Gleichstellung der Geschlechter identifizierten Lücken anzugehen, und werden ihre Verbesserungspläne weiterhin aktualisieren. ➔

Leistungsüberwachung und -bewertung

➔ Wir bewerten regelmäßig, inwieweit unsere Hersteller faire, gesunde und umweltgerechte Arbeitsbedingungen bieten. Dazu führen wir angekündigte und unangekündigte Audits durch das eigene Team oder akkreditierte externe Prüfer durch. Werden bei den Audits Verstöße gegen die Arbeitsplatzstandards festgestellt, erhalten die betroffenen Betriebe eine strikte Frist zur Behebung dieser Verstöße. Bei der Auswahl potenzieller neuer Produktionsstätten wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet, und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des SEA-Teams vergeben. Basierend auf den Ergebnissen dieser Bewertungen beschließen die Sourcing- und SEA-Teams

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

gemeinschaftlich über das weitere Vorgehen – von Schulungen bis hin zu Durchsetzungsmaßnahmen, wie beispielsweise Verwarnungen oder der Rekrutierung externer Berater*innen, um Arbeitsplatzsysteme oder -praktiken zu verbessern. Wir bieten zudem mehrere Beschwerdekanäle an, über die Beschäftigte oder Dritte Beschwerden über Verstöße gegen die adidas Arbeitsplatzstandards und die Menschenrechte im Allgemeinen einreichen können. Jede Beschwerde vonseiten Dritter, die wir über unsere Beschwerdekanäle erhalten, wird geprüft und untersucht. Das Ergebnis wird auf der Internetseite unseres Unternehmens veröffentlicht. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](https://www.adidas-group.com/nachhaltigkeit)

Im Jahr 2023 ging adidas eine Partnerschaft mit Better Work ein, einer Kooperation zwischen der ILO und der ‚International Finance Corporation‘ (IFC), die eine Reihe von Programmen zur Sorgfaltsprüfung und zum Kapazitätsaufbau für Zulieferer in den 13 Ländern anbietet, in denen Better Work tätig ist. Neben dem Engagement in der Beschaffungskette setzt sich Better Work aktiv für einen konstruktiven Dialog zwischen den verschiedenen betroffenen Multi-Stakeholdern in diesen Ländern ein, die sich mit den Praktiken der Einkäufer und den Rechten der Beschäftigten befassen, z.B. Organisationen der Zivilgesellschaft, Regierungen, Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftsgruppen.

Die Bedingungen in den Produktionsstätten werden darüber hinaus durch unabhängige Prüfer im Rahmen unserer Kooperation mit der FLA bewertet – ein Beispiel dafür, dass wir auf unabhängige Inspektionen von Produktionsstätten und die Verifizierung unserer Programme durch externe Stellen setzen. Unser Programm wurde dreimal von der FLA akkreditiert und bleibt auch 2023 akkreditiert, infolge jährlicher Bewertungen durch die FLA, bei denen adidas als Top-Performer eingestuft wurde.

Ende 2023 arbeitete adidas mit 357 unabhängigen Zulieferbetrieben²³ zusammen (2022: 424), die in 40 Ländern Produkte für uns herstellen (2022: 44). Der Rückgang der Anzahl an Zulieferbetrieben spiegelt die Konsolidierung der Beschaffungsaktivitäten im Zusammenhang mit unserer Strategie, langfristige Beziehungen zu unseren Herstellern aufzubauen, wider. 63 % der Fabriken unserer Hersteller befinden sich in der Region Asien-Pazifik (2022: 63 %). Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir zusammengearbeitet haben, lag 2023 bei 37 (2022: 39). Diese haben in 251 Fabriken (2022: 287) in 33 Ländern (2022: 34) Produkte hergestellt.

Onboarding neuer Zulieferer

2023 lag unser Hauptaugenmerk darauf, die Beziehungen zu unseren bestehenden Herstellern zu festigen, anstatt neue Partnerschaften einzugehen. Folglich blieb die Anzahl der Erstbewertungen – die erste Genehmigungsstufe für den Eintritt in unsere Beschaffungskette – potenzieller Zulieferbetriebe mit 66 auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr (2022: 58). Davon wurden 19 Produktionsstätten (2022: 20) entweder nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen („Zero-Tolerance“) direkt abgelehnt oder erhielten nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen („Threshold Issues“) den Status ‚abgelehnt mit zweiter Prüfung‘. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. Die überwiegende Mehrheit (64 %) aller Erstbewertungen wurde in Asien durchgeführt (2022: 71 %). Davon entfielen 20 % auf China (2022: 26 %).

Insgesamt lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, Ende 2023 bei 29 % und damit unter dem Vorjahresniveau (2022: 34 %). 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. Durch gezielte Unterstützung und Trainingseinheiten konnten alle

²³ Unabhängige Zulieferbetriebe beziehen sich auf individuelle Tier-1-Zulieferer (Fabriken) unserer Hersteller, mit denen adidas einen Herstellervertrag hat, und auf deren Tier-1-Subunternehmer, ausschließlich eigener Fabriken und Betriebe von Lizenznehmern. Betriebe, die mit unseren Lizenznehmern zusammenarbeiten, werden separat berichtet. Manche dieser Betriebe fertigen gegebenenfalls sowohl für adidas direkt als auch für Lizenznehmer.

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

zunächst abgelehnten Produktionsstätten ihre Verstöße erfolgreich beheben und in die Produktion aufgenommen werden. Folglich gab es 2023 keine ‚endgültigen Ablehnungen‘.

Leistungsindikatoren der Beschaffungskette

	2023	2022
Onboarding neuer Zulieferer		
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung ¹	19	20
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	29 %	34 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen	0	4
Anteil der endgültigen Ablehnungen ²	0 %	5 %
Befähigung der Beschäftigten		
Implementierung der ‚Workers Voice‘-Beschwerdeplattform bei strategischen Herstellern	100 %	100 %
Zufriedenheitsquote der Beschäftigten, die eine Beschwerde über ‚Workers Voice‘ eingereicht haben	77 %	77 %
Schulungen		
Anzahl der Schulungseinheiten (Grundlagen, Leistung, Fortgeschritten)	179	187
Kontrollen		
Gesamtzahl der Audits (Erstbewertung, Performance-Audits, Umweltbewertungen) ³	1.224	1.222
Durchsetzung der Standards⁴		
Anzahl der Verwarnungen (erste Verwarnung)	8	6
Anzahl der Verwarnungen (zweite Verwarnung)	1	0
Anzahl der Verwarnungen (dritte und letzte Verwarnung)	0	0
Anzahl der aus Compliance-Gründen beendeten Geschäftsbeziehungen	0	0

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

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

3 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 (einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen). Ab 2023 umfasst dies auch Prüfungen im Rahmen der Programme SLCP und Better Work. Umweltbewertungen umfassen auch ZDHC-Abwassertests gemäß den ZDHC-Abwasserrichtlinien („ZDHC Waste Water Guidelines“).

4 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.

Befähigung der Beschäftigten

In den letzten Jahren haben wir effiziente Feedback-Kanäle, Tools zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie auf Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnittene Schulungen entwickelt.

- **Feedback-Optionen:** Ein robuster Beschwerdemechanismus ist die Basis dafür, dass Beschäftigte ihre Anliegen vorbringen können und entsprechend Abhilfe erfolgt. Seit 2017 setzen wir in Bezug auf Beschwerdesysteme immer weniger auf lokale Arbeitnehmer-Hotlines und haben stattdessen die App-basierte ‚Workers Voice‘-Plattform geschaffen – ein für die jeweilige Produktionsstätte maßgeschneidertes, digitales Beschwerdetool für die Beschäftigten. Den Einsatz dieses Beschwerdemechanismus haben wir schrittweise optimiert und erweitert, und im Jahr 2023 hatten bereits mehr als 359.000 Beschäftigte in 108 Produktionsstätten in 16 Ländern Zugang. Unsere strategischen Hersteller sind damit zu 100 % abgedeckt. Der Zugang zu einem digitalen Beschwerdetool erwies sich während der Coronavirus-Pandemie als besonders wertvoll. Fast 42.000 Beschwerden im Zusammenhang mit Menschen- und Arbeitsrechten

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

wurden 2023 über die ‚Workers Voice‘-Plattform eingereicht (2022: rund 48.000). 99 % dieser Beschwerden konnten bis Ende 2023 beigelegt werden. Die meistgenannten im Jahr 2023 eingegangenen Beschwerden bezogen sich auf die Themen Sozialleistungen (mehr als 11.000), allgemeine Betriebseinrichtungen (mehr als 7.200) sowie interne Kommunikation (mehr als 7.100).

Die über die ‚Workers Voice‘-Plattform eingegangenen Meldungen 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 Beschwerdekanaäle bewerten, wichtige Fälle in Echtzeit beobachten und bei Bedarf rechtzeitig eingreifen. Die Plattform hilft uns auch, die wichtigsten Herausforderungen und Arbeitsrechtsprobleme in einer Produktionsstätte zu verstehen und nachzuverfolgen, wie das Fabrikmanagement und dessen HR-Teams die Fälle lösen und ihre Ergebnisse kommunizieren. Unsere Auswertungen fließen in die Gesamtbewertung der Produktionsstätte in Bezug auf die Einhaltung sozialer Standards (S-KPI) ein. Um die Effektivität des Beschwerdemechanismus zu verbessern, bietet adidas den Teams in den Produktionsstätten fortlaufend Schulungen an. Die Fallzufriedenheitsrate – eine Zahl, die die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Lösung von Beschwerden angibt – hat sich von 39 % im Jahr 2019 auf 77 % im Jahr 2023 fast verdoppelt. Der Anstieg der Zufriedenheit steht teilweise im Zusammenhang mit einer deutlich verbesserten Reaktionszeit, d.h. der Zeit, die das Fabrikmanagement zur Bearbeitung der Beschwerden von Beschäftigten benötigt. Diese verringerte sich von 49 Stunden im Jahr 2020 auf weniger als zwölf Stunden im Jahr 2023, was auf Verbesserungen in der Kommunikation und Transparenz am Arbeitsplatz zurückzuführen ist. Die Managementteams in den Produktionsstätten standen über Newsletter und Mitteilungen in ständigem Kontakt mit den Beschäftigten, was sich positiv auf deren Einbindung ausgewirkt hat und sie dazu ermutigte, Feedback zu geben.

- **Zufriedenheit der Beschäftigten:** Ergänzend zu den verschiedenen Beschwerdekanaälen haben wir das Projekt ‚Worker Pulse‘ weiter ausgebaut. Dabei handelt es sich um eine digitale 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. Sie baut auf den Erkenntnissen auf, die wir aus einer 2016 durchgeführten Umfrage gewonnen haben. 2023 haben wir diese digitale Umfrage in 109 Produktionsstätten (2022: 133) in 16 Ländern (2022: 17) durchgeführt. Mehr als 71.000 Beschäftigte (2022: 85.000) haben via Smartphone-App daran teilgenommen. Im Kern enthielt die Umfrage sechs Aussagen, anhand derer der Zustimmungsgrad gemessen wurde. Dazu gehören Themen wie beispielsweise die Bereitschaft, sich bei Problemen zu äußern, die Fabrik im Bekanntenkreis weiterzuempfehlen, das Gefühl, Vorschläge oder Beschwerden vertrauensvoll äußern zu können, und Führungskräfte darauf anzusprechen. Die Ergebnisse zeigen einen stetigen Anstieg der Anzahl der zustimmenden Antworten über alle Themengebiete hinweg seit 2020, von etwa 78 % auf durchschnittlich 90 % im Jahr 2023. Die Prozentzahl bemisst die durchschnittliche Antwort auf einer fünfstufigen Likert-Skala, wobei 100 % ‚starke Zustimmung‘ und 0 % ‚starker Widerspruch‘ bedeutet. Dieser Anstieg der allgemeinen Zufriedenheit der Beschäftigten führte im Jahr 2023 zu einem Anstieg der durchschnittlichen S-KPI-Werte in den Produktionsstätten unserer Hersteller. Dies belegt, dass sich die Arbeitsbedingungen in einer Produktionsstätte insgesamt verbessern lassen, wenn die Ansichten und Hinweise der Beschäftigten Gehör finden und das Managementteam entsprechend handelt. Die Hersteller sind verpflichtet, anhand des über Worker Pulse erhaltenen Feedbacks Pläne zur Arbeitsplatzverbesserung zu entwickeln und nachzuverfolgen.

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

- **Weibliche Führungskräfte:** Neben den in Produktionsstätten durchgeführten Schulungen bieten wir auch maßgeschneiderte Fortbildungen im Rahmen des ‚Women Leadership Program‘ an. Auf Basis der Erkenntnisse unseres Teams haben wir den Trainingsansatz im Jahr 2022 geändert und ein Hybridmodell aus Präsenz- und Online-Schulungen entwickelt. Das Modell wurde 2023 fortgeführt, und mehr als 1.500 Führungskräfte in Fabriken in Kambodscha, China, Indien, Indonesien, Myanmar und Vietnam nahmen daran teil. Wir verfolgen aufmerksam die Fortschritte der leitenden Beschäftigten, die an dieser Schulungsinitiative teilnehmen. Seit 2016 wurden rund 170 weibliche Führungskräfte aufgrund ihrer Teilnahme an dem Programm in höhere Positionen befördert.
- **Arbeitsrechte:** Im Jahr 2023 haben wir außerdem unser mobilfunkbasiertes Projekt ‚Digitale Schulung‘ fortgesetzt, das im Vorjahr in 133 Produktionsstätten in 17 Ländern erfolgreich eingeführt worden war. Dadurch lässt sich messen, inwieweit sich die Beschäftigten ihrer Arbeitsrechte und Abhilfemaßnahmen, z.B. hinsichtlich Brandschutz, Belästigung und Missbrauch, sowie der Nutzung von Beschwerdekänen bewusst sind. Mehr als 50.000 Beschäftigte nahmen im Jahr 2023 teil (2022: 82.000) und konnten nach der Schulung im Durchschnitt 92 von 100 Testfragen richtig beantworten, was ein hohes Bewusstsein für ihre grundlegenden Rechte und verfügbaren Rechtsmittel beweist. ➔

Betriebsbegehungen und Schulungen in den Produktionsstätten

➔ Im Jahr 2023 haben wir eine Kombination aus Präsenzveranstaltungen und Online- bzw. virtuellen Interaktionen genutzt, um die Wirkung unserer Betriebsbegehungen und Schulungsmaßnahmen zu maximieren. Insgesamt haben wir im Jahr 2023 644 individuelle Betriebsbegehungen (2022: 657) sowie 179 Schulungen für Hersteller, Lizenznehmer, Beschäftigte und adidas Mitarbeiter*innen durchgeführt (2022: 187) und damit insgesamt rund 4.222 Personen erreicht. Die Schulungen deckten weiterhin ein breites Themenspektrum ab – von unseren Arbeitsplatzstandards, Richtlinien und ergänzenden Grundsätzen bis hin zu gezielten Schulungen zu spezifischen Arbeits-, Gesundheits- und Sicherheits- sowie Umweltfragen.

Auch 2023 haben wir mit unseren Lizenznehmern zusammengearbeitet, um die konsequente Umsetzung der adidas Arbeitsplatzstandards in den Betrieben ihrer Hersteller sicherzustellen. Darüber hinaus haben unsere Lizenznehmer weiterhin Zugang zu den E-Learning-Materialien der FLA. Sie bieten Schulungen zu Themen wie Menschenrechte, Zwangsarbeit, verantwortungsvolle Produktion und Mitarbeitereinbindung. 2023 haben wir diese Schulungen erweitert, indem wir den Zugang zum E-Learning-Kurs des Better Buying Institute über verantwortungsvolle Einkaufspraktiken ermöglicht haben. Zusätzlich zu den Schulungen arbeitete Better Buying mit einer ausgewählten Gruppe von Zulieferern der Lizenznehmer zusammen, um den ‚Better Buying Partnership Index Survey‘ zu beantworten, der dabei half, die Auswirkungen der Einkaufspraktiken der Lizenznehmer auf die Zulieferer und deren Beschäftigte zu bewerten und potenzielle Verbesserungsbereiche zu identifizieren. ➔

Kontrollen

➔ Wir prüfen regelmäßig, ob unsere Hersteller die adidas Arbeitsplatzstandards einhalten, und setzen dabei eine Reihe von Audit-Tools ein. Im Jahr 2023 haben wir damit begonnen, neben unseren eigenen Audits die Bewertungen des ‚Better Work‘-Programms der ILO zu nutzen, einer Zusammenarbeit zwischen der ILO der Vereinten Nationen und der Internationalen Finanz-Corporation zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Bekleidungs- und Schuhindustrie. adidas hat auch weiterhin die Bewertungen des ‚Social and Labor Convergence Program‘ (‚SLCP‘) in seine Überwachungstätigkeiten einbezogen (2023: 79, 2022: 133), um zu vermeiden, dass Audits in Zulieferbetrieben, die mit anderen Marken geteilt werden, doppelt durchgeführt werden

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

Insgesamt wurden im Jahr 2023 499 Audits zur Einhaltung sozialer Standards (Erstbewertungen und Performance-Audits) durchgeführt (2022: 709), davon sechs auf virtuellem Weg (2022: 15). Von den 329 vor Ort durchgeführten Performance-Audits fanden 82 % unangekündigt statt, d.h., die Produktionsstätte wurde im Vorfeld nicht über den genauen Audittermin informiert. Die Anzahl der Audits in Fabriken von Lizenznehmern ist von 295 im Jahr 2022 auf 267 im Jahr 2023 zurückgegangen, was einen Rückgang der Anzahl an Lizenznehmern widerspiegelt.

Anzahl der Audits nach Regionen und Art

Region	Erstbewertung ¹		Performance-Audit ²		Umweltbewertung ³		Gesamt	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Asien	46	60	356	426	684	606	1.086	1.092
Amerika	19	12	44	34	17	18	80	64
EMEA	5	9	29	35	24	22	58	66
Gesamt⁴	70	81	429	495	725	646	1.224	1.222

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 auch Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen.

2 Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben (einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen). Ab 2023 werden Audits im Rahmen der Programme SLCP und Better Work einbezogen.

3 Umfasst Umweltbewertungen und Abwassertest-Bewertungen gemäß den ‚ZDHC Wastewater Guidelines‘.

4 Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

Um unsere allgemeinen Nachhaltigkeitsbemühungen zu ergänzen, überwachen wir, inwieweit unsere Zulieferer unsere Umweltstandards und Richtlinien einhalten, und messen ihre Leistung hinsichtlich jährlich gesetzter Umweltziele. 2023 wurden 325 Standorte in 24 Ländern für ihre Leistung nach diesen Umweltstandards beurteilt und bewertet, darunter 317 unserer wichtigsten Tier-1- und Tier-2-Hersteller sowie ausgewählte Tier-3-Zulieferer, die an unserem Programm für nachhaltige Beschaffung teilnehmen. Darüber hinaus wurden insgesamt 400 Abwassertest-Bewertungen gemäß den ‚ZDHC Wastewater Guidelines‘ durchgeführt.

Aufgrund der zunehmenden Fokussierung auf mehrwertschaffende Beratungs- und Befähigungsprojekte, die über unsere regulären Audit-Routinen hinausgehen, ist die Anzahl der von unserem internen Team durchgeführten Audits 2023 auf 85 zurückgegangen (2022: 109), wobei 90 % (739 Bewertungen) aller Bewertungen von externen Prüfern durchgeführt wurden (2022: 860).²⁴

Insgesamt wurden im Jahr 2023 72 % (2022: 65 %) aller direkten und von Lizenznehmern betriebenen Produktionsstätten geprüft. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien, der bedeutendsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2023 umfassend überwacht. Dort belief sich die Audit-Abdeckung auf 89 % (2021: 84 %). Grundsätzlich werden Produktionsstätten in Ländern mit hohem Risiko zu 100 % in unseren Audits erfasst. Das bedeutet, dass sie einmal pro Jahr überprüft werden. In Produktionsstätten in Ländern mit geringem Risiko (d.h. Länder mit konsequenter Durchsetzung vonseiten der Regierung und starken Aufsichtssystemen, z.B. Deutschland) werden hingegen keine Audits durchgeführt.

Wir setzen auch unsere Bemühungen fort, HREDD-Prozesse in unserer Beschaffungskette zu kaskadieren, indem wir unsere wichtigsten Tier-1-Hersteller dazu anhalten, ihre eigenen Due-Diligence-Prozesse zu implementieren. Dazu gehört auch, dass wir die Fähigkeit und Leistung unserer Zulieferer bei der Durchführung ihrer eigenen internen Überwachung der Einhaltung von Standards sowie bei der Durchführung von Audits zur Einhaltung von Sozialstandards bei ihren Subunternehmen messen und die Umsetzung mit unserem S-KPI-Tool verfolgen. Ergänzt wird dies durch fortlaufende Maßnahmen zur

²⁴ Einschließlich Audits für Soziales und Umwelt, ohne ZDHC-Abwasserbewertungen (400).

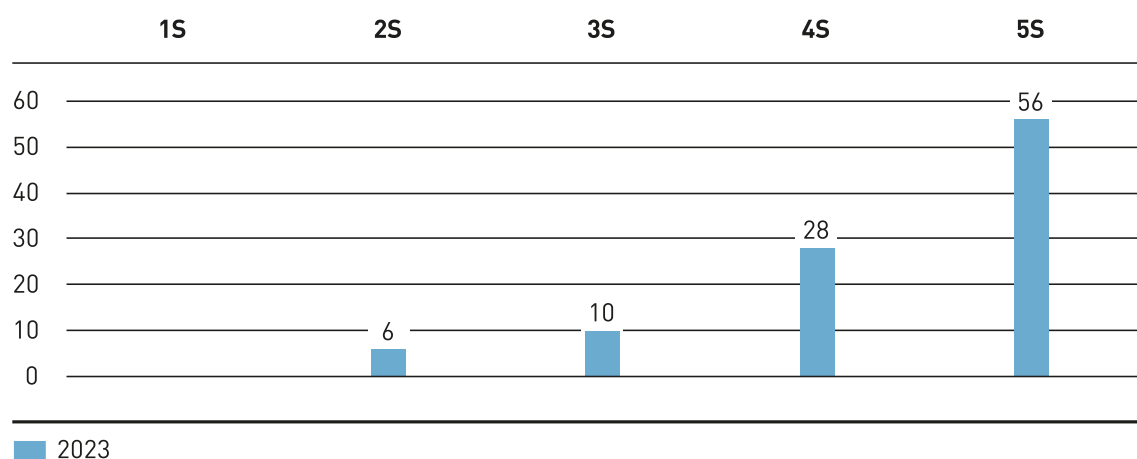
Ausweitung der Audits auf unsere nominierten Tier-2-Zulieferer und ausgewählte Tier-3-Spinnereien in China. ➔

Audit-Ergebnisse und S-KPI-Leistung

Im Jahr 2023 haben wir die Leistung unserer Zulieferer zum zweiten Mal anhand des S-KPI-Tools gemessen. Der S-KPI bewertet die Leistung einer Fabrik hinsichtlich Sicherheit und Gerechtigkeit am Arbeitsplatz, indem gemessen wird, wie effektiv Due-Diligence-Prozesse sind, aber auch die Fähigkeit des Zulieferers, positive Veränderung herbeizuführen. Insgesamt misst der S-KPI 15 Einheiten („Units of Measurement“ – „UOM“), darunter die Einhaltung von Vorgaben bezüglich Grenz- und Nulltoleranz-Fällen, die Behebung von Verstößen, Unfall- und Abwesenheitsraten sowie eine Reihe von Maßnahmen zur Befähigung der Beschäftigten, wie etwa die Zufriedenheit mit der Bearbeitung von Beschwerden, die Teilnahmerate in Zufriedenheitsumfragen und der Anteil von Frauen in mittleren Führungspositionen. Der S-KPI bewertet die Leistung eines Zulieferers in jedem dieser Einheiten basierend auf Informationen, die während Audits eingeholt und gegebenenfalls validiert wurden und wiederum in ein Dashboard pro Zulieferer aufgenommen werden. Das Ergebnis ist ein finaler Wert (in %), der in ein S-KPI von 1–5 umgerechnet wird. Hierbei stellt 5S den bestmöglichen Wert dar. Die Grenzwerte für die Umrechnung sind wie folgt: 1S: 0–29 %, 2S: 30–59 %, 3S: 60–79 %, 4S: 80–89 %, 5S: 90–100 %. Für Zulieferer, die einen S-KPI von 5S erreicht haben, behalten wir uns aufgrund ihres geringen Risikoprofils die Möglichkeit vor, sie für ein Jahr von ausgewählten Bewertungen zur Einhaltung der S-KPIs auszuschließen.

2023 haben knapp 84 % unserer 108 Hauptzulieferer ein 4S-Rating oder besser erhalten, eine deutliche Steigerung gegenüber 2022 (75 %). Wir sehen einen positiven Trend: Fast alle Produktionsstätten mit einer höheren Bewertung (4S oder 5S im Jahr 2022) haben ihre S-KPI-Bewertung im Jahr 2023 beibehalten oder verbessert. Angesichts dieser Leistung sind wir zuversichtlich, dass wir unsere Ziele für das obere Leistungsband unserer Zulieferer bis 2025 erreichen werden, und erwarten nun, dass 90 % unserer strategischen Tier-1-Zulieferer bis 2025 mindestens 4S oder besser erreichen.

Bewertung der Leistung strategischer Zulieferbetriebe in Bezug auf soziale Auswirkungen; S-KPI in %



Alle unsere Hauptlizenznehmer (d.h. unsere langjährigen Partner und/oder diejenigen mit dem größten Geschäftsvolumen) erreichten 2023 eine Compliance-Bewertung („Licensee Compliance Rating“ – „LCR“) von mindestens 4S, und davon 75 % eine Bewertung von 5S. Diese Bewertung spiegelt wider, dass diese Lizenznehmer starke Governance-Systeme, ein Beschaffungskettenmanagement sowie Anforderungen zur Einhaltung von Einkaufspraktiken erfolgreich in ihre Geschäftspraktiken integriert haben. Die Lizenznehmer werden außerdem nach dem Vorhandensein von Richtlinien und Systemen zum

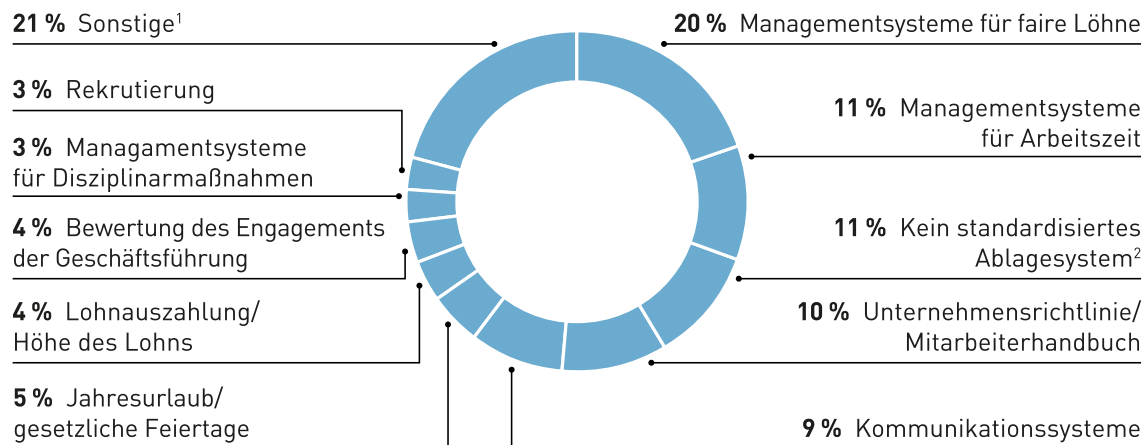
Stakeholder-Engagement sowie nach dem Umfang der öffentlichen Berichterstattung und Kommunikation bewertet. ➔

Festgestellte Mängel in aktiven Produktionsstätten

➔ Die Produktionsstätten unserer Hersteller werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Mängel bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Mängel, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Mängel 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 Mängel, die durch Performance-Audits von Herstellern, Audits in Zusammenarbeit, Audits in Eigenverantwortung und seit 2020 SLCP-Bewertungen festgestellt werden. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass sie diese innerhalb einer festgelegten Frist beheben. Die im Jahr 2023 ermittelten Mängel entsprechen weitestgehend den im Jahr 2022 gemeldeten.

- **Arbeitsrecht:** Unser Social Compliance Team deckt nicht nur Compliance-Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit dem Einsatz und der 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 eher auf systemische Mängel aktiver Produktionsstätten hin, für die korrigierende Maßnahmen erforderlich sind, um mögliche Risiken zu reduzieren, und weniger auf das bestätigte Vorhandensein eines konkreten Verstoßes oder einer Pflichtverletzung, die Abhilfemaßnahmen erfordern.

Mängel im Bereich Arbeitsrecht, die 2023 bei Audits festgestellt wurden

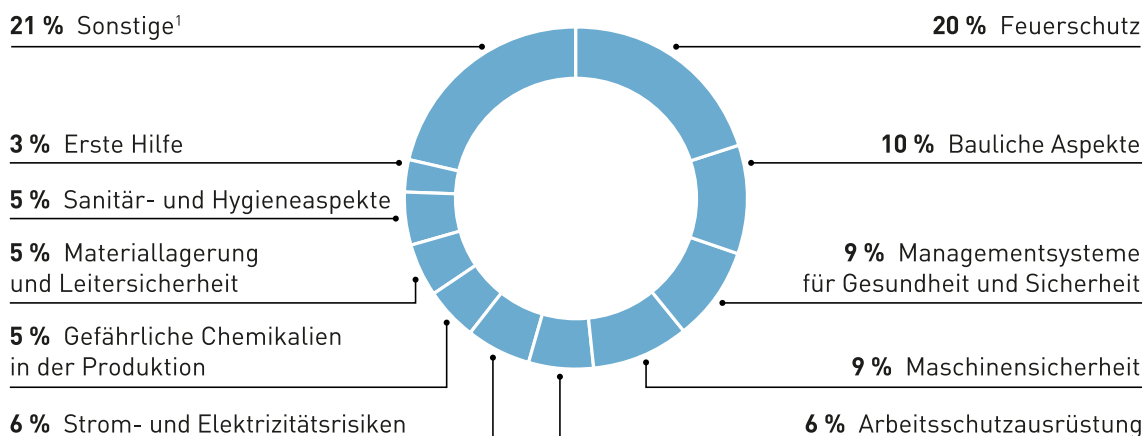


1 „Sonstige“ umfasst beispielsweise Überstunden/Urlaubsgeld und andere Leistungen/Zuschläge.

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.

- **Gesundheit und Sicherheit:** Brandschutz, Elektro-, Maschinen- und Leitersicherheit sind kritische Themen für bestehende Produktionsbetriebe und machten zusammen fast 40 % der im Jahr 2023 festgestellten Mängel aus. Außerdem entfielen 5 % der festgestellten Mängel auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien, darunter auch auf den Umgang mit gefährlichen Chemikalien. Weitere 9 % entfielen auf Managementsysteme, -richtlinien und -verfahrensweisen. Dabei handelt es sich vor allem um die Nichteinhaltung unserer Arbeitsplatzstandards sowie um die Nichterfüllung unserer Erwartungen hinsichtlich wirksamer betrieblicher Arbeitsschutzsysteme. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielen dabei eine Rolle.

Mängel im Bereich Gesundheit und Sicherheit, die 2023 bei Audits festgestellt wurden



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

Behebung von Mängeln

Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. 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. Um Abhilfemaßnahmen zu unterstützen und sicherzustellen, dass wirksame Managementsysteme vorhanden sind, unterstützen wir den Aufbau von Kapazitäten, insbesondere für identifizierte Hochrisikobereiche. Im Jahr 2023 haben wir beispielsweise ein Gesundheits- und Sicherheitsprogramm gestartet, um die elektrische Sicherheit für Beschäftigte und Wartungspersonal in den Fabriken zu verbessern. ➡

Unabhängige FLA-Prüfungen

➡ Jedes Jahr führt die FLA eine unabhängige Bewertung der Beschaffungskette ihrer Mitglieder durch. Dabei kommen eine Vielzahl von Überwachungsmodellen (z.B. persönlich, virtuell oder eine Hybridform aus persönlich und virtuell) zum Einsatz, die zu individuellen Bewertungen der ‚Sustainable Compliance Initiative‘ (SCI) führen. adidas hat 2023 drei solcher FLA-Bewertungen erhalten. Neben der Überwachung der Produktionsstätten hat sich die FLA auf weitere Bereiche konzentriert, darunter die Verbesserung der virtuellen Überwachungsmethodik, die Herausgabe länderspezifischer und thematischer Leitlinien, die Abbildung der Beschaffungskette, Beschwerdemechanismen, die Überarbeitung des Beschwerdemechanismus für Drittparteien, die Entwicklung von verantwortungsvollen Richtlinien zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen und die Fortsetzung der Arbeit zur Messung und Abmilderung der Auswirkungen von Covid-19 auf die Beschaffungskette der Branche. ➡

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, die nicht gelöst werden können, kündigen wir jedoch unsere Geschäftsbeziehung mit den entsprechenden Produktionsstätten. Wenn wir eine solche Entscheidung treffen, versuchen wir immer, unerwünschte Auswirkungen, die von ungelösten Verstößen ausgehen können, mit weiterreichenden Konsequenzen, die eine Kündigung einer Geschäftsbeziehung auf die Rechte und Interessen der

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

Beschäftigten haben kann, abzuwägen – insbesondere, wenn dies zu Entlassungen führen würde. In solchen Fällen ist gegebenenfalls eine Verlängerung der Fristen möglich, um eine verantwortungsvolle Geschäftsauflösung zu gewährleisten.

- **Verwarnungen:** Unsere enge Zusammenarbeit mit den Produktionsstätten unserer Hersteller hat dazu beigetragen, dass 2023 mit insgesamt neun Verwarnungen in sieben Ländern weniger ausgesprochen wurden als im Vorjahr (2022: sechs). Die Gesamtzahl der aktiven Erstverwarnungen blieb mit acht auf einem ähnlichen Niveau zum Vorjahr (2022: sechs). Die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen betrug 2023 eins (2022: 0). 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 2023 wurden wie schon im Vorjahr keine dritten Verwarnungen (die zur Beendigung der geschäftlichen Zusammenarbeit führen) an unsere Hersteller ausgesprochen.
- **Informationsschreiben:** Bei Zulieferern, mit denen wir keine direkten vertraglichen Beziehungen unterhalten, setzen wir auf Informationsschreiben als Durchsetzungsmaßnahme: Im Jahr 2023 haben wir an zwei unserer Tier-2-Zulieferbetriebe Informationsschreiben gesandt, nachdem deren Management sich nicht zur Einhaltung unserer Umweltstandards verpflichtet hatte.
- **Kündigungen:** Im Jahr 2023 gab es keine Fälle, in denen ein Zuliefervertrag aus Gründen mangelnder Einhaltung von sozialen Standards gekündigt wurde (2022: 0). ➔

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 geben wir einen Überblick über unsere Nachhaltigkeitsanleihe sowie über unseren Ansatz zur Erfüllung der Anforderungen der EU-Taxonomie, deren Ziel es ist, Investitionen in Richtung nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten zu lenken. Des Weiteren berichten wir zu unserer 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.

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 verpflichtet, bis zur vollständigen Zuteilung der Erlöse jährliche Informationen über die Verwendung der Erlöse sowie der Wirkungskennzahlen zu veröffentlichen. Seit September 2023 hat adidas die vollständige Zuteilung der Nettoerlöse realisiert. ➔ **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 die Kalkulation dieser KPIs eingeflossen.

▣ Nachhaltigkeitsanleihe: Auswirkungen ▢

	2023	2022	2021
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Materialien			
Auswirkungen von Investitionen oder Ausgaben in die Nutzung nachhaltigerer Materialien			
Anteil recycelter Polyester in adidas Bekleidungs- und Schuhkollektionen in %	99	96	91
Anteil beschaffter nachhaltigerer Baumwolle in %	100	100	100
Anzahl produzierter Paar Schuhe mit ‚Parley Ocean Plastic‘	> 2 Mio.	> 26 Mio.	> 17 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 ¹	164.236	164.149	138.411
Anzahl an Gebäuden ² an eigenen Standorten mit Zertifizierung für Umweltmanagement (ISO 14001)/Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (ISO 45001)/Energiemanagement (ISO 50001)	70/140/324	64/112/322	64/63/327
Berechtigte Kategorie: soziales Engagement			
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen (global und lokal) in die aktive Unterstützung und positive Beeinflussung von Communitys			
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	32	31	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 Rassengerechtigkeit betroffen sind	1.000	276	— ³
Anzahl der Stipendien, die Studierenden an den HBCU-Partnerhochschulen von adidas im Rahmen der adidas ‚United Against Racism‘-Initiative bewilligt werden	55	55	55

1 Eigene Standorte umfassen Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten und Einzelhandelsgeschäfte.

2 Zum Jahresende.

3 Extern verwaltete Verteilung der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführte Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD‘ von 2021 auf 2022 verschoben.

EU-Taxonomie

▣ 2020 erließ die EU die Verordnung (EU) 2020/852 zur Einführung des EU-Taxonomie-Rahmenwerks (‚Taxonomie‘). Die Taxonomie soll eine einheitliche Sprache und eine klare Definition dessen vorgeben, was als ‚nachhaltig‘ gilt, um Investitionen in Richtung nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten zu lenken, die das Erreichen der EU-Klima- und Energieziele sowie der Ziele des ‚European Green Deal‘ unterstützen.

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

Die Taxonomie ist ein Klassifizierungssystem für ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten. Eine Wirtschaftstätigkeit gilt als taxonomiefähig, wenn sie in einer der Delegierten Verordnungen der Taxonomie beschrieben ist und das Potenzial hat, zur Erreichung mindestens eines der folgenden sechs Umweltziele beizutragen:

- 1) Klimaschutz
- 2) Anpassung an den Klimawandel
- 3) Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen
- 4) Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
- 5) Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung
- 6) Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme

Damit eine Tätigkeit als ökologisch nachhaltig, d.h. taxonomiekonform, erachtet und ausgewiesen werden kann, muss sie die folgenden drei Voraussetzungen erfüllen:

- **Wesentlicher Beitrag:** Die Tätigkeit leistet einen wesentlichen Beitrag zu einem der Umweltziele, indem sie die für diese Wirtschaftstätigkeit festgelegten technischen Prüfkriterien erfüllt.
- **Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen („Do No Significant Harm“ – „DNSH“):** Durch die Erfüllung weiterer Kriterien kann nachgewiesen werden, dass die Tätigkeit keines der übrigen Umweltziele erheblich beeinträchtigt.
- **Mindestschutz:** Das Unternehmen, das die Tätigkeit ausführt, muss Mindestschutzmaßnahmen in Bezug auf die Menschenrechte, einschließlich Arbeitsrechten, Bestechung/Korruption, Besteuerung und fairem Wettbewerb, ergreifen und einhalten.

Umfang der Berichterstattung für das Geschäftsjahr 2023

In der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2178 zu Artikel 8 der Taxonomie sind Inhalt, Methodik und Darstellung der von Finanz- sowie Nicht-Finanzunternehmen offenzulegenden Informationen über den Anteil ökologisch nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten an ihren Geschäfts-, Investitions- oder Kreditvergabeaktivitäten festgelegt. Mit Einführung der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2139 im Jahr 2021 und deren Ergänzung im Jahr 2023 (Delegierten Verordnung (EU) 2023/2485) hat die EU die Voraussetzungen festgelegt, anhand derer bestimmt wird, ob eine Wirtschaftstätigkeit einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz und/oder zur Anpassung an den Klimawandel leistet und ob diese Wirtschaftstätigkeit keines der übrigen Umweltziele erheblich beeinträchtigt. Darüber hinaus hat die EU im Jahr 2023 die Delegierten Verordnung (EU) 2023/2486 erlassen, in der die Kriterien für die Taxonomiefähigkeit und -konformität der Wirtschaftstätigkeiten für die verbleibenden vier oben genannten Umweltziele festgelegt sind. Für das erste Jahr der Anwendung, bei adidas die Berichterstattung über das Geschäftsjahr 2023, muss für die verbleibenden vier Umweltziele jedoch nur der Anteil der taxonomiefähigen und nicht-taxonomiefähigen Tätigkeiten an den KPIs Gesamtumsatz (Umsatzerlös), Investitionen („CapEx“) und die betriebliche Aufwendungen („OpEx“) offengelegt werden. Für die Umweltziele Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel sind, wie im Vorjahr, Angaben zum Grad der Taxonomiekonformität der taxonomiefähigen Wirtschaftstätigkeiten sowie zu den entsprechenden finanziellen KPIs zu machen. Die Kerngeschäftsaktivitäten von adidas – die Herstellung von Textilien und Schuhen sowie deren Vertrieb über Groß- und Einzelhandel – sind trotz der Erweiterung der Offenlegungsanforderungen der Taxonomie im Jahr 2023 nicht in den Delegierten Verordnungen enthalten und fallen daher unter keines der sechs Umweltziele. Gemäß der Delegierten Verordnung (EU) 2022/1214 sind wir zusätzlich verpflichtet, spezifische Angaben zu den Wirtschaftstätigkeiten im Zusammenhang mit dem Nuklear- und dem fossilen Gasenergiesektor zu machen. Aufgrund des Betriebs eines Blockheizkraftwerks in Deutschland haben wir 2023 diesbezügliche Tätigkeiten durchgeführt. Dies geschah jedoch analog zu 2022 in keinem wesentlichen Umfang, sodass die detaillierten Offenlegungsanforderungen gemäß Anhang XII der Delegierten Verordnung für adidas nicht gelten. ➔

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

Beschreibung unseres Vorgehens für eine konforme Berichterstattung 2023

Für den Berichterstattungsprozess 2023 war wie in Vorjahren ein Kernteam innerhalb des Bereichs Corporate Finance von adidas verantwortlich. Die Hauptaufgaben des Teams bestanden darin,

- die Funktions- und Fachexpert*innen – hauptsächlich aus den Abteilungen Rechnungswesen, Controlling, HR Workplaces, Beschaffungskette und Einzelhandel – zu den Anforderungen an die Berichterstattung mit besonderem Schwerpunkt auf den Kriterien für die Taxonomiekonformität zu schulen,
- einen strukturierten Prozess festzulegen, zu koordinieren und zu leiten, um alle taxonomierelevanten Informationen von den Fachexpert*innen zu erheben,
- die ausgewiesenen Informationen in Hinblick auf die Taxonomierelevanz, Genauigkeit und Vollständigkeit zu analysieren und zu überprüfen und
- sicherzustellen, dass alle neuen und aktualisierten taxonomierelevanten Veröffentlichungen, die im Laufe des Jahres zur Verfügung gestellt wurden, in diesem Bericht angemessen berücksichtigt wurden.

Bestimmung der taxonomiefähigen Aktivitäten

Das Kernteam überprüfte die neuen Delegierten Verordnungen zur Taxonomieverordnung, sobald sie vorlagen, und analysierte deren Auswirkungen auf die Offenlegungsanforderungen gegenüber 2022, um Genauigkeit und Vollständigkeit unserer Berichterstattung sicherzustellen. Obwohl, wie oben erwähnt, die Berichterstattungspflicht seit Anfang 2024 alle sechs Umweltziele umfasst, bleiben die wichtigsten Wirtschaftstätigkeiten unseres Geschäftsmodells außerhalb des Geltungsbereichs, sodass wir keine umsatzrelevanten taxonomiefähigen Wirtschaftstätigkeiten zu berichten haben. Daraus ergeben sich für das Jahr 2023 folgende taxonomiefähige Wirtschaftstätigkeiten:

- 6.5 Beförderung mit Motorrädern, Personenkraftwagen und leichten Nutzfahrzeugen (einschließlich Leasing von Firmenwagen)
- 7.3 Installation, Wartung und Reparatur von energieeffizienten Geräten (z.B. LED-Beleuchtung in Einzelhandelsgeschäften)
- 7.7 Erwerb von und Eigentum an Gebäuden (einschließlich Anmietung von Gebäuden) →

Bewertung der Taxonomiekonformität taxonomiefähiger Tätigkeiten

Für die taxonomiefähigen Tätigkeiten von adidas gilt das Umweltziel Klimaschutz, nicht Anpassung an den Klimawandel, da diese Aktivitäten einen positiven Einfluss auf unsere CO₂-Bilanz haben sollen. Daher wurden die taxonomiefähigen Tätigkeiten anhand der Kriterien ‚Wesentlicher Beitrag‘ und ‚DNSH‘ im Sinne von Anhang I der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2139 bewertet. Da sich die ermittelten taxonomiefähigen Tätigkeiten auf den Kauf von Produkten potenziell taxonomiekonformer Tätigkeiten beziehen, war die Durchführung der Taxonomiebewertung von der Bereitstellung der relevanten Informationen von den jeweiligen Drittanbietern abhängig. Aufgrund des zu erwartenden Zeit- und Ressourcenaufwands für die Bewertung aller Einzelprojekte und Posten, die zu den taxonomiefähigen Tätigkeiten beitragen, haben wir der Bewertung derjenigen taxonomiefähigen Aktivitäten Priorität eingeräumt, die in Bezug auf ihren Wert am wesentlichsten und/oder in Bezug auf die Verfügbarkeit der erforderlichen Informationen am ehesten taxonomiekonform sind.

Taxonomiefähige Anmietung von Gebäuden bezieht sich auf Anmietungen von Lager-/Distributionszentren, eigenen Einzelhandelsgeschäften und Geschäftsräumen. Die anwendbaren Kriterien ‚Wesentlicher Beitrag‘ und ‚DNSH‘, die in Abschnitt 7.7 des Anhangs I der Delegierten Verordnung aufgeführt sind, beziehen sich in erster Linie auf den Primärenergiebedarf sowie auf die Klimarisiken und entsprechenden Anpassungslösungen im Zusammenhang mit den geleasteten Gebäuden. Das für adidas hinsichtlich ‚Wesentlicher Beitrag‘ wichtigste Nachweiskriterium ist das Vorhandensein eines Energieausweises der Klasse A. Viele der für eine Anmietung infrage kommenden Gebäude befinden sich außerhalb der EU, wo

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

diese EU-zentrierte Zertifizierung der Gesamtenergieeffizienz nicht üblich ist und in der Regel andere Standards und Rahmenwerke verwendet werden, die in der Verordnung nicht erwähnt werden (z.B. LEED-Zertifizierung). Entsprechend dem allgemein geringen Anteil an verfügbaren Gewerbeimmobilien in unseren Märkten, die diese Energiestandards einhalten, erfüllen nur wenige taxonomiefähige Anmietungen im Jahr 2023 dieses Kriterium. Dies gilt insbesondere für die taxonomiefähigen Anmietungen von Einzelhandelsgeschäften, bei denen adidas nur sehr begrenzte Möglichkeiten hat, Einfluss auf die Gestaltung und/oder (Neu-)Entwicklung zu nehmen, insbesondere von Geschäften in Einkaufszentren, was bei vielen unserer Einzelhandelsstandorte der Fall ist. Außerdem handelt es sich bei bestimmten taxonomiefähigen Einzelhandelsmietobjekten um historische Gebäude, für die kein Energieausweis der Klasse A ausgestellt werden kann. Es gibt jedoch einige taxonomiefähige Mietverträge mit kleineren Lagerstandorten (Dubai), Einzelhandelsgeschäften (Polen) und Geschäftsgebäuden (Schweden und Niederlande), die das Kriterium ‚Wesentlicher Beitrag‘ erfüllen. Dies spiegelt unser Engagement, die eigenen Geschäftsbereiche zu dekarbonisieren, sowie unsere stärker ausgeprägte Fähigkeit wider, die Gestaltung und Entwicklung großer Immobilieninvestitionen in Verbindung mit unserer betrieblichen Infrastruktur zu beeinflussen. ► **SIEHE EIGENE STANDORTE**

Das relevante anwendbare DNSH-Kriterium für Gebäudeanmietungen bezieht sich auf das Umweltziel ‚Anpassung an den Klimawandel‘, genauer auf die Durchführung einer robusten Klimarisiko- und Vulnerabilitätsbewertung gemäß Anlage A von Anhang I der Delegierten Verordnung. Bei der Bewertung haben wir die wichtigsten taxonomiefähigen Tätigkeiten im Hinblick auf dieses DNSH-Kriterium priorisiert. Dabei sind wir einerseits im Einzelfall an die Vermieter herangetreten und haben die notwendigen Informationen angefordert, andererseits haben wir vorhandene Informationen über Klimarisiken und entsprechende Anpassungslösungen genutzt, die wir im Rahmen unserer regulären Geschäftsprozesse (z.B. für Versicherungszwecke) regelmäßig erheben. Infolgedessen standen für die meisten der bewerteten Gebäudeanmietungen nicht alle Informationen zur Verfügung, um eine vollständige und abschließende Bewertung genau nach der in der Verordnung vorgeschriebenen Methodik und dem vorgegebenen Umfang durchzuführen. Eine der taxonomiefähigen Gebäudeanmietungen, die das Kriterium des wesentlichen Beitrags erfüllt, entspricht jedoch auch dem DNSH-Kriterium und wird daher als taxonomiekonform berichtet.

Taxonomiefähige Leasingverträge für Firmenwagen beziehen sich auf den gesamten Fuhrpark von adidas an mehreren Standorten. Gemäß den technischen Bewertungskriterien in Anhang I Abschnitt 6.5 der Delegierten Verordnung gilt ein Fahrzeug mit einer CO₂-Emission von höchstens 50 g CO₂e/km als Fahrzeug, das einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz leistet. Bei adidas gilt dies für alle geleasten Elektrofahrzeuge und die meisten Plug-in-Hybridfahrzeuge.

Die ‚Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen‘ (‚DNSH‘) gemäß Anhang I der Delegierten Verordnung erfordert die Einhaltung folgender Kriterien: Durchführung einer robusten Klimarisiko- und Vulnerabilitätsbewertung, Erfüllung bestimmter Kriterien für die Recyclingfähigkeit und Wiederverwendbarkeit der Fahrzeuge sowie Einhaltung verschiedener produktbezogener EU-Verordnungen und -Richtlinien zu Grenzwerten für bestimmte gasförmige Emissionen, Lärmerzeugung (externes Rollgeräusch) und Rollwiderstand von Fahrzeugreifen. Die Bewertung der Einhaltung all dieser Kriterien erfordert die Beteiligung und den Beitrag mehrerer Zulieferer. Infolgedessen standen nicht alle Informationen für eine vollständige und abschließende Bewertung, wie in der Verordnung gefordert, zur Verfügung. Die taxonomiefähigen Leasingverträge für Firmenwagen wurden daher als nicht taxonomiekonform bewertet.

Für die verbleibenden taxonomiefähigen Tätigkeiten unter Abschnitt 7.3 wurde eine strukturierte Bewertung der Taxonomiekonformität anhand der entsprechenden Kriterien in Anhang I der Delegierten Verordnung durchgeführt, soweit dies mit vertretbarem Aufwand möglich war. Die entsprechenden

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

Tätigkeiten erfüllen zwar die Kriterien hinsichtlich Wesentlicher Beitrag, sind jedoch als Folge der DNSH-Bewertung nicht taxonomiekonform. ➔

Mindestschutz

➔ Der Mindestschutz ist Teil der Kriterien der Taxonomiekonformität und soll verdeutlichen, dass taxonomiefähige Wirtschaftstätigkeiten nur dann ökologisch nachhaltig sein können, wenn sie unter Bedingungen durchgeführt werden, die mit sozialen Normen und bestimmten Mindeststandards der Unternehmensführung vereinbar sind. In diesem Zusammenhang müssen Unternehmen geeignete Prozesse und Verfahren einführen, um negative Auswirkungen auf oder Verstöße gegen die folgenden vier spezifischen Themen zu vermeiden: Achtung der Menschenrechte (einschließlich Arbeitsrechten), Steuern, Korruption/Bestechung und fairer Wettbewerb. Um zu beurteilen, ob adidas den Mindestschutz einhält, haben wir den finalen Bericht der ‚Platform on Sustainable Finance‘ zu diesem Thema an die Europäische Kommission sowie das erläuternde FAQ-Dokument der Europäischen Kommission vom Juni 2023 geprüft. Zusammenfassend werden in diesen Dokumenten die folgenden Bedingungen für die Nichteinhaltung des Mindestschutzes genannt:

Menschenrechte und Arbeitsrechte:

- Fehlen einer angemessenen menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht (HRDD), wie sie in den UN-Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten und OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen dargelegt ist, und/oder
- Nachgewiesene Anzeichen für die Verletzung von Gesetzen oder Menschenrechten

Besteuerung:

- Fehlen einer verantwortungsvollen Steuerpolitik, der Einhaltung von Vorschriften sowie angemessener Strategien und Verfahren für das Risikomanagement und/oder
- Beweise für einen Verstoß gegen das Steuerrecht

Korruption/Bestechung:

- Fehlende Verfahren zur Korruptionsbekämpfung und/oder
- Fälle von gerichtlichen Verurteilungen wegen Korruption

Fairer Wettbewerb:

- Mangelnde Förderung des Bewusstseins der Mitarbeitenden für die Bedeutung der Einhaltung aller geltenden Wettbewerbsgesetze und -vorschriften und/oder
- Fälle von gerichtlichen Verurteilungen wegen Verletzung des Wettbewerbsrechts

Wie im Vorjahr haben unsere Fachexpert*innen aus den Bereichen Soziales und Umwelt, Steuern und Recht die Einzelheiten der jeweiligen Kriterien bewertet. Das Hauptziel dieser Bewertung war es, festzustellen, inwieweit die hier erwähnten Governance-Standards und Rahmenwerke bereits in den bestehenden adidas Richtlinien (z.B. adidas Menschenrechtsrichtlinie), Standardbetriebsverfahren (z.B. adidas ‚Fair Play‘-Verhaltenskodex) sowie im adidas Compliance-Managementsystem verankert sind.

Wie im Jahr 2022 bestätigte unsere Bewertung auch für das Geschäftsjahr 2023, dass die taxonomiefähigen Tätigkeiten in einer Weise durchgeführt wurden, die den Mindestschutz vollständig erfüllt. Um die kontinuierliche Einhaltung dieser Standards zu gewährleisten, haben wir strenge interne Richtlinien und Kontrollmechanismen eingeführt.

Weitere Einzelheiten über die Erfüllung der entsprechenden Kriterien durch adidas sind in diesem Geschäftsbericht zu finden:

- Menschenrechte und Arbeitsrechte ➔ SIEHE SOZIALE AUSWIRKUNGEN
- Besteuerung ➔ SIEHE UNSER ANSATZ IN BEZUG AUF STEUERN

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

- Korruption/Bestechung ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT
- Fairer Wettbewerb ► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Ermittlung und Meldung von Taxonomie-KPIs

- **Umsatz-KPI:** Die Umsatzerlöse gemäß der Taxonomie (Nenner des Umsatz-KPI) entsprechen unseren Umsatzerlösen, wie sie im Konzernabschluss in diesem Bericht ausgewiesen sind. Im Jahr 2023 beträgt der Umsatz 21.427 Mio. € (2022: 22.511 Mio. €). Die für adidas als taxonomiefähig identifizierten Tätigkeiten sind nicht umsatzbezogen, was zu einem Zählerwert von ,0‘ und dementsprechend zu einem Umsatz-KPI von 0 % taxonomiefähigem Umsatz und 100 % nicht-taxonomiefähigem Umsatz führt. ► SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG
- **CapEx-KPI:** Im Vergleich zu den in diesem Bericht angegebenen Investitionen von 504 Mio. € ergibt die Taxonomiedefinition von ,CapEx‘ (Nenner des ,CapEx-KPI‘) bei adidas einen Gesamtwert von 838 Mio. € (2022: 1.587 Mio. €). Der Nenner enthält gemäß der Definition der 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. Um den Zähler des CapEx-KPI zu berechnen, haben wir die Zugänge in Bezug auf die ermittelten taxonomiefähigen Tätigkeiten, wie oben beschrieben, analysiert. Dabei haben wir verschiedene Kontrollmaßnahmen wie Plausibilitätsprüfungen und Abgleiche durchgeführt, um eine Doppelerfassung von Zugängen zu vermeiden. Insgesamt beläuft sich der entsprechende Zähler des taxonomiefähigen CapEx-KPI auf 344 Mio. € (2022: 867 Mio. €), woraus sich ein CapEx-KPI von 41 % taxonomiefähigen und 59 % nicht-taxonomiefähigen CapEx ergibt. Der Großteil der taxonomiefähigen CapEx im Jahr 2023 (89 %) entfällt auf die Anmietung von Gebäuden (Abschnitt 7.7 der Delegierten Verordnung) und entspricht 307 Mio. €. Taxonomiefähige CapEx in Höhe von 22 Mio. € stehen im Zusammenhang mit der Installation energieeffizienter Geräte (Abschnitt 7.3). Die übrigen taxonomiefähigen CapEx in Höhe von 16 Mio. € beziehen sich auf Leasingverträge für Firmenwagen (Abschnitt 6.5). Während CapEx in Höhe von insgesamt 44 Mio. € die Kriterien hinsichtlich des wesentlichen Beitrags erfüllen, sind CapEx in Höhe von 7 Mio. € taxonomiekonform. Zusammenfassend beläuft sich der entsprechende Zähler des taxonomiekonformen CapEx-KPI auf 7 Mio. €. Es ergibt sich somit ein CapEx-KPI von 1 % taxonomiekonformen und 40 % nicht-taxonomiekonformen CapEx (2022: 0 % taxonomiekonforme und 55 % nicht-taxonomiekonforme CapEx). ► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG
- **OpEx-KPI**
Die Definition von ,OpEx‘ gemäß der Taxonomie bezieht sich auf Ausgaben für Forschung und Entwicklung, kurzfristige Mietverträge, Wartungs- und Reparaturkosten sowie bestimmte sonstige Ausgaben. Im Jahr 2023 ergibt sich daraus ein Gesamtwert von 969 Mio. € (Nenner des ,OpEx-KPI‘) bei adidas (2022: 862 Mio. €) gegenüber den in diesem Bericht ausgewiesenen 21.427 Mio. € Umsatzerlösen und 10.087 Mio. € OpEx. Im Kontext unseres Geschäftsmodells, das Design, Entwicklung, Produktion und Vermarktung einer breiten Palette von Performance- und Sport-Lifestyle-Produkten umfasst, erachten wir den Wert des Nenners des OpEx-KPI gemäß der Taxonomie als unbedeutend. Infolgedessen und in Übereinstimmung mit Anhang I der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2178 berichten wir den Zählerwert unseres taxonomiefähigen OpEx-KPI mit 0 € (2022: 0 €). Daher können in diesem Bericht keine weiteren Informationen über die Konformität der taxonomiefähigen OpEx gegeben werden.

Ausführliche Informationen zu den Taxonomie-KPIs gemäß Anhang II der Delegierten Verordnung finden sich in diesem Bericht. ► SIEHE EU-TAXONOMIE-TABELLEN

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

Unser Engagement im Bereich Nachhaltigkeit spiegelt sich in den ehrgeizigen Zielen und zahlreichen Initiativen wider, die in diesem Bericht aufgeführt sind. Wir betrachten die EU-Taxonomie als ein potenziell wertvolles Instrument, um unsere Nachhaltigkeitsziele im Laufe der Zeit zu validieren und anzupassen, sofern unsere Kerngeschäftsaktivitäten einen Beitrag zu einem der Umweltziele der Taxonomie leisten können und eine einheitliche Auslegung aller für adidas relevanten Aspekte entwickelt wird. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts ist noch unklar, ob und wann dies der Fall sein wird. ➔

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 Niedrigsteuerrändern 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 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‘.

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

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

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 im Konzernabschluss.

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 2023 waren wir in keinem der Länder, in denen 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. ➔

Nichtfinanzielle Erklärung

Als Bestandteil dieses zusammengefassten Lageberichts veröffentlicht adidas gemäß Artikel § 315c HGB in Verbindung mit §§ 289c bis 289e HGB eine für die adidas AG und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung sind im gesamten Lagebericht entsprechend gekennzeichnet zu finden. Diese Inhalte waren Gegenstand einer gesonderten Prüfung mit hinreichender Sicherheit („Reasonable Assurance“), gekennzeichnet mit , oder begrenzter Sicherheit („Limited Assurance“), gekennzeichnet mit , durch die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und waren nicht Teil der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden nicht geprüft. ► **SIEHE VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER UND HINREICHENDER SICHERHEIT DER NICHTFINANZIELLEN BERICHTERSTATTUNG**

Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, wurden unter Bezugnahme auf 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 Kreislaufwirtschaft
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
 - ▶ SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM
 - ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Dekarbonisierung
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Wasserverbrauch (Beschaffungskette)
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Abfallvermeidung (Beschaffungskette)
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Biodiversität
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

Produktverantwortung

- Produktsicherheit und -integrität
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

Achtung der Menschenrechte

- Faire Arbeitsbedingungen
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
- Zuliefererbeziehungen
 - ▶ SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Mitarbeiterbelange

- Diversität, Gleichstellung und Inklusion
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
 - ▶ SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM
 - ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Mitarbeitererlebnis und -engagement
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
 - ▶ SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM
 - ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT
- Weiterbildung
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM
- Vergütung
 - ▶ SIEHE UNSER TEAM

Verbraucherbelange

- Mitgliedschaft
 - ▶ SIEHE GLOBAL SALES

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

- Ethische Geschäftspraktiken
 - ▶ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Steuern

- Ansatz in Bezug auf Steuern
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

Sustainable Finance

- EU-Taxonomie
 - ▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
 - ▶ SIEHE EU-TAXONOMIE-TABELLEN

3

**KONZERN-
LAGEBERICHT
UNSER FINANZJAHR**

<u>Internes Managementsystem</u>	133
<u>Geschäftsentwicklung</u>	137
<u>Gewinn-und-Verlust-Rechnung</u>	139
<u>Bilanz und Kapitalflussrechnung</u>	147
<u>Treasury</u>	154
<u>Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG</u>	161
<u>Geschäftsentwicklung nach Segmenten</u>	173
<u>Ausblick</u>	178
<u>Risiko- und Chancenbericht</u>	182
<u>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</u>	204

Internes Managementsystem

Für unser Unternehmen und alle seine Stakeholder haben wir uns zu einer erheblichen Wertschöpfung verpflichtet. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir durch Umsatz- und Gewinnsteigerungen einen starken operativen Cashflow generieren und gleichzeitig unsere Vermögenswerte proaktiv steuern. Das Planungs- und Controllingsystem unseres Unternehmens ist daher so konzipiert, dass es eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung stellt, mit denen wir unsere aktuelle Performance bewerten und künftige Strategie- und Investitionsentscheidungen so ausrichten können, dass die wirtschaftlichen und organisatorischen Möglichkeiten optimal genutzt werden.

Internes Managementsystem auf Steigerung des Shareholder Value ausgerichtet

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

Steigerung von Umsatz und Betriebsergebnis

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

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

- **Entwicklung von Umsatz und Bruttomarge:** Das Management konzentriert sich darauf, diejenigen Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Zu unseren wesentlichen Maßnahmen gehören die Reduzierung von verkaufsfördernden Aktivitäten, die Steigerung der Verkäufe zum vollen Preis, die Optimierung unseres Preis-, Produkt- und Marktmix sowie das Management der Produkt- und Lieferkettenkosten.
- **Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen:** Das Management räumt der strikten Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen eine zentrale Rolle ein. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens, insbesondere bei den Marketingaufwendungen und Betriebsgemeinkosten. Generell stellen die Marketingaufwendungen einen der größten betrieblichen Aufwandsposten dar und sind gleichzeitig eines unserer wichtigsten Instrumente, wenn es darum

geht, die Attraktivität unserer Marke zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund wollen wir sowohl die Investitionen in unsere Marke und unsere Produkte steigern als auch die Effektivität und Effizienz unserer Marketingaktivitäten sicherstellen. Wir streben zudem danach, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu erhöhen, indem wir die Betriebsgemeinkosten aktiv managen. Zusätzlich zur Hebelwirkung unseres Umsatzwachstums überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur, um Geschäftsprozesse zu vereinfachen und Redundanzen zu eliminieren.

Management von Cashflow und operativem kurzfristigen Betriebskapital

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

► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

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

Investitionsausgaben mit dem Ziel der Maximierung zukünftiger Renditen

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

Sonstige Leistungsindikatoren

Neben den oben dargestellten bedeutsamsten finanziellen KPIs zur Beurteilung der Geschäftslage und des operativen Erfolgs des Unternehmens verwenden wir eine Reihe weiterer KPIs. Diese helfen uns dabei, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die ebenfalls wichtig für unseren Erfolg sind. Diese KPIs werden in regelmäßigen Abständen bewertet und von den jeweiligen Geschäftsfunktionen verantwortet. Zu diesen sonstigen Leistungsindikatoren, die wir nachverfolgen, zählen unter anderem das Engagement der Beschäftigten, der Anteil weiblicher Führungskräfte, unser Angebot an nachhaltigen Artikeln und unsere Treibhausgasemissionen.

Mitarbeiterengagement und -erlebnis

Wir sind davon überzeugt, dass unseren Beschäftigten zuzuhören entscheidend dabei hilft, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen und weiterhin die besten Talente zu rekrutieren und an uns zu binden. Wie erfolgreich wir dabei sind, können wir nur feststellen, indem wir unsere Beschäftigten befragen und sie im Rahmen unserer Mitarbeiterbefragung ‚Employee Listening Survey‘ um Feedback bitten. [➔ SIEHE UNSER TEAM](#)

Frauen in Führungspositionen

Da unser Fokus auf Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion liegt, möchten wir all unseren Beschäftigten die gleichen Ausgangschancen und Karrieremöglichkeiten bieten. Eines unserer Ziele besteht darin, den Anteil an Frauen in Führungspositionen auf Director-Ebene und höher bis 2033 weltweit auf über 50 % zu steigern. [➔ SIEHE UNSER TEAM](#)

Leistung im Bereich Nachhaltigkeit

Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Umwelt- und Sozialbereich weiter zu verbessern. Wir sind davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Zur Messung unseres Fortschritts in diesem Bereich haben wir den Leistungsindikator ‚Nachhaltiges Artikelangebot‘ entwickelt und eingeführt. Darüber hinaus verfolgen wir schon seit Jahren einen umfangreichen Aktionsplan mit klaren Zielen und beurteilen regelmäßig unsere Fortschritte bei diesen Zielen hinsichtlich der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Wir erfassen den ökologischen Fußabdruck entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette, samt eigener Standorte weltweit. Außerdem überwachen und bewerten wir unsere Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Umwelt- und Sozialbereich. Wir berichten seit Jahren umfangreich und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen im Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl in diesem Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. [➔](#)

[➔ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT](#)

[➔ SIEHE NACHHALTIGKEIT](#) [➔ ADIDAS-GROUP.COM/S/VERGUETUNG](#) [➔ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](#)

Strukturiertes System zur Messung der Geschäftsentwicklung

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

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

Geschäftsergebnisse unserer Geschäftssegmente. Des Weiteren vergleichen wir unsere Ergebnisse regelmäßig mit den Ergebnissen unserer Hauptwettbewerber.

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

Geschäftsentwicklung

adidas hat im Übergangsjahr 2023 vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen, makroökonomischer Herausforderungen sowie branchenweit erhöhter Lagerbestände bessere Ergebnisse erzielt als erwartet. Der Umsatz blieb auf währungsbereinigter Basis unverändert. Die Bruttomarge verbesserte sich im Jahr 2023 um 0,2 Prozentpunkte auf 47,5 %, und es wurde ein positives Betriebsergebnis in Höhe von 268 Mio. € erzielt.

Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

Weltwirtschaft zeigt sich 2023 widerstandsfähig²⁵

Trotz einer erhöhten, wenn auch nachlassenden Inflation und zunehmender geopolitischer Konflikte blieb die Weltwirtschaft im Jahr 2023 widerstandsfähig. Vor diesem Hintergrund wuchs das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2023 um 2,6 %. Während sich der Anstieg der Energie- und Rohstoffpreise aufgrund des anhaltenden Krieges in der Ukraine etwas verlangsamte, blieb die Inflation hoch und belastete im Jahresverlauf weiterhin die Einkommen der privaten Haushalte sowie die Verbraucherstimmung. In der ersten Jahreshälfte strafften die Notenbanken weltweit ihre Geldpolitik weiter, was zu höheren Zinssätzen führte. In der zweiten Jahreshälfte stellten die meisten Notenbanken jedoch ihre Zinserhöhungen ein. Dieses schwierige makroökonomische Umfeld wirkte sich auf die globale Wirtschaftstätigkeit aus. Das Wachstum in den Industrieländern verlangsamte sich 2023 auf 1,5 %. Die Schwellenländer hingegen erwiesen sich als relativ widerstandsfähig, und ihr Wachstum beschleunigte sich 2023 leicht auf 4,0 %. Dennoch wirkten sich die restriktive Geldpolitik, der Konflikt im Nahen Osten und der anhaltende Krieg in der Ukraine sowohl auf die Industrie- als auch auf die Schwellenländer aus. Weltweit bleiben die Risiken einer weiteren Eskalation geopolitischer Spannungen, Störungen der Lieferkette, klimabedingter Katastrophen und finanzieller Belastungen angesichts erhöhter Fremdkapitalkosten bestehen.

Moderates Wachstum der Sportartikelbranche im Jahr 2023

Trotz anhaltender Herausforderungen hat die globale Sportartikelbranche im Jahr 2023 Widerstandsfähigkeit bewiesen. Der Gesamtmarkt wuchs trotz des anhaltenden Drucks auf Beschaffungskosten und Lieferketten sowie einer gedämpften Nachfrage aufgrund niedrigerer Konsumausgaben in einem Umfeld hoher Inflationsraten. Darüber hinaus war die Branche 2023 weltweit mit besonders hohen Lagerbeständen konfrontiert, denen mit verstärkten verkaufsfördernden Aktivitäten in der gesamten Branche entgegengesteuert wurde. Während die meisten Märkte gegen Ende des Jahres 2023 wieder gesündere Lagerbestände vorweisen konnten, hatte insbesondere der nordamerikanische Markt weiterhin mit Überbeständen zu kämpfen. Trotz dieser Herausforderungen wurde die weltweite Nachfrage durch sportliche Großereignisse wie die FIFA Frauen-Weltmeisterschaft in Australien und Neuseeland oder die Rugby-Weltmeisterschaft der Männer in Frankreich angekurbelt. Darüber hinaus sorgten wiederkehrende Turniere wie die UEFA Champions League und die großen US-Sportligen für Begeisterung bei den Konsument*innen. Zusätzlich profitiert die Sportartikelbranche weltweit weiterhin vom Trend zu lässiger Freizeitbekleidung, einer steigenden Beteiligung am Sport und einem gesünderen Lebensstil. Komfort, Qualität, Langlebigkeit und Nachhaltigkeit beeinflussen ebenfalls weiterhin die Kaufentscheidungen der Konsument*innen. Gleichzeitig ist die Sportartikelbranche den Risiken einer schwächeren Verbrauchernachfrage aufgrund der durch den wirtschaftlichen Abschwung

²⁵ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

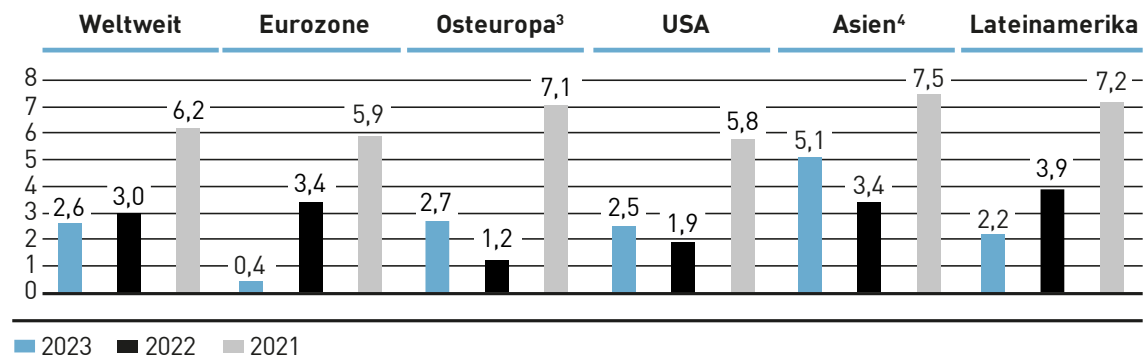
KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

eingeschränkten Kaufkraft sowie weiterer geopolitischer Spannungen und Störungen der Lieferkette ausgesetzt.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen^{1,2} in %



1 Reale Veränderung in Prozent im Vergleich zum Vorjahr; Zahlen für 2022 und 2021 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

2 Quelle: Weltbank. Stand: 9. Januar 2024.

3 Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.

4 Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

adidas Umsatz 2023 auf Vorjahresniveau

Auf währungsbereinigter Basis war der Umsatz im Jahr 2023 unverändert im Vergleich zum Vorjahr. In Euro ging der Umsatz um 5 % auf 21.427 Mio. € zurück (2022: 22.511 Mio. €). Im ausgewiesenen Umsatz sind negative Umrechnungseffekte in Höhe von mehr als 1.000 Mio. € aus ungünstigen Währungsschwankungen enthalten.

Die Umsatzentwicklung im Jahr 2023 wurde durch einen deutlich reduzierten Sell-in an den Großhandel beeinträchtigt. Dies erfolgte im Rahmen der erfolgreichen Initiativen des Unternehmens, die hohen Vorratsbestände abzubauen. Zudem belastete 2023 die Beendigung des Yeezy Geschäfts die Umsatzentwicklung im Vorjahresvergleich mit rund 500 Mio. €. Der Abverkauf von verbleibendem Yeezy Bestand im zweiten und dritten Quartal wirkte sich mit rund 750 Mio. € positiv auf den Umsatz aus. Dem steht der Umsatz mit Yeezy Produkten in Höhe von insgesamt über 1.200 Mio. € im Jahr 2022 gegenüber.

Nach Märkten betrachtet stieg der Umsatz in Lateinamerika währungsbereinigt im starken zweistelligen Prozentbereich. In China und Asien-Pazifik legte der Umsatz jeweils im hohen einstelligen Prozentbereich zu. In EMEA blieb der Umsatz auf währungsbereinigter Basis unverändert. In Nordamerika ging der Umsatz im zweistelligen Prozentbereich zurück, da dieser Markt besonders von der konservativen Sell-in-Strategie des Unternehmens zur Reduzierung der hohen Lagerbestände betroffen war. ► SIEHE

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

Umsatz

0 %
(währungsbereinigt)

21.427 Mio. €

Umsatzentwicklung durch Wachstum bei Performance getrieben

Nach Kategorien betrachtet nahm der Umsatz im Bereich [Performance](#) währungsbereinigt im mittleren einstelligen Prozentbereich zu. Verantwortlich dafür waren vor allem Zuwächse im hohen einstelligen Prozentbereich bei Fußball, Outdoor und Specialist Sports. Der währungsbereinigte Umsatz im [Lifestyle](#)-Bereich ging aufgrund der Yeezy Auswirkungen insgesamt zurück. Der Umsatz bei Originals stieg jedoch im mittleren einstelligen und bei Basketball und Skateboarding im zweistelligen Prozentbereich.

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

Umsatzerlöse¹ in Mio. €

2023		21.427
2022		22.511
2021		21.234
2020		18.435
2019		23.640

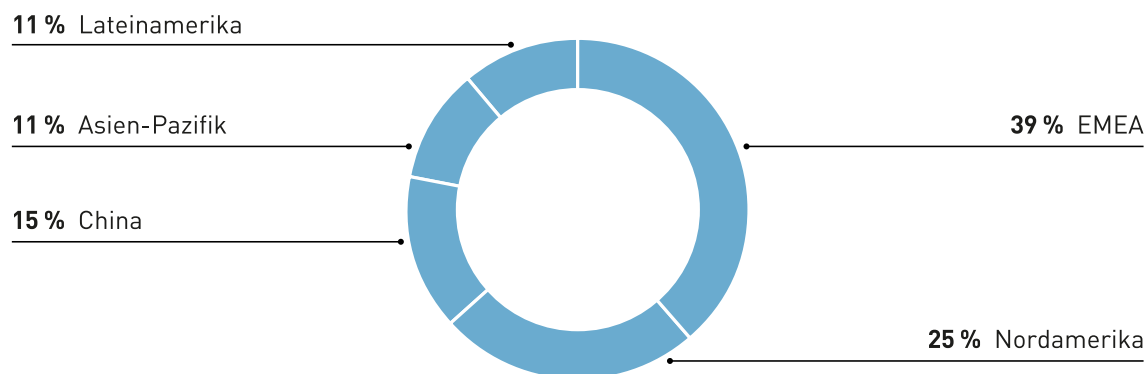
1 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Umsatzerlöse nach Segmenten¹ in Mio. €

	2023	2022	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
EMEA	8.235	8.550	–4 %	0 %
Nordamerika	5.219	6.404	–19 %	–16 %
China	3.190	3.179	0 %	8 %
Asien-Pazifik	2.254	2.241	1 %	7 %
Lateinamerika	2.291	2.104	9 %	22 %
Andere Geschäftsbereiche	155	150	3 %	4 %
Gesamt	21.427	22.511	–5 %	0 %

1 Beinhaltet Zentralbereiche/Konsolidierung, die nicht direkt einem der Segmente zugeordnet werden können. Siehe Erläuterung 36.

Umsatzerlöse nach Segmenten¹ in %



1 In Prozent der gesamten Segmente.

Produktbereich Schuhe treibt Umsatzwachstum 2023

Trotz der erheblichen Yeezy Auswirkungen stieg im Jahr 2023 der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe um 4 %, vor allem aufgrund von Wachstum im zweistelligen Prozentbereich bei Fußball und im hohen einstelligen Prozentbereich bei Originals. Der Umsatz im Bereich Bekleidung ging währungsbereinigt um 6 % zurück, da diese Produktkategorie besonders von den hohen Lagerbeständen im Markt und dem disziplinierten Sell-in an den Großhandel als Reaktion darauf betroffen war. Dennoch legte der Umsatz im Bereich Bekleidung bei Outdoor und Basketball im zweistelligen Prozentbereich zu. Golf verzeichnete in diesem Bereich Wachstum im hohen einstelligen Prozentbereich. Der

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

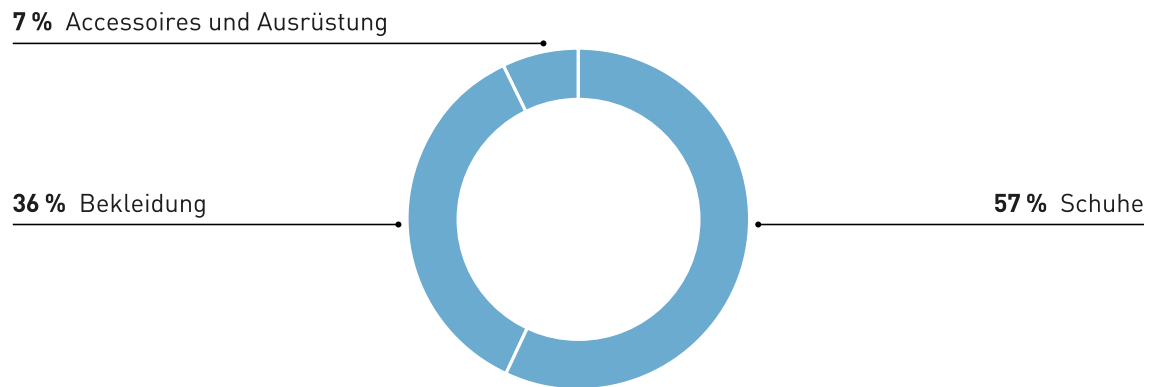
währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Ausrüstung nahm um 3 % zu, was hauptsächlich auf zweistelliges Wachstum bei Fußball zurückzuführen ist.

Umsatzerlöse nach Produktbereichen¹ in Mio. €

	2023	2022	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Schuhe	12.139	12.287	–1 %	4 %
Bekleidung	7.806	8.731	–11 %	–6 %
Accessoires und Ausrüstung	1.483	1.493	–1 %	3 %
Gesamt	21.427	22.511	–5 %	0 %

¹ Es wurden Vorjahreszahlen angepasst aufgrund von Zentralbereiche/Konsolidierung. Siehe Erläuterung 36.

Umsatzerlöse nach Produktbereichen in %



Umsatzkosten sinken proportional zur Umsatzentwicklung

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2023 lagen die Umsatzkosten mit 11.244 Mio. € um 5 % unter dem Vorjahresniveau (2022: 11.867 Mio. €). Dieser Rückgang spiegelt vor allem niedrigere Kosten in der Lieferkette proportional zur Umsatzentwicklung des Unternehmens wider.

Bruttomarge bei 47,5 %

Im Geschäftsjahr 2023 ging das Bruttoergebnis um 4 % auf 10.184 Mio. € zurück (2022: 10.644 Mio. €). Die Bruttomarge stieg um 0,2 Prozentpunkte auf 47,5 % (2022: 47,3 %). Diese Verbesserung ist hauptsächlich auf Preissteigerungen, einen günstigeren Geschäftsmix und niedrigere Frachtkosten zurückzuführen und wurde durch deutlich negative Währungseffekte und gestiegene Produktkosten größtenteils aufgehoben. Zudem wirkte sich das hohe Niveau der Rabatte, das sich zwar im Laufe des Jahres verbesserte, negativ auf die Entwicklung der Bruttomarge im Jahr 2023 aus.

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

Bruttomarge^{1,2} in %

2023		47,5
2022		47,3
2021		50,7
2020		50,0
2019		52,0

1 Bruttomarge = (Bruttoergebnis/Umsatz) × 100.

2 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Lizenz- und Provisionserträge sowie sonstige betriebliche Erträge sinken

Im Geschäftsjahr 2023 nahmen die Lizenz- und Provisionserträge um 26 % auf 83 Mio. € ab (2022: 112 Mio. €), was einen Rückgang der Lizenzeinnahmen widerspiegelt. Die sonstigen betrieblichen Erträge gingen um 59 % auf 71 Mio. € zurück (2022: 173 Mio. €), aufgrund von niedrigeren Erträgen aus Vereinbarungen mit der Authentic Brands Group nach Abschluss der Veräußerung von Reebok.

Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz steigen um 1,4 Prozentpunkte

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen, einschließlich Abschreibungen, enthalten im Wesentlichen Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen sowie Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen. Im Geschäftsjahr 2023 verringerten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 2 % auf 10.070 Mio. € (2022: 10.260 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 1,4 Prozentpunkte auf 47,0 % (2022: 45,6 %). Die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen gingen 2023 um 8 % auf 2.528 Mio. € zurück (2022: 2.763 Mio. €). Das Unternehmen setzte seine Marketinginvestitionen in Markenkampagnen fort, vor allem in Verbindung mit wichtigen Sportereignissen wie der FIFA Frauen-Weltmeisterschaft 2023. Darüber hinaus erweiterte das Unternehmen sein Portfolio an Sportpartnern, darunter die indische Cricket-Nationalmannschaft oder Les Mills im Bereich Training. Außerdem investierte adidas in die Einführung neuer Produkte, wie z.B. die neuesten Versionen der ikonischen Predator, X und Copa Fußballschuhe, die Einführung des Adizero Adios Pro Evo 1 im Running-Bereich sowie neue Produkteinführungen mit Partnern wie Bad Bunny, Pharrell Williams oder Edison Chen im Lifestyle-Bereich. Im Bereich Basketball brachte adidas erfolgreich ‚Fear of God‘ Produkte und den ersten Signature-Schuh mit Anthony Edwards auf den Markt. Das Unternehmen begrenzte die Point-of-Sale-Aufwendungen zu Zeiten und in Regionen mit verstärkten verkaufsfördernden Aktivitäten im Markt. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen um 0,5 Prozentpunkte auf 11,8 % zurück (2022: 12,3 %). Die Vertriebsaufwendungen verringerten sich im Geschäftsjahr 2023 um 1 % auf 5.547 Mio. € (2022: 5.601 Mio. €), was hauptsächlich auf niedrigere Logistikkosten zurückzuführen ist. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Vertriebsaufwendungen um 1,0 Prozentpunkte auf 25,9 % (2022: 24,9 %). Die Verwaltungsaufwendungen nahmen vor allem aufgrund gestiegener Personalkosten um 11 % auf 1.839 Mio. € zu (2022: 1.651 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz lagen die Verwaltungsaufwendungen bei 8,6 % und damit 1,2 Prozentpunkte über dem Vorjahresniveau (2022: 7,3 %). Insgesamt stiegen die Betriebsgemeinkosten um 1 % auf 7.541 Mio. € (2022: 7.498 Mio. €). Darin enthalten sind Einmalkosten in Höhe von rund 200 Mio. € im Zusammenhang mit der strategischen Prüfung des Unternehmens im Jahr 2023 sowie Spenden und Rückstellungen für weitere Spenden in Höhe

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

von mehr als 140 Mio. €. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Betriebsgemeinkosten um 1,9 Prozentpunkte auf 35,2 % (2022: 33,3 %). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 30

Sonstige betriebliche Aufwendungen¹ in % der Umsatzerlöse



1 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Marketing- und Point-of-Sale-Aufwendungen¹ in % der Umsatzerlöse



1 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

EBITDA geht um 28 % zurück

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) ging im Geschäftsjahr 2023 um 28 % auf 1.358 Mio. € zurück (2022: 1.874 Mio. €). Die Gesamtaufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte und Nutzungsrechte gingen im Jahr 2023 um 15 % auf 1.170 Mio. € zurück (2022: 1.371 Mio. €).

EBITDA^{1,2} in Mio. €



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

2 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Operative Marge geht auf 1,3 % zurück

Das Betriebsergebnis reduzierte sich im Geschäftsjahr 2023 um 60 % auf 268 Mio. € (2022: 669 Mio. €). Darin enthalten sind die negativen Auswirkungen der deutlichen Abwertung des argentinischen Peso im vierten Quartal in Höhe von rund 100 Mio. €. Der Abverkauf von verbleibendem Yeezy Bestand im zweiten und dritten Quartal wirkte sich in einem Umfang von rund 300 Mio. € positiv auf das Betriebsergebnis von adidas im Jahr 2023 aus. Gleichzeitig enthält das Betriebsergebnis des Unternehmens Sonderaufwendungen von insgesamt mehr als 340 Mio. €, die die Einmalkosten im Zusammenhang mit der strategischen Prüfung des Unternehmens im Jahr 2023 sowie die Spenden und Rückstellungen für weitere Spenden reflektieren. Das Betriebsergebnis von adidas spiegelt auch einen niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag für Abschreibungen auf Yeezy Bestand wider, aufgrund der Entscheidung des Unternehmens, nur einen kleinen Teil des übrigen Yeezy Bestands abzuschreiben. Die operative Marge lag 2023 bei 1,3 % und damit 1,7 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2022: 3,0 %).

Operative Marge

1,3 %
-1,7 PP

Betriebsergebnis¹ in Mio. €

2023		268
2022		669
2021		1.986
2020		746
2019		2.660

1 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Operative Marge^{1,2} in %

2023		1,3
2022		3,0
2021		9,4
2020		4,0
2019		11,3

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

2 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Finanzergebnis geht zurück

Die Finanzerträge stiegen im Geschäftsjahr 2023 um 103 % auf 79 Mio. € (2022: 39 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von höheren Zinserträgen und Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten. Die Finanzaufwendungen gingen hauptsächlich aufgrund von niedrigeren Wechselkursverlusten um 12 % auf 282 Mio. € zurück (2022: 320 Mio. €). Infolgedessen belief sich das Finanzergebnis des Unternehmens auf –203 Mio. € im Vergleich zu –281 Mio. € im Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 32

Steuerquote steigt signifikant

Die Steuerquote des Unternehmens stieg im Jahr 2023 um 154,7 Prozentpunkte auf 189,2 % (2022: 34,5 %). Infolge des deutlich niedrigeren Gewinns vor Steuern wirkten sich nicht abzugsfähige Aufwendungen und steuerfreie Erträge erheblich aus. Darüber hinaus spiegelte die Entwicklung der Steuerquote einen höheren Quellensteueraufwand wider. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen beträgt 58 Mio. €

Obwohl sich das operative Geschäft 2023 deutlich verbesserte, lag der Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen aufgrund der außergewöhnlich hohen Steuerquote bei 58 Mio. € (2022: Gewinn in Höhe von 254 Mio. €). Das unverwässerte sowie das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen betrugen damit –0,67 € (2022: 1,25 €).

Verlust/Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen¹ in Mio. €

2023		–58
2022		254
2021		1.492
2020		461
2019		1.918

¹ 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie¹ in €

2023		–0,67
2022		1,25
2021		7,47
2020		2,31
2019		9,70

¹ 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

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

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien stieg leicht zum Ende des Geschäftsjahres 2023 auf 178.549.084. Dies spiegelt die Bewilligung von 11.886 Aktien an Bjørn Gulden im Rahmen seiner Vorstandsvergütung im ersten Halbjahr wider. Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 178.543.596 (2022: 183.263.629).

Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen beträgt 44 Mio. €

Im Geschäftsjahr 2023 verzeichnete adidas einen Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 44 Mio. € netto nach Steuern, der auf die Veräußerung des Reebok Geschäfts zurückzuführen ist (2022: Gewinn in Höhe von 384 Mio. €). ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#)

Auf Anteilseigner entfallender Verlust beträgt 75 Mio. €

Der auf Anteilseigner entfallende Verlust, der neben dem Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, betrug 75 Mio. € (2022: Gewinn in Höhe von 612 Mio. €). Das unverwässerte sowie das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen lagen somit bei –0,42 € (2022: 3,34 €).

Bilanz und Kapitalflussrechnung

Aktiva

Zum 31. Dezember 2023 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 18.020 Mio. € (2022: 20.296 Mio. €), da der Rückgang der Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der Nutzungsrechte den Anstieg der flüssigen Mittel mehr als ausglich.

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme

	2023	2022
Aktiva (in Mio. €)	18.020	20.296
Flüssige Mittel	7,9 %	3,9 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10,6 %	12,5 %
Vorräte	25,1 %	29,4 %
Anlagevermögen ²	35,4 %	34,2 %
Nutzungsrechte (IFRS 16) ³	35,2 %	38,4 %
Sonstige Vermögenswerte	20,9 %	20,0 %

1 Für absolute Zahlen siehe adidas Konzernbilanz.

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

3 In Prozent des Anlagevermögens.

Die kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 16 % auf 9.809 Mio. € zurück (2022: 11.732 Mio. €). Die flüssigen Mittel erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 79 % auf 1.431 Mio. € (2022: 798 Mio. €). Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf den Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit infolge der deutlichen Reduzierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen und wurde durch die Rückzahlung des Eurobonds, die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten, Zinszahlungen sowie die Dividendenzahlung für das Jahr 2022 nur teilweise aufgehoben. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2023 mit 4.525 Mio. € um knapp 1.500 Mio. € bzw. 24 % unter dem Vorjahresniveau (2022: 5.973 Mio. €). Der Rückgang ist hauptsächlich auf die Initiativen des Unternehmens für ein effektiveres Bestandsmanagement zurückzuführen, einschließlich eines deutlich reduzierten Einkaufsverhaltens. Währungsbereinigt gingen die Vorräte um 22 % zurück.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 07

Vorräte in Mio. €

2023		4.525
2022		5.973
2021		4.009
2020		4.397
2019		4.085

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

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich zum 31. Dezember 2023 um 25 % auf 1.906 Mio. € (2022: 2.529 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt in erster Linie die disziplinierten Sell-in-Bemühungen des Unternehmens zur Reduzierung der hohen Lagerbestände im Markt sowie einen effektiveren Forderungseinzug im Vergleich zum Vorjahr wider. Währungsbereinigt reduzierten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 23 %. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen auf 755 Mio. € zurück (2022: 1.014 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf den Ausgleich der aufgeschobenen Gegenleistungen im Zusammenhang mit der Veräußerung des Reebok Geschäfts und den Rückgang des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte verringerten sich aufgrund niedrigerer Steuererstattungsansprüche zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 24 % auf 1.003 Mio. € (2022: 1.316 Mio. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 05 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 06 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 08

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2023		1.906
2022		2.529
2021		2.175
2020		1.952
2019		2.625

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 4 % auf 8.211 Mio. € zurück (2022: 8.563 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf einen Rückgang des Anlagevermögens zurückzuführen, der nur zum Teil durch einen Anstieg der latenten Steueransprüche kompensiert wurde.

Das Anlagevermögen reduzierte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 8 % auf 6.386 Mio. € (2022: 6.935 Mio. €). Die Nutzungsrechte gingen hauptsächlich aufgrund von Abschreibungen um 16 % auf 2.247 Mio. € (2022: 2.665 Mio. €) zurück. Diese Entwicklung wurde nur teilweise durch Zugänge aufgehoben. Der Geschäfts- oder Firmenwert verringerte sich aufgrund negativer Währungseffekte um 2 % auf 1.238 Mio. € (2022: 1.260 Mio. €). Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich um 3 % auf 442 Mio. € (2022: 429 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Zugängen bei Software, einschließlich selbst erstellter Software. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 24 % auf 418 Mio. € (2022: 336 Mio. €), was in erster Linie auf die Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts der Earn-out-Komponente im Zusammenhang mit der Veräußerung des Reebok Geschäfts im Vorjahr zurückzuführen ist. Die latenten Steueransprüche betrugen 1.358 Mio. € (2022: 1.216 Mio. €). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

Passiva

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 13 % auf 8.043 Mio. € (2022: 9.257 Mio. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2023 nur leicht auf 549 Mio. € (2022: 527 Mio. €). Dies ist auf die Umklassifizierung des Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € aufgrund seiner Fälligkeit im Jahr 2024 zurückzuführen, die durch die Rückzahlung der eigenkapitalneutralen Wandelanleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € im September 2023 ausgeglichen wurde. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2.276 Mio. € um 22 % unter dem Vorjahresniveau (2022: 2.908 Mio. €), was in erster Linie auf das

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

niedrigere Beschaffungsvolumen zurückzuführen ist. Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 21 %. Die kurzfristigen Leasingverbindlichkeiten reduzierten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 auf 545 Mio. € (2022: 643 Mio. €), hauptsächlich aufgrund von Leasingmodifikationen und Neubewertungen. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten gingen vor allem aufgrund geringerer Zollverbindlichkeiten sowie eines niedrigeren beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten um 37 % auf 266 Mio. € zurück (2022: 424 Mio. €). Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen verringerten sich zum 31. Dezember 2023 um 17 % auf 1.323 Mio. € (2022: 1.589 Mio. €). Verantwortlich dafür waren hauptsächlich ein Rückgang der Rückstellung für Rücklieferungen und eine Umklassifizierung von kurzfristigen zu langfristigen Rückstellungen für Zölle. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden gingen zum 31. Dezember 2023 um 6 % auf 2.273 Mio. € zurück (2022: 2.412 Mio. €), in erster Linie aufgrund niedrigerer Rückstellungen für Rabatte und ausstehende Rechnungen, die nur zum Teil durch höhere Rückstellungen für Personal- und Marketingkosten aufgehoben wurden. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 8 % auf 488 Mio. € (2022: 452 Mio. €). Dieser Anstieg steht im Zusammenhang mit den Spenden in Verbindung mit dem Verkauf von Teilen des Yeezy Bestands. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 20 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 21

Bilanzstruktur¹ in % der Bilanzsumme²

	2023	2022
Passiva (in Mio. €)	18.020	20.296
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3,0 %	2,6 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12,6 %	14,3 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	13,5 %	14,5 %
Sonstige Verbindlichkeiten	43,5 %	42,2 %
Kurz- und langfristige Leasingverbindlichkeiten (IFRS 16) ²	33,0 %	34,9 %
Gesamtes Eigenkapital	27,3 %	26,4 %

¹ Für absolute Zahlen siehe adidas Konzernbilanz.

² In Prozent der sonstigen Verbindlichkeiten.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

2023		2.276
2022		2.908
2021		2.294
2020		2.390
2019		2.703

Die langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 11 % auf 5.052 Mio. € zurück (2022: 5.688 Mio. €).

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten verringerten sich zum 31. Dezember 2023 um 18 % auf 2.430 Mio. € (2022: 2.946 Mio. €). Dieser Rückgang ist hauptsächlich der Umklassifizierung des Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten aufgrund seiner Fälligkeit im Jahr 2024 zuzuschreiben. Die langfristigen Leasingverbindlichkeiten reduzierten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 13 % auf 2.039 Mio. € (2022: 2.343 Mio. €) aufgrund eines Rückgangs der Anzahl der Leasingverträge und von Währungseffekten. Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten

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

verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 86 % auf 6 Mio. € (2022: 44 Mio. €) aufgrund von dem beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten. Die latenten Steuerschulden stiegen zum 31. Dezember 2023 um 9 % auf 147 Mio. € (2022: 135 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2023 um 113 % auf 188 Mio. € (2022: 88 Mio. €), was eine Umklassifizierung von kurzfristigen zu langfristigen Rückstellungen für Zölle und höhere Rückstellungen für Personalkosten widerspiegelt. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 96 Mio. € auf 103 Mio. € (2022: 6 Mio. €). Dieser Anstieg steht im Zusammenhang mit den Spenden in Verbindung mit dem Verkauf von Teilen des Yeezy Bestands. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 22**

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital ging zum 31. Dezember 2023 um 8 % auf 4.580 Mio. € zurück (2022: 4.991 Mio. €). Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf negative Währungseffekte, den Rückgang der Hedging-Rücklagen sowie die Dividendenzahlung an Aktionär*innen für das Geschäftsjahr 2022 zurückzuführen. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 25,4 % im Vergleich zu 24,6 % im Vorjahr, da der Rückgang des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals durch den Rückgang der gesamten Passiva mehr als aufgehoben wurde. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

Eigenkapitalquote¹ in %

2023		25,4
2022		24,6
2021		34,0
2020		30,7
2019		32,9

¹ Eigenkapitalquote = auf Anteilseigner entfallendes Kapital / Bilanzsumme.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Zum Ende des Geschäftsjahres 2023 verringerte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 26 % auf 4.154 Mio. € (2022: 5.594 Mio. €). Währungsbereinigt ging das operative kurzfristige Betriebskapital um 23 % zurück. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz stieg um 1,6 Prozentpunkte auf 25,7 % (2022: 24,0 %). Darin spiegelt sich die leichte Zunahme des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals vor dem Hintergrund des Umsatzrückgangs im Vergleich zum Jahr 2022 wider.

Durchschnittliches operatives kurzfristige Betriebskapital^{1,2} in % der Umsatzerlöse³

2023		25,7
2022		24,0
2021		20,0
2020		25,3
2019		18,1

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

² Die Zahl für 2021 spiegelt die Umklassifizierung des Reebok Geschäfts in als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten wider. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

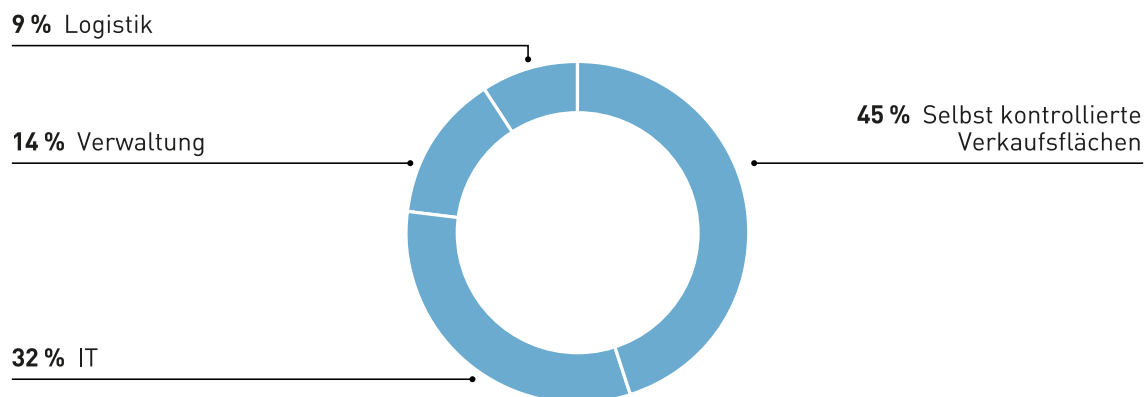
³ 2019 inklusive des Reebok Geschäfts. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

Investitionsanalyse

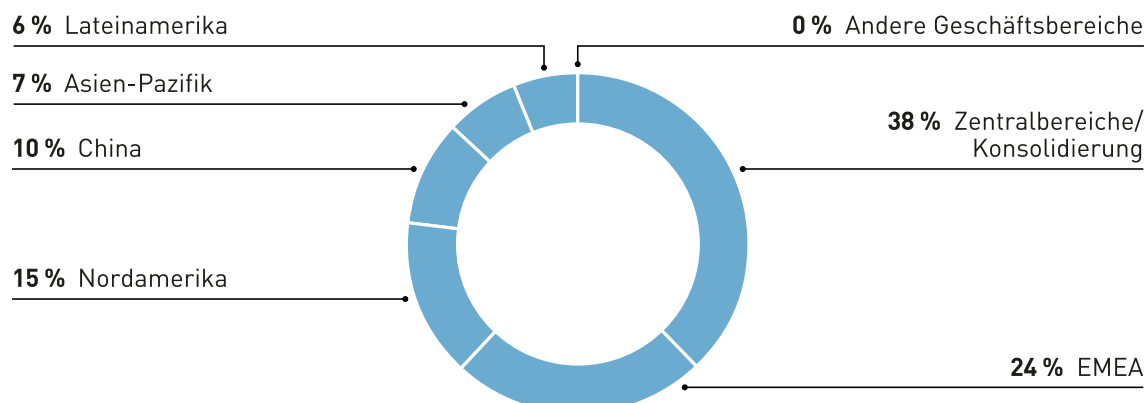
Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen gingen um 27 % auf 504 Mio. € zurück (2022: 695 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen verringerten sich um 28 % auf 363 Mio. € (2022: 504 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 141 Mio. € (2022: 191 Mio. €). Die Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte gingen im Geschäftsjahr 2023 um 3 % auf 505 Mio. € zurück (2022: 530 Mio. €).

Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen, die Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden beinhalten, machten 45 % der Gesamtinvestitionen aus (2022: 43 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 32 % bzw. 9 % der Gesamtinvestitionen (2022: 29 % bzw. 12 %). Weitere 14 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2022: 15 %). Nach Segmenten betrachtet entfiel mit 38 % der Großteil der Investitionen auf die Zentralbereiche (2022: 46 %). Nach Regionen betrachtet entfielen 24 % der Gesamtinvestitionen auf EMEA (2022: 21 %), gefolgt von Nordamerika mit 15 % (2022: 11 %), China mit 10 % (2022: 11 %), Asien-Pazifik mit 7 % (2022: 8 %) und Lateinamerika mit 6 % (2022: 4 %).

Investitionen nach Bereichen in %



Investitionen nach Segmenten in %



Liquiditätsanalyse

Der Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit belief sich im Geschäftsjahr 2023 auf 2.630 Mio. € (2022: Mittelabfluss in Höhe von 479 Mio. €). Der Mittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit betrug 2.630 Mio. € (2022: Mittelabfluss in Höhe von 394 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Verringerung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

Im Jahr 2023 belief sich der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit auf 450 Mio. € gegenüber 495 Mio. € im Jahr 2022. Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Erlöse in Verbindung mit der Veräußerung von Reebok im Jahr 2022 zurückzuführen.

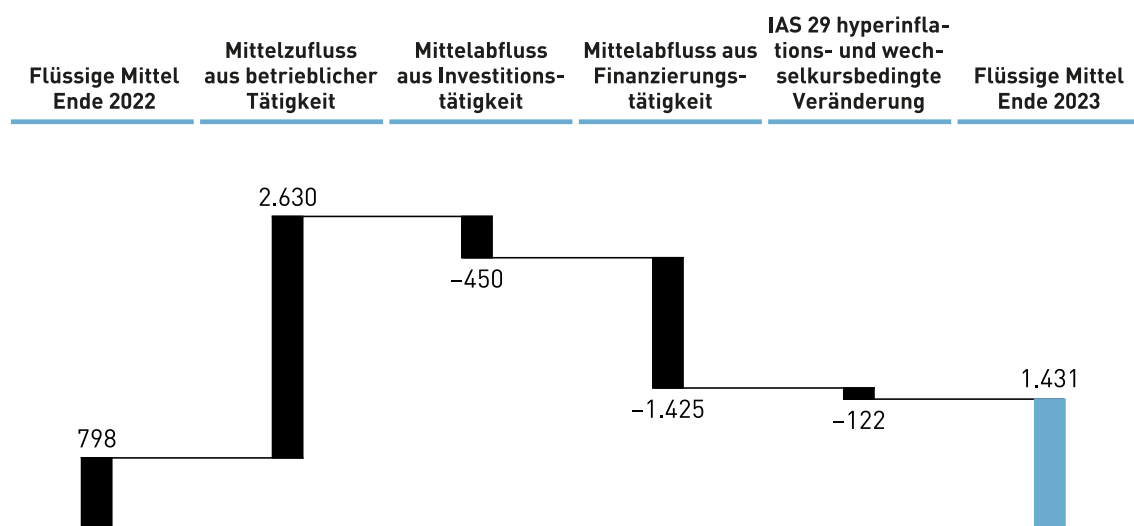
Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit belief sich auf 1.425 Mio. € (2022: 2.963 Mio. €) und der Mittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit betrug 1.425 Mio. € (2022: 2.957 Mio. €). Dies ist auf die Rückzahlung des Eurobonds, Zinszahlungen sowie die Dividendenzahlung für das Jahr 2022 zurückzuführen.

Anpassungen gemäß IAS 29 ‚Rechnungslegung in Hochinflationen‘ sind gesondert zu berichten und haben die Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit, Investitionen und Finanzierungstätigkeit des Unternehmens für das Jahr 2023 mit 82 Mio. € und die Vorjahreswerte für 2022 mit 64 Mio. € belastet.

Währungseffekte in Höhe von 40 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus (2022: 39 Mio. €).

Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2023 um 633 Mio. € auf 1.431 Mio. € (2022: 798 Mio. €).

Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €



Zum 31. Dezember 2023 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 4.518 Mio. € (2022: 6.047 Mio. €). Das Verhältnis der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 auf 3,3 (2022: 3,2). ► SIEHE TREASURY

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA^{1,2,3} in Mio. €



1 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit dem Geschäftsjahr 2020 erstmals angewendet. Entsprechend der Methodologieänderung 2022 wurden die Zahlen ab dem Jahr 2019 angepasst.

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

3 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Außerbilanzielle Posten

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen, Dienstleistungsverträgen sowie für Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 30 % auf 6.418 Mio. € (2022: 4.942 Mio. €). adidas hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Für diese Dienstleistungsverträge sind die finanziellen Verpflichtungen zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 65 % auf 1.454 Mio. € (2022: 881 Mio. €) gestiegen. Die zukünftigen Mindestzahlungen im Zusammenhang mit sonstigen Verträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2023 auf 214 Mio. € (2022: 356 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang um 40 % gegenüber dem Vorjahr.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 37 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 38

Treasury

Finanzierungsgrundsätze des Unternehmens

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

Treasury-Grundsätze und -Verantwortlichkeiten

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

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

Zentralisierte Treasury-Funktion

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

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

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

Marktübliche Kreditvereinbarungen

Bei unseren fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene rechtliche Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2023 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir davon überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit interner und externer Mittel dazu ausreichen werden, unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

Bonitätsprüfungen

Im August 2020 erhielt adidas starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's. Während Standard & Poor's adidas mit „A+“ bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung „A2“. Der anfängliche Ausblick für beide Ratings lautete „stabil“, da beide Ratingagenturen die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens anerkannten. Im November 2022 änderten sowohl Standard & Poor's als auch Moody's den Ausblick von adidas basierend auf der Verschlechterung der Bonitätskennzahlen aufgrund des Drucks von ökonomischen und unternehmensspezifischen Herausforderungen auf die betriebliche Leistung des Unternehmens in „negativ“. Im Februar 2023 senkte Standard & Poor's die Bewertung von adidas auf „A-“, während Moody's das Unternehmen auf „A3“ herabstufte, beide Ratingagenturen jeweils mit Ausblick „negativ“. Die Herabstufungen spiegelten eine weitere Abwärtskorrektur der Bonitätskennzahlen nach der Bekanntgabe der Finanzprognose des Unternehmens für 2023 wider. In ihren im Dezember 2023 und Januar 2024 veröffentlichten Berichten bestätigten Standard & Poor's und Moody's ihre Bewertungen „A-“ bzw. „A3“, jeweils mit Ausblick „negativ“. Insgesamt sichern die Investment-Grade-Ratings adidas weiterhin einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

Konsortialkredite

Im Jahr 2020 hat adidas mehrere Schritte unternommen, um sein Finanzprofil deutlich zu stärken. Im November 2020 schloss das Unternehmen einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1.500 Mio. € mit zwölf Partnerbanken ab. Diese Konsortialkreditvereinbarung wurde später, im Oktober 2021 und im November 2022, geändert. Der geänderte und neu aufgelegte Konsortialkredit mit nun elf Partnerbanken belief sich auf 2.000 Mio. € mit einer Laufzeit bis November 2027. Im Dezember 2023 reduzierte adidas die Höhe des Konsortialkredits auf 1.864 Mio. € und die Anzahl der kreditgebenden Banken auf zehn Partnerbanken.

Nachhaltigkeitsanleihe

adidas hat im September 2020, im Rahmen der Umsetzung seiner ehrgeizigen langfristigen Nachhaltigkeits-Roadmap, erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert und optimiert auf diese Weise seine Kapitalstruktur und seine Finanzierungskosten weiter. Diese Anleihe in Höhe von 500 Mio. € hatte bei Ausgabe eine Laufzeit von acht Jahren und einen Kupon von 0,00 %. Sie ist an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von 100.000 € gelistet. adidas plante, die Erlöse aus der Nachhaltigkeitsanleihe ganz oder teilweise zur Finanzierung und Refinanzierung förderfähiger nachhaltiger Projekte zu verwenden, wie sie im ‚Sustainability Bond Framework‘ definiert sind. Zum 30. September 2023 wurde der Gesamtbetrag der Nettoerlöse in Höhe von 500 Mio. € vollständig förderfähigen nachhaltigen Projekten zugewiesen.

Nachhaltigkeitsanleihe: Höhe der zugewiesenen Nettoerlöse¹ in Mio. €

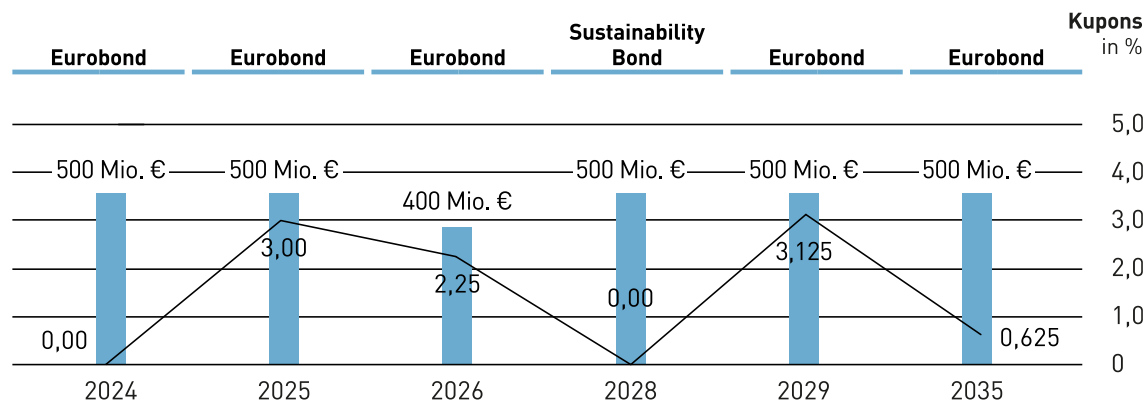
	Q1 – Q3 2023	Q4 2018 – 2022	Gesamt
Förderfähige nachhaltige Projekte pro Kategorie			
Nachhaltige Materialien	61	369	430
Nachhaltige Prozesse	3	26	29
Gesellschaftliches Engagement	4	37	41
Kumulierte förderfähige nachhaltige Projektausgaben	67	433	500
Nicht zugewiesene Erlöse			0

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

Ausstehende Anleihen

adidas hat derzeit sechs ausstehende Anleihen. Zuletzt platzierte das Unternehmen im Jahr 2022 eine dreijährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € und einem Kupon von 3,00 %, die im November 2025 fällig wird, sowie eine siebenjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. €, einem Kupon von 3,125 % und einer Laufzeit bis 2029. Beide Anleihen werden an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet. Zusätzlich zu diesen Platzierungen verfügt das Unternehmen über weitere ausstehende Anleihen: eine 2014 begebene Anleihe in Höhe von 400 Mio. € mit einem Kupon von 2,25 % und einer Laufzeit bis Oktober 2026. Im September 2020 hat adidas zudem erfolgreich zwei Anleihen in Höhe von insgesamt 1.000 Mio. € platziert. Die vierjährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,00 % und wird im September 2024 fällig. Die 15-jährige Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € hat einen Kupon von 0,625 % und wird im September 2035 fällig. Beide Anleihen werden an der Luxemburger Wertpapierbörse mit einer Stückelung von jeweils 100.000 € gelistet. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 16

Fälligkeitsprofil und Kupons von adidas Anleihen¹



¹ Kupons sind fest.

Zusätzliche Kreditlinien

Außer durch die Konsortialkreditlinie und den Zugang zu den Anleihemärkten wird die finanzielle Flexibilität des Unternehmens auch durch die Verfügbarkeit von weiteren Kreditlinien sichergestellt. Zum Ende des Geschäftsjahres 2023 beliefen sich die fest zugesagten und nicht fest zugesagten Kreditlinien, darunter die Konsortialkreditlinie, auf 3.648 Mio. € (2022: 4.090 Mio. €). Davon waren 3.556 Mio. € ungenutzt (2022: 3.998 Mio. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 53 % bzw. 47 % der gesamten Kreditlinien aus (2022: 51 % bzw. 49 %). Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein ungenutztes Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung (2022: 2.000 Mio. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Niedrigere Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens, wovon der überwiegende Teil in Euro gehalten wird, bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie ausstehenden Anleihen. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2023 um 14 % auf 2.979 Mio. € zurück (2022: 3.473 Mio. €), was auf den Anstieg der flüssigen Mittel und auf die Rückzahlung der eigenkapital-neutralen Wandelanleihe mit einem Volumen von 500 Mio. € im September 2023 zurückzuführen ist. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2023 auf 2.886 Mio. € (2022: 3.381 Mio. €). Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2023 auf 93 Mio. € (2022: 93 Mio. €).

Finanzierungsstruktur in Mio. €

	2023	2022
Flüssige Mittel	1.431	798
Bankkredite	93	93
Eurobonds	2.886	2.883
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	0	498
Bruttofinanzverbindlichkeiten	2.979	3.473
Nettofinanzverbindlichkeiten/Cash-Position	-1.548	-2.676

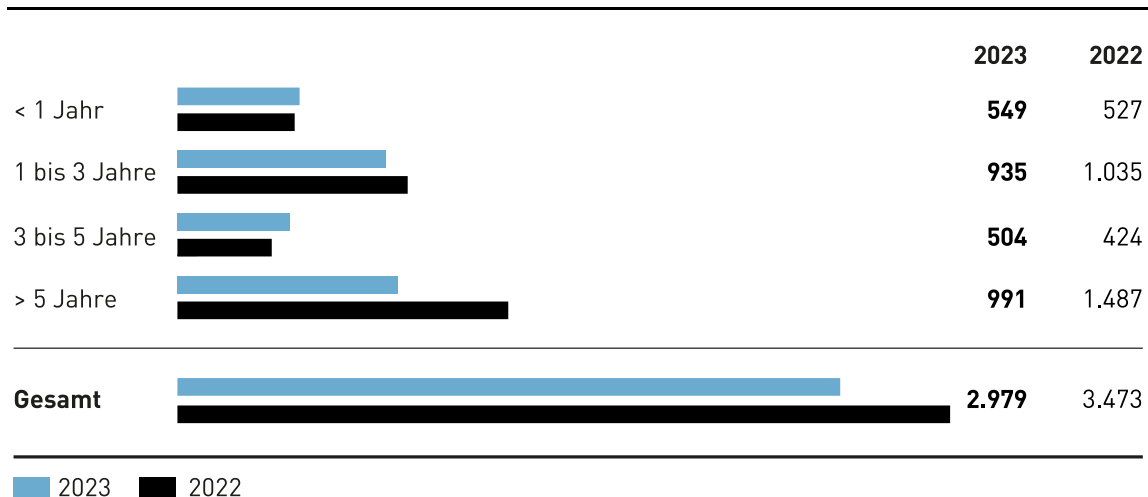
1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zum 31. Dezember 2023 enthalten die flüssigen Mittel 211 Mio. € (2022: 155 Mio. €), die von Tochtergesellschaften gehalten werden, die Devisenkontrollen (z.B. Russland, Argentinien) oder anderen rechtlichen Beschränkungen unterliegen, und die daher nicht jederzeit zur allgemeinen Verwendung durch die adidas AG oder andere Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

Fälligkeitsprofil der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Im Jahr 2024 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 549 Mio. € fällig. Im Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2023 Finanzinstrumente über einen Betrag von 527 Mio. € aus.

Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. €



Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 4.518 Mio. €

Zum 31. Dezember 2023 beliefen sich die bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten auf 4.518 Mio. € (31. Dezember 2022: 6.047 Mio. €). Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die signifikant höheren flüssigen Mittel zurückzuführen, die aus dem Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit und niedrigeren langfristigen Finanzverbindlichkeiten sowie niedrigeren kurz- und langfristigen Leasingverbindlichkeiten im Jahr 2023 resultieren.

Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/Netto-Cash-Position^{1,2} in Mio. €



¹ Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit 2020 erstmals angewendet. Entsprechend der Methodologie-Änderung 2022 wurden die Zahlen ab dem Jahr 2019 angepasst.

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

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

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

ERLÄUTERUNG 25

Zusammensetzung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

	2023	2022
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	549	527
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	2.430	2.946
Kurzfristige und langfristige Leasingverbindlichkeiten	2.584	2.986
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	139	118
Factoring	70	112
Zwischensumme	5.772	6.689
Flüssige Mittel	1.431	798
Kurzfristige Finanzanlagen	34	0
Abzüglich Flüssige Mittel mit Verfügungsbeschränkung	211	155
Abzüglich verfügbare Flüssige Mittel	1.254	643
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten	4.518	6.047

Zinssatz steigt

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens stieg im Jahr 2023 auf 1,6 % (2022: 0,8 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Ausgabe zwei neuer Anleihen über 500 Mio. € mit einem Kupon von 3,00 % bzw. 3,125 % im November 2022 zurückzuführen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2023 machten festverzinsliche Finanzierungen 99 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2022: 100 %). Zum Jahresende 2023 waren 1 % der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens variabel verzinst (2022: 0 %).

Zinssatzentwicklung¹ in %

2023		1,6
2022		0,8
2021		0,7
2020		1,0
2019		1,5

¹ Gewichteter Durchschnittszinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

Effektives Währungsmanagement hat hohe Priorität

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Schwerpunkt der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Auswirkung von Währungsschwankungen auf die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 2023 betrug das Währungsdefizit resultierend aus dem laufenden Geschäft ca. 4.100 Mio. US-\$ (2022: 7.500 Mio. US-\$). Davon entfielen ca. 3.000 Mio. US-\$ auf den Euro (2022: 6.100 Mio. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-Programm mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von über 24 Monaten abgeschlossen. Zum Jahresende 2023 war das Hedging für das Jahr 2024 nahezu vollständig abgeschlossen. Gleichzeitig haben wir bereits mit der Absicherung für das Jahr 2025 begonnen. Die Verwendung oder Kombination verschiedener Hedging-Instrumente, wie z.B. Devisentermingeschäfte oder Währungsoptionen und Swaps, sichern das Unternehmen gegen ungünstige Währungsentwicklungen ab. ► SIEHE GLOBAL OPERATIONS

► SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG

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

Operatives Geschäft und Kapitalstruktur der adidas AG

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

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

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

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark von der Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft für den Konzern geprägt. So machten zum 31. Dezember 2023 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 48 % der Bilanzsumme aus (2022: 42 %). Die Intercompany-Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellten zudem 28 % der Aktivseite (2022: 42 %) sowie 28 % der Passivseite (2022: 28 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2023 dar.

Abschlusserstellung

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2023 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

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

	2023	2022
Umsatzerlöse	4.510	4.814
Verminderung (Vorjahr Erhöhung) des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	-4	2
Gesamtleistung	4.506	4.816
Sonstige betriebliche Erträge	721	1.226
Materialaufwand	-1.678	-1.878
Personalaufwand	-852	-726
Abschreibungen	-139	-140
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.801	-3.415
Betriebliches Ergebnis	-243	-117
Finanzergebnis	103	2.237
Steuern	-49	-63
Jahresfehlbetrag/-überschuss	-189	2.057
Gewinnvortrag	598	724
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	-	-500
Einstellung in Kapitalrücklage	-	-12
Verwendung für den Rückkauf/die Ausgabe eigener Anteile	2	-1.546
Bilanzgewinn	411	723

Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. €

	2023	2022
Lizenz- und Provisionserträge	2.275	2.394
adidas Deutschland	1.267	1.511
Ausländische Tochterunternehmen	88	80
Zentrale Vertriebsseinheit	125	118
Sonstige Umsatzerlöse	755	711
Gesamt	4.510	4.814

Umsatzerlöse sinken um 6 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marke adidas erwirtschaftet werden, sowie Umsätzen mit ausländischen Tochterunternehmen. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, Umsätze der zentralen Vertriebsseinheit sowie sonstige Umsatzerlöse. Von März 2022 bis Mai 2023 sind die Provisionserlöse für Reebok in den sonstigen Umsatzerlösen ausgewiesen. Die Umsatzerlöse der adidas AG verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 6 % auf 4.510 Mio. € (2022: 4.814 Mio. €).

Sonstige betriebliche Erträge sinken um 41 %

Im Geschäftsjahr 2023 sind die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 41 % auf 721 Mio. € gesunken (2022: 1.226 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Währungsgewinne zurückzuführen.

Reduzierung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 18 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG sind im Geschäftsjahr 2023 um 18 % auf 2.801 Mio. € gesunken (2022: 3.415 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf die Verringerung der Währungsverluste zurückzuführen.

Abschreibungen sinken leicht

Die Abschreibungen der adidas AG auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sind im Geschäftsjahr 2023 leicht auf 139 Mio. € gesunken (2022: 140 Mio. €).

Betriebliches Ergebnis unter Vorjahresniveau

Im Geschäftsjahr 2023 weist die adidas AG ein negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 243 Mio. € aus (2022: 117 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf niedrigere Umsätze zurückzuführen.

Signifikante Reduzierung des Finanzergebnisses

Das Finanzergebnis der adidas AG ist im Jahr 2023 um 95 % auf 103 Mio. € gesunken (2022: 2.237 Mio. €). Die Reduzierung ist auf niedrigere Dividendenerträge zurückzuführen.

Jahresfehlbetrag im Jahr 2023

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 49 Mio. € (2022: 63 Mio. €) beläuft sich der Jahresfehlbetrag 2023 auf 189 Mio. € und liegt damit um 109 % unter dem Jahresüberschuss des Vorjahres (2022: 2.057 Mio. €).

Bilanz

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	359	329
Sachanlagen	675	684
Finanzanlagen	4.427	4.408
Anlagevermögen	5.461	5.421
Vorräte	44	52
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.765	4.719
Flüssige Mittel, Wertpapiere	859	195
Umlaufvermögen	3.668	4.966
Rechnungsabgrenzungsposten	136	88
Bilanzsumme	9.265	10.475
Passiva		
Eigenkapital	2.455	2.767
Rückstellungen	813	833
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	5.997	6.875
Bilanzsumme	9.265	10.475

Bilanzsumme gesunken

Im Geschäftsjahr 2023 ist die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 12 % auf 9.265 Mio. € gesunken (2022: 10.475 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände zurückzuführen.

Eigenkapital 11 % unter Vorjahresniveau

Das Eigenkapital verringerte sich im Geschäftsjahr 2023 um 11 % auf 2.455 Mio. € (2022: 2.767 Mio. €). Die Eigenkapitalquote ist auf 26,5 % gestiegen (2022: 26,4 %).

Rückstellungen sinken um 2 %

Im Geschäftsjahr 2023 sind die Rückstellungen um 2 % auf 813 Mio. € gesunken (2022: 833 Mio. €).

Verbindlichkeiten und sonstige Posten sinken um 13 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten sind im Geschäftsjahr 2023 um 13 % auf 5.997 Mio. € gesunken (2022: 6.875 Mio. €). Dies ist im Wesentlichen auf die Rückzahlung einer Anleihe im Jahr 2023 zurückzuführen.

Nahezu unveränderter Finanzmittelbestand

Die adidas AG verfügt über eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 1.864 Mio. € und weitere bilaterale Kreditlinien in Höhe von 889 Mio. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2.000 Mio. € zur Verfügung. ► **SIEHE TREASURY**

Im Geschäftsjahr 2023 ergab sich bei der adidas AG ein Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 212 Mio. € (2022: Mittelabfluss von 1.699 Mio. €). Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus den gesunkenen Forderungen. Der Nettomittelzufluss aus der Investitionstätigkeit betrug 104 Mio. € (2022: 2.518 Mio. €). Die Reduzierung ist insbesondere auf niedrigere Dividendeneinnahmen zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 323 Mio. € (2022: 2.223 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung und Zinszahlungen zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 189 Mio. € (2022: 195 Mio. €).

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

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

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 180.000.000 € (Stand: 31. Dezember 2023), eingeteilt in ebenso viele auf den Namen lautende Stückaktien, die rechnerisch jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind. Das Grundkapital und die Anzahl der Aktien haben sich im Geschäftsjahr 2023 nicht verändert. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionär*innen auf Verbriefung ihrer Anteile ist gemäß § 4 Abs. 7 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktien zugelassen sind. Gemäß § 67 Abs. 2 AktG gilt im Verhältnis zur adidas AG als Aktionär*in nur, wer entsprechend im Aktienregister eingetragen ist. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionär*innen am Gewinn der Gesellschaft. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionär*innen ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG. Zum 31. Dezember 2023 besaß die adidas AG insgesamt 1.450.916 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

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

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

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

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

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

Beteiligungen am Grundkapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

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

Aktien mit Sonderrechten

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

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Mitarbeitenden am Kapital

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

Ernennung und Abberufung des Vorstands

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

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

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

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

Satzungsänderungen

Die Satzung der adidas AG kann gemäß §§ 119 Abs. 1 Nr. 6, 179 Abs. 1 Satz 1 AktG grundsätzlich nur durch einen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden. Gemäß § 21 Abs. 3 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 2 Satz 2 AktG beschließt die Hauptversammlung der adidas AG über Satzungsänderungen

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

grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Soweit das Gesetz zwingend eine größere Stimm- oder Kapitalmehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung beschließen.

Befugnisse des Vorstands

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

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienaussgabe

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

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 6. August 2026 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/I). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen.
- Ebenfalls bis zum 6. August 2026 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/II). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage ganz oder teilweise auszuschließen. Ferner kann der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen ausschließen, soweit die neuen Aktien gegen Bareinlage zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen. Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dieser Ermächtigung kann jedoch nur soweit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 12. Mai 2021 unter Ausschluss des Bezugsrechts auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die unter Ausschluss des Bezugsrechts ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Der vorstehende Satz gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2021/II darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmende oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmende von Tochterunternehmen verwendet werden. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

Bedingtes Kapital

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

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

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienrückkauf

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Geschäftsjahr 2023 keinen Gebrauch gemacht.

Change of Control / Entschädigungsvereinbarungen

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

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

Geschäftsentwicklung nach Segmenten

adidas hat sein operatives Geschäft in die folgenden Geschäftssegmente unterteilt: EMEA, Nordamerika, China, Asien-Pazifik und Lateinamerika.

EMEA

In EMEA war der Umsatz im Jahr 2023 auf währungsbereinigter Basis unverändert im Vergleich zum Vorjahr. In Euro ging der Umsatz um 4 % auf 8.235 Mio. € zurück (2022: 8.550 Mio. €). Die währungsbereinigte Entwicklung ist auf ein Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich im Performance-Bereich zurückzuführen, hauptsächlich aufgrund des Anstiegs im hohen einstelligen Prozentbereich in der Kategorie Fußball. Gleichzeitig ging der Umsatz im Bereich Lifestyle im niedrigen einstelligen Prozentbereich zurück, was auf den erheblich niedrigeren Umsatz mit Yeezy Produkten zurückzuführen ist.

Umsatz in EMEA

0 %

(währungsbereinigt)

8.235 Mio. €

EMEA im Überblick in Mio. €

	2023	2022	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	8.235	8.550	–4 %	0 %
Bruttomarge	46,4 %	50,5 %	–4,1 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	1.280	1.679	–24 %	–
Operative Marge des Segments	15,5 %	19,6 %	–4,1 PP	–

Die Bruttomarge in EMEA ging um 4,1 Prozentpunkte auf 46,4 % zurück (2022: 50,5 %). Ungünstige Währungsentwicklungen, erheblich höhere Kosten in der Lieferkette und die negativen Auswirkungen höherer Rabatte belasteten die Entwicklung der Bruttomarge und konnten nur teilweise durch eine bessere Preisgestaltung und einen etwas günstigeren Geschäftsmix kompensiert werden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 5 % auf 2.562 Mio. € zurück (2022: 2.683 Mio. €). Diese Entwicklung ist dem Rückgang der Betriebsgemeinkosten im mittleren einstelligen Prozentbereich zuzuschreiben. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,3 Prozentpunkte auf 31,1 % (2022: 31,4 %). Das Betriebsergebnis in EMEA lag mit 1.280 Mio. € um 24 % unter dem Vorjahresniveau (2022: 1.679 Mio. €). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge ging die operative Marge um 4,1 Prozentpunkte auf 15,5 % zurück (2022: 19,6 %).

Nordamerika

In Nordamerika ging der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 16 % und in Euro um 19 % auf 5.219 Mio. € zurück (2022: 6.404 Mio. €), da dieser Markt besonders von der konservativen Sell-in-Strategie des Unternehmens zur Reduzierung der hohen Lagerbestände sowie dem erheblich niedrigeren Umsatz mit Yeezy Produkten betroffen war. Der währungsbereinigte Rückgang ist auf niedrigere Umsätze sowohl im Performance- als auch im Lifestyle-Bereich zurückzuführen.

Umsatz in Nordamerika

-16 %
(währungsbereinigt)

5.219 Mio. €

Nordamerika im Überblick¹ in Mio. €

	2023	2022	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	5.219	6.404	-19 %	-16 %
Bruttomarge	40,1 %	42,9 %	-2,8 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	273	988	-72 %	-
Operative Marge des Segments	5,2 %	15,4 %	-10,2 PP	-

¹ Werte für 2022 aufgrund einer Verschiebung zwischen den Segmenten Latein- und Nordamerika angepasst.

Die Bruttomarge in Nordamerika ging um 2,8 Prozentpunkte auf 40,1 % zurück (2022: 42,9 %). Die erheblich negativen Auswirkungen der gestiegenen Kosten in der Lieferkette und höherer Rabatte konnten nur teilweise durch eine bessere Preisgestaltung und einen günstigeren Geschäftsmix ausgeglichen werden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 2 % auf 1.872 Mio. € (2022: 1.831 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf den Anstieg der Betriebsgemeinkosten im mittleren einstelligen Prozentbereich zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 7,3 Prozentpunkte auf 35,9 % (2022: 28,6 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika ging um 72 % auf 273 Mio. € zurück (2022: 988 Mio. €). Infolge der niedrigeren Bruttomarge und der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um 10,2 Prozentpunkte auf 5,2 % (2022: 15,4 %).

China

Der Umsatz in China stieg auf währungsbereinigter Basis um 8 %. In Euro blieb der Umsatz mit 3.190 Mio. € gegenüber dem Vorjahr stabil (2022: 3.179 Mio. €). Der währungsbereinigte Umsatzzanstieg ist einem zweistelligen Wachstum im Bereich Performance zuzuschreiben, das starke Zuwächse in allen Kategorien widerspiegelt. Der Lifestyle-Bereich verzeichnete währungsbereinigt eine Steigerung im mittleren einstelligen Prozentbereich. Starke zweistellige Zuwächse bei Originals und Sportswear wurden teilweise durch den deutlich niedrigeren Umsatz mit Yeezy Produkten aufgehoben.

Umsatz in China

+8 %
(währungsbereinigt)

3.190 Mio. €

China im Überblick in Mio. €

	2023	2022	Veränderung	Veränderung (währungsbereinigt)
Umsatzerlöse	3.190	3.179	0 %	8 %
Bruttomarge	48,7 %	46,7 %	2,0 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	553	322	72 %	–
Operative Marge des Segments	17,3 %	10,1 %	7,2 PP	–

Die Bruttomarge in China verbesserte sich um 2,0 Prozentpunkte auf 48,7 % (2022: 46,7 %). Die erheblichen negativen Auswirkungen der gestiegenen Kosten in der Lieferkette konnten durch weniger Rabattaktionen, günstige Währungsentwicklungen und niedrigere Abschreibungen auf Vorräte mehr als ausgeglichen werden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 14 % auf 1.002 Mio. € zurück (2022: 1.169 Mio. €). Dies ist in erster Linie auf einen Rückgang der Betriebsgemeinkosten im zweistelligen Prozentbereich zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 5,4 Prozentpunkte auf 31,4 % (2022: 36,8 %). Das Betriebsergebnis in China stieg um 72 % auf 553 Mio. € (2022: 322 Mio. €). Infolge der höheren Bruttomarge und der niedrigeren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verbesserte sich die operative Marge um 7,2 Prozentpunkte auf 17,3 % (2022: 10,1 %).

Asien-Pazifik

Der Umsatz in Asien-Pazifik stieg währungsbereinigt um 7 % und in Euro um 1 % auf 2.254 Mio. € (2022: 2.241 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis wurde diese Entwicklung durch ein Wachstum im hohen einstelligen Prozentbereich in der Performance-Kategorie getrieben, das Zuwächse in allen Kategorien widerspiegelt. Der Umsatz im Lifestyle-Bereich stieg ebenfalls im hohen einstelligen Prozentbereich aufgrund starker zweistelliger Zuwächse bei Originals und Basketball.

Umsatz in Asien-Pazifik

+7 %
(währungsbereinigt)

2.254 Mio. €

Asien-Pazifik im Überblick in Mio. €

	2023	2022	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	2.254	2.241	1 %	7 %
Bruttomarge	53,5 %	52,9 %	0,6 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	472	486	–3 %	–
Operative Marge des Segments	20,9 %	21,7 %	–0,7 PP	–

Die Bruttomarge in Asien-Pazifik verbesserte sich um 0,6 Prozentpunkte auf 53,5 % (2022: 52,9 %). Dies ist in erster Linie auf eine erheblich bessere Preisgestaltung, einen günstigeren Geschäftsmix und weniger Rabattaktionen zurückzuführen. Gleichzeitig belasteten ungünstige Währungsentwicklungen und gestiegene Kosten in der Lieferkette die Entwicklung der Bruttomarge erheblich. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 4 % auf 749 Mio. € (2022: 721 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf einen Anstieg der Betriebsgemeinkosten im hohen einstelligen Prozentbereich zurückzuführen. Die betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 33,2 % (2022: 32,2 %). Das Betriebsergebnis in Asien-Pazifik verringerte sich um 3 % auf 472 Mio. € (2022: 486 Mio. €). Die operative Marge ging um 0,7 Prozentpunkte auf 20,9 % zurück (2022: 21,7 %), da der Anstieg der Bruttomarge durch höhere betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz mehr als aufgehoben wurde.

Lateinamerika

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 22 % und in Euro um 9 % auf 2.291 Mio. € (2022: 2.104 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis ist diese Entwicklung auf ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum sowohl bei Performance als auch Lifestyle zurückzuführen. Fast alle Kategorien verzeichneten Zuwächse im starken zweistelligen Prozentbereich.

Umsatz in Lateinamerika

+22 %
(währungsbereinigt)

2.291 Mio. €

Lateinamerika im Überblick¹ in Mio. €

	2023	2022	Veränderung	Veränderung (währungs- bereinigt)
Umsatzerlöse	2.291	2.104	9 %	22 %
Bruttomarge	45,6 %	47,4 %	–1,8 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	482	473	2 %	–
Operative Marge des Segments	21,0 %	22,5 %	–1,5 PP	–

¹ Werte für 2022 aufgrund einer Verschiebung zwischen den Segmenten Latein- und Nordamerika angepasst.

Die Bruttomarge in Lateinamerika ging um 1,8 Prozentpunkte auf 45,6 % zurück (2022: 47,4 %). Während eine bessere Preisgestaltung einen deutlich positiven Effekt auf die Margenentwicklung hatte, wirkten sich deutlich negative Währungseffekte, höhere Rabatte und gestiegene Kosten in der Lieferkette negativ auf die Entwicklung der Bruttomarge in der Region aus. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 564 Mio. € (2022: 534 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt einen Anstieg sowohl der Marketingaufwendungen als auch der Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz sanken hingegen um 0,8 Prozentpunkte auf 24,6 % (2022: 25,4 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika stieg um 2 % auf 482 Mio. € (2022: 473 Mio. €). Aufgrund der niedrigeren Bruttomarge ging die operative Marge um 1,5 Prozentpunkte auf 21,0 % zurück (2022: 22,5 %).

Ausblick

Für das Jahr 2024 gehen wir davon aus, dass makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen weiter bestehen werden. Während sich dies negativ auf die Verbraucherstimmung und die Kaufkraft auswirken kann, sollte die globale Sportartikelbranche von den sportlichen Großereignissen des Jahres 2024 profitieren. Vor diesem Hintergrund planen wir dieses Jahr eine Rückkehr zum Umsatzwachstum und gehen davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz 2024 im mittleren einstelligen Prozentbereich steigen wird. Diese Umsatzprognose beinhaltet die Annahme, dass wir den verbleibenden Yeezy Bestand kostendeckend verkaufen werden. Dies würde im Jahr 2024 zu einem Umsatz von rund 250 Mio. € führen, aber keinen Beitrag zum Betriebsergebnis leisten. Dem stehen der Umsatz mit Yeezy Produkten in Höhe von rund 750 Mio. € sowie ein Gewinn in Höhe von rund 300 Mio. € im Jahr 2023 gegenüber. Den Prognosen zufolge werden ungünstige Währungseffekte auch im Jahr 2024 die Profitabilität des Unternehmens erheblich belasten, da zu erwarten ist, dass sie sich sowohl auf den ausgewiesenen Umsatz als auch auf die Entwicklung der Bruttomarge negativ auswirken werden. Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren – der erwarteten währungsumrechnungs- und transaktionsbedingten Belastungen sowie der aktuellen Yeezy Prognose – geht adidas für das Geschäftsjahr 2024 von einem positiven Betriebsergebnis von rund 500 Mio. € aus.

Zukunftsbezogene Aussagen

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

Weitere Verlangsamung des globalen Wirtschaftswachstums im Jahr 2024²⁶

Das Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) wird sich im Jahr 2024 in Anbetracht der Auswirkungen einer straffen Geldpolitik, der restriktiven Finanzbedingungen und des schwachen Welthandels weiter auf 2,4 % verlangsamen. Trotz sinkender Teuerungsraten bleibt die Inflation in den meisten Industrieländern über den Zielwerten. Daher wird erwartet, dass die Geldpolitik vorerst restriktiv bleiben wird. Zudem werden der Konflikt im Nahen Osten und der anhaltende Krieg in der Ukraine weiterhin die Weltwirtschaft belasten. Während für die Industrieländer ein Wachstum von nur 1,2 % prognostiziert wird, verbessern sich die Bedingungen für die Schwellenländer leicht und es wird hier für 2024 ein Wachstum von 3,9 % erwartet. Es bleiben jedoch Abwärtsrisiken in Form einer schwächer als erwarteten Dynamik in großen Volkswirtschaften in China, Nordamerika und Europa bestehen. Darüber hinaus kann eine mögliche Eskalation geopolitischer Konflikte zu einem erneuten Anstieg der

²⁶ Quelle: World Bank Global Economic Prospects.

Energiepreise führen und die Verbrauchernachfrage weiter dämpfen. Schließlich bleiben mögliche Störungen der Lieferkette und klimabedingte Katastrophen Anlass zur Sorge für die Weltwirtschaft.

Sportartikelbranche wird 2024 von großen Events profitieren

Nachdem sich die globale Sportartikelbranche im Jahr 2023 widerstandsfähig gezeigt hat, wird sie 2024 von sportlichen Großereignissen profitieren, wie der UEFA EURO 2024 in Deutschland, der CONMEBOL Copa América 2024 und den Olympischen Spielen in Paris. Gleichzeitig werden bestehende globale Trends wie ‚Athleisure‘, die zunehmende sportliche Betätigung und ein erhöhtes Gesundheitsbewusstsein weiterhin das Wachstum der Branche unterstützen. Innovative Performance- und Lifestyle-Produkte begeistern die Konsument*innen sowohl im physischen Einzelhandel als auch über digitale Kanäle. Daher ist zu erwarten, dass die Sportartikelbranche langfristig attraktiv bleiben wird. Die Branche sieht sich jedoch auch im Jahr 2024 einigen Herausforderungen gegenüber. Während die meisten Märkte weltweit zu gesünderen Lagerbeständen zurückgekehrt sind, wird Nordamerika voraussichtlich, vor allem in der ersten Jahreshälfte 2024, weiterhin mit Überbeständen zu kämpfen haben. Zudem werden sich die hohen Inflationsraten und Zinssätze negativ auf die Ersparnisse der Haushalte auswirken und die Kaufkraft schmälern. Darüber hinaus können eskalierende geopolitische Konflikte – trotz der gestiegenen Resilienz der Lieferketten in den letzten Jahren – zu globalen Handelsstörungen führen.

Ausblick für 2024

	2023	Ausblick 2024
Umsatz	21.427 Mio. €	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich ¹
Betriebsergebnis	268 Mio. €	rund 500 Mio. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	25,7 %	Erreichen eines Werts zwischen 23 % und 24 %
Investitionen ²	504 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €

1 Währungsbereinigt.
2 Ohne Akquisitionen und Leasing.

Währungsbereinigter Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich für 2024 erwartet

Für das Jahr 2024 wird davon ausgegangen, dass makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen weiter anhalten werden. Vor diesem Hintergrund planen wir die Rückkehr zu Umsatzwachstum, indem wir erfolgreiche Produktfamilien ausbauen, neue hervorbringen und unser deutlich verbessertes, breiteres und umfassenderes Produktsortiment optimal nutzen. Bessere Beziehungen zu Einzelhändlern, wirkungsvollere Marketinginitiativen und die Aktivitäten des Unternehmens rund um sportliche Großereignisse werden ebenfalls zur Umsatzsteigerung beitragen. Infolgedessen erwarten wir für 2024 einen währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich.

Diese Umsatzprognose basiert auf der Annahme, dass wir die verbleibenden Yeezy Bestände kostendeckend verkaufen werden, was zu einem Umsatz von rund 250 Mio. € im Jahr 2024 führen würde. Dem stehen Umsätze mit Yeezy Produkten in Höhe von rund 750 Mio. € im Jahr 2023 gegenüber. Ohne die Yeezy Verkäufe in beiden Jahren spiegelt die Umsatzprognose einen währungsbereinigten Umsatzanstieg

im hohen einstelligen Prozentbereich im zugrunde liegenden adidas Geschäft wider. Wir gehen davon aus, dass sich die Umsatzentwicklung im Laufe des Jahres beschleunigen wird, da das Wachstum in der ersten Jahreshälfte noch durch unsere Initiativen zum Abbau der hohen Lagerbestände auf dem nordamerikanischen Markt beeinträchtigt wird. Für die zweite Jahreshälfte prognostizieren wir einen Anstieg des zugrunde liegenden adidas Geschäfts im zweistelligen Prozentbereich.

Signifikanter währungsbereinigter Umsatzanstieg in fast allen Marktsegmenten

Der währungsbereinigte Umsatz im zugrunde liegenden adidas Geschäft wird den Prognosen zufolge in allen Märkten signifikant steigen, mit Ausnahme von Nordamerika. In diesem Markt erwarten wir für 2024 auf währungsbereinigter Basis einen Umsatzrückgang im mittleren einstelligen Prozentbereich. Dies ist hauptsächlich auf unseren fortlaufenden disziplinierten Sell-in an den Großhandel in der ersten Jahreshälfte zurückzuführen und ist Bestandteil unserer Initiativen zum Abbau der hohen Lagerbestände in diesem Markt. Im Gegensatz dazu erwarten wir im Jahr 2024 für China und Lateinamerika Umsatzwachstum im zweistelligen Prozentbereich im zugrunde liegenden Geschäft. Für Europa, Emerging Markets und Japan/Südkorea rechnen wir mit einem Zuwachs auf währungsbereinigter Basis jeweils im hohen einstelligen Prozentbereich im Vergleich zum Vorjahr.

Positives Betriebsergebnis in Höhe von rund 500 Mio. € erwartet

Den Prognosen zufolge werden ungünstige Währungseffekte im Jahr 2024 die Profitabilität des Unternehmens erheblich belasten, da zu erwarten ist, dass sie sich sowohl auf den ausgewiesenen Umsatz als auch auf die Entwicklung der Bruttomarge negativ auswirken werden. Unter Berücksichtigung der erwarteten währungsumrechnungs- sowie transaktionsbedingten Belastungen rechnen wir für das Geschäftsjahr 2024 mit einem positiven Betriebsergebnis von rund 500 Mio. €. Während wir unsere Investitionen in Marketing und Vertrieb weiter steigern werden, werden das Umsatzwachstum und die sich verbessernde Bruttomarge den Prognosen zufolge die Gewinnentwicklung im Jahr 2024 vorantreiben. Da wir derzeit davon ausgehen, dass der Verkauf der verbleibenden Yeezy Bestände kostendeckend erfolgt, wird der geplante Verkauf der Produkte voraussichtlich keine Auswirkungen auf das Betriebsergebnis des Unternehmens in diesem Jahr haben.

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz verringert sich voraussichtlich

Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz hat sich im Laufe des Jahres 2023 erhöht. Dies spiegelt den leichten Anstieg des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals sowie den niedrigeren Umsatz im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr wider. Unser Fokus im Jahr 2024 wird die Verbesserung des durchschnittlichen kurzfristigen Betriebskapitals sowie die Rückkehr zu Umsatzwachstum sein. Basierend darauf gehen wir davon aus, dass 2024 das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz auf ein Niveau zwischen 23 % und 24 % zurückgehen wird.

Investitionsausgaben in Höhe von rund 600 Mio. €

Wir werden weiter in unser Geschäft investieren, aber gleichzeitig unsere Ausgaben an die finanzielle und operative Situation des Unternehmens anpassen. Demzufolge rechnen wir im Jahr 2024 mit Investitionsausgaben in Höhe von rund 600 Mio. €.

Management schlägt Dividendenzahlung in Höhe von 0,70 € je Aktie vor

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG werden der Hauptversammlung am 16. Mai 2024 eine konstante Dividende in Höhe von 0,70 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2023: 0,70 €). Dies entspricht einer Gesamtausschüttung in Höhe von 125 Mio. € analog zum Vorjahr (2023: 125 Mio. €). Der Vorschlag spiegelt die besser als erwarteten Ergebnisse im Übergangsjahr 2023, das robuste Finanzprofil des Unternehmens sowie den zuversichtlichen Ausblick des Managements auf das laufende Geschäftsjahr wider. Das Unternehmen plant künftig, zu seiner Dividendenpolitik zurückzukehren, die vorsieht, den Aktionär*innen zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen auszuzahlen.

► SIEHE UNSERE AKTIE

Risiko- und Chancenbericht

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

Grundlagen des Risiko- und Chancenmanagements

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

Risiko- und Chancenmanagementsystem

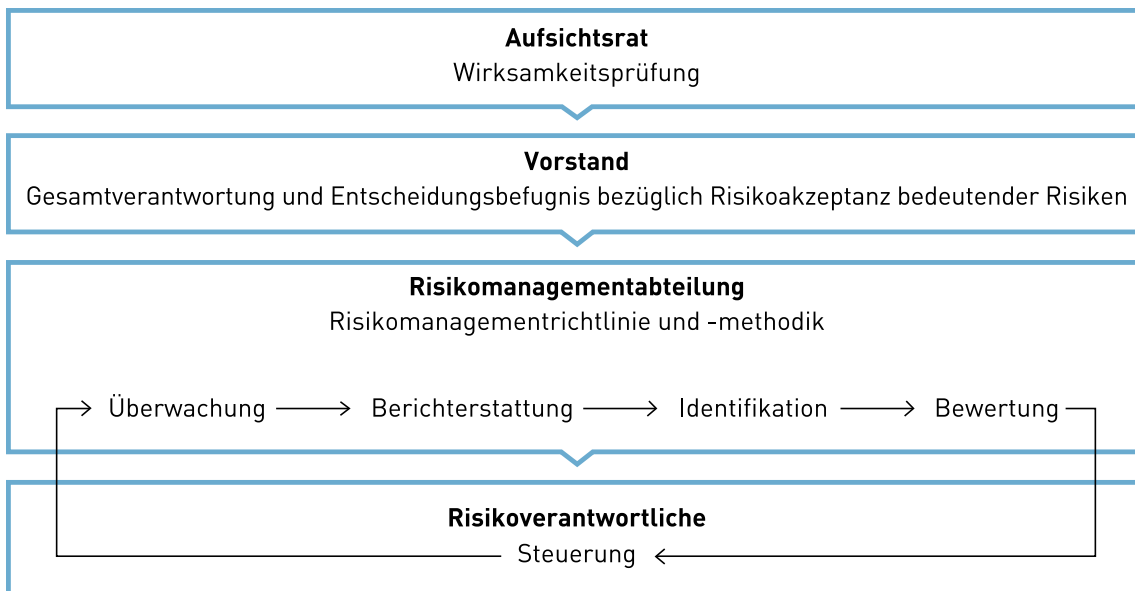
Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für das Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher relevanter Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die zentrale Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung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

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

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

Risikoappetit bezieht sich auf das Höchstmaß an Risiko, das das Unternehmen eingehen will, und leitet sich aus den Liquiditätszielen des Unternehmens ab.

Risiko- und Chancenmanagementsystem



Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

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

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

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

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

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

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

Bewertungskategorien der Risiken

Eintrittswahrscheinlichkeit

> 85 %					
50 % – 85 %					
30 % – 50 %					
15 % – 30 %					
< 15 %					

	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
--	----------	---------	--------	------	-------------

Finanzielle Äquivalente¹	1–10 Mio. €	10–35 Mio. €	35–60 Mio. €	60–100 Mio. €	> 100 Mio. €
--	-------------	--------------	--------------	---------------	--------------

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

Mögliche Auswirkung

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Bedeutend

¹ Basierend auf Gewinn und Cashflow.

Bei der Risiko- und Chancenbewertung wird zusätzlich berücksichtigt, wie schnell ein Risiko bzw. eine Chance eintreten kann („Velocity“). Wir unterscheiden dabei, in welchem Geschäftsjahr Risiken und Chancen eintreten könnten. Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl das Brutto- als auch das Nettorisiko. Das Bruttoisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar. Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder

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

Maßnahmen. Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen ausgewählter eingetretener Risiken und Chancen im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung („Back-Testing“). Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risiko- und Chanceneinschätzung innerhalb des Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden ständig verbessern.

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

Um das Risiko- und Chancenportfolio (d.h. die aggregierte Risikoposition) des Unternehmens zu bestimmen, aggregieren wir Risiken und Chancen mithilfe einer stochastischen Simulation (Monte-Carlo-Simulation), wobei wir Interdependenzen einzelner Risiken und Chancen berücksichtigen. Hinsichtlich der Beurteilung des Fortbestandes des Unternehmens vergleichen wir das Risiko- und Chancenportfolio für 2024 mit der vom Unternehmen definierten Risikotragfähigkeit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisiko die Risikotragfähigkeit übersteigt. Um festzustellen, ob unser Rating gefährdet ist, vergleichen wir das Risiko- und Chancenportfolio für 2024 mit dem definierten Risikoappetit und bestimmen die Wahrscheinlichkeit, mit der das Gesamtrisiko den Risikoappetit übersteigt.

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

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

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

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess:

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

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

Compliance-Management-System (adidas Fair Play)

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Vorbeugen:** Die Compliance-Abteilung überprüft das Compliance Management System in regelmäßigen Abständen und nimmt gegebenenfalls Aktualisierungen vor. Zusätzlich zu dem oben genannten überarbeiteten Fair Play Code of Conduct unterstützen wir alle Maßnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz. Es erfolgen Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften, und die Compliance-Abteilung stellt im Rahmen des Onboarding-Prozesses sowie in einem regelmäßigen, wiederkehrenden Rhythmus für alle Beschäftigten weltweit verpflichtende Schulungen diesbezüglich bereit. Darüber hinaus bietet die Compliance-Abteilung zusammen mit Partnern auch, wo erforderlich, gezielte Compliance-Präsenz-Seminare für leitende Führungskräfte sowie neu beförderte und rekrutierte leitende Führungskräfte weltweit an, um die Richtungsvorgabe hinsichtlich Compliance durch das obere sowie mittlere Management weiter zu betonen. Die Anzahl der abgeschlossenen Schulungen überwachen wir sorgfältig. Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit der Compliance-Abteilung mit der internen Revisionsabteilung, der Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen sowie der zentralen Risikomanagementabteilung weiter gestärkt.
- **Erkennen:** Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, verfügt das Unternehmen über Whistleblowing-Verfahren. Beschäftigte können Bedenken im Hinblick auf Compliance-Verstöße intern an ihre Vorgesetzten, den Chief Compliance Officer, die regionalen Compliance-Manager*innen oder lokale Compliance-Beauftragte, die zuständigen Personalmanager*innen oder, wenn vorhanden, den Betriebsrat bzw. extern über einen unabhängigen vertraulichen Hotline- oder Website-Service melden. Auf Wunsch kann die Kontaktaufnahme hier anonym erfolgen. Die Fair-Play-Hotline und -Website können jederzeit und weltweit kontaktiert werden. Wenn erforderlich, können Dolmetscher*innen hinzugezogen werden. Um alle unsere Standorte weltweit zu erreichen, wird sowohl digital als auch mit Postern auf diese Möglichkeit hingewiesen. Die Maßnahmen des Unternehmens zur Identifikation potenzieller Compliance-Verstöße wurden im Jahr 2023 fortgesetzt.

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

- **Reagieren:** Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Der Chief Compliance Officer leitet alle Ermittlungen in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Team regionaler Compliance-Manager*innen sowie einem globalen Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Compliance-Verstöße. Im Jahr 2023 wurden insgesamt 590 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert (2022: 521). Von großer Bedeutung ist, dass die Erkenntnisse aus Ermittlungen zu Verstößen aus der Vergangenheit dazu genutzt werden, das CMS fortlaufend zu verbessern. Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir, sofern erforderlich, zeitnah mit angemessenen und effektiven Sanktionsmechanismen, die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können. Im Jahr 2023 hat die Compliance-Abteilung die Zusammenarbeit mit dem Employee Relations (ER) Team weiter intensiviert und arbeitet mit ihm insbesondere bei Angelegenheiten, die in Zusammenhang mit Belästigung und Diskriminierung stehen, Hand in Hand. Im November 2023 wurde ein neues Case- Management-Tool eingeführt, das sowohl der Compliance-Abteilung als auch ER eine effektive Dokumentation und Bearbeitung von Compliance-Fällen sowie eine detailliertere Berichterstattung über bestimmte Entwicklungen ermöglicht.

Potenzielle Compliance-Verstöße

	2023	2022
Finanzwirtschaftliche Verstöße, inklusive Diebstahl	51	48
Dienstvergehen, inklusive Interessenkonflikte und Korruption	17	19
Wettbewerbsrechtliche Vergehen	0	1
Fehlverhalten am Arbeitsplatz	387	326
Andere ¹	135	127

¹ Beinhaltet unter anderem Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.

Meldung von potenziellen Compliance-Verstößen in %

	2023	2022
Anonyme Meldung über Hotline	53	55
Nichtanonyme Meldung über Hotline	23	26
Meldung über Compliance Officer und andere	24	18

Der Chief Compliance Officer berichtet dem Vorstand regelmäßig über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über wesentliche Compliance-Fälle. Darüber hinaus berichtet der Chief Compliance Officer auch regelmäßig an den Prüfungsausschuss. Im Jahr 2023 hat der Chief Compliance Officer an vier Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen und dabei die Weiterentwicklung des Compliance-Programms, wesentliche Compliance-Fälle sowie andere Themen mit Compliance-Bezug präsentiert. Die Compliance-Abteilung hat außerdem ihren Prozess zur Aufdeckung von Compliance-Risiken überarbeitet und Risiken neu aufgenommen sowie einige Bereiche (wie E-Commerce) klarer erfasst. Zudem wurde die Beschreibung des CMS geschärft. ➔

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

Das auf das Rechnungswesen bezogene interne Kontroll- und Risikomanagementsystem von adidas stellt einen Prozess dar, der in das unternehmensweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessener Form sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere der International Financial

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

Reporting Standards (IFRS) und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Finance Manual), gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Minderung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen sind klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der Begrenzung und Überprüfung von Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

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

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

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder vom Bereich Global Business Services durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren nahezu ausschließlich auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor oder die Finanzdirektorin der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP Group Reporting, überführt. Auf Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP Group Reporting erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert.

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

unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach Finalisierung aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

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

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

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

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

Wir sind auf keine Sachverhalte gestoßen, die Zweifel an der Angemessenheit und Wirksamkeit des gesamten internen Kontroll- und Risikomanagementsystems begründen würden. Aufgrund der Einschränkungen eines jeden internen Kontroll- und Risikomanagementsystems kann jedoch keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Angemessenheit und Wirksamkeit dieser Systeme gewährleistet werden.²⁷

²⁷ Die Erklärung in Bezug auf den Deutschen Corporate Governance Kodex A5 wurde im Rahmen der Prüfung des vorliegenden Konzernlageberichts nicht inhaltlich geprüft.

Erläuterung der Risiken

In diesem Bericht erläutern wir die finanziellen und nichtfinanziellen Risiken, die wir für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2024 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Unter Anwendung unserer Bewertungsmethodik sehen wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken, Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, Risiken im Zusammenhang mit dem Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld, Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen, Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte, Personalrisiken und IT- und Cybersicherheitsrisiken als bedeutend. Unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

Übersicht Unternehmensrisiken

Risikokategorien	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2022)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2022)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken	Signifikant		30 % – 50 %	
Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		15 % – 30 %	
Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte	Hoch	2022 nicht berichtet	30 % – 50 %	2022 nicht berichtet
Personalrisiken	Hoch	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Hoch		15 % – 30 %	
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel		30 % – 50 %	↓ (50 % – 85 %)
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant		< 15 %	
Compliance-Risiken	Signifikant		< 15 %	
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Signifikant		< 15 %	
Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	
Projektrisiken	Signifikant	↑ (Hoch)	< 15 %	

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungsrisiken

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

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

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

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

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

Risiken in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

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

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

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

Produkte in unseren Märkten und Vertriebskanälen mit hoher Sorgfalt durchführen. In der Produktentwicklung nutzen wir die Erkenntnisse und Fähigkeiten externer Partner, was uns dabei hilft, unser Produktangebot zu verbessern und die Konsumentennachfrage, die Markenattraktivität, den Marktanteil und die Profitabilität zu stärken.

Risiken im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld

Veränderungen im Wettbewerbs- und Einzelhandelsumfeld können den Unternehmenserfolg beeinflussen. adidas ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsument*innen, Produktionskapazitäten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. anhaltenden Rabattphasen am Markt oder Wettbieten um Promotion-Partnerschaften führen. Sollten wir es versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu einer erheblichen Verringerung der Margen führen. Ein anhaltender Preisdruck in unseren Schlüsselmärkten, der durch hohe Lagerbestände noch verstärkt wird (weiterhin relevant für den US-amerikanischen Markt), könnte die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marke gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Wenn wir es nicht schaffen, unsere Vertriebsstrategie zeitnah an den Wandel im Einzelhandel anzupassen, der einerseits durch eine kontinuierliche Verdrängung des stationären Handels durch digitale Handelsplattformen und andererseits durch eine immer stärkere Verknüpfung des stationären und digitalen Handels gekennzeichnet ist, könnten wir Einbußen sowohl beim Umsatz als auch beim Gewinn haben. Ein Rückgang der Attraktivität bestimmter Einkaufsstätten, wie z.B. Einkaufszentren, könnte Umsatzrückgänge sowohl in den Läden unserer Kunden als auch in unseren eigenen Geschäften zur Folge haben und sich darüber hinaus in erhöhten Warenbeständen im Markt, verstärkten Lagerräumungsverkäufen und Margendruck niederschlagen.

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

Risiken in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten sowie Änderungen dieser Gesetze und Bestimmungen haben Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen (z. B. im Fall von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen). Änderungen von Zoll- und Steuerbestimmungen können außerdem wesentliche Auswirkungen auf die Beschaffungskosten und Ertragsteuern des Unternehmens haben. Aus diesem Grund werden für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften, Rückstellungen gebildet. Aufgrund der aktuellen geopolitischen Lage gehen wir vereinzelt von strengeren Vorgehensweisen der Steuer- und Zollbehörden bei Betriebsprüfungen aus, welche die potenzielle Auswirkung sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit derartiger Risiken erhöhen könnten. Im Jahr 2021 wurde sich im ‚OECD/G20 Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting‘ auf eine Zwei-Säulen-Lösung zur Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen, die sich aus der Digitalisierung der Wirtschaft ergeben, geeinigt. Die zweite Säule, zu der auch die Einführung der globalen Mindeststeuer gehört, könnte ab 2024 zu einem höheren als geplanten Ertragsteueraufwand führen.

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

Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte

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

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

rechnungslegungs- und nicht zahlungswirksamen Effekt mit Auswirkung auf das Betriebsergebnis des Unternehmens. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 11**

Personalrisiken

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

Um sicherzustellen, dass wir eine Kultur pflegen, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion fördert, ergreifen wir zahlreiche Maßnahmen. Durch verschiedene Programme werden Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in unseren Einstellungsprozess integriert. Der adidas 'Global DEI Council' setzt sich für eine stärkere Repräsentation, Bindung und Förderung von Talenten mit diversen Hintergründen in unserer weltweiten Belegschaft ein. Unsere Mitarbeitenden nehmen auch an globalen Weiterbildungsprogrammen teil, die sich den Themen Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion widmen. Um erfolgreiche Mitarbeiterführung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, bieten wir unseren Mitarbeitenden auf verschiedensten Hierarchiestufen in unseren Märkten und Funktionsbereichen zahlreiche Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten an. Um Personalbestand und Personalausstattung zu optimieren (d.h. um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeitenden mit den passenden Kompetenzen zur richtigen Zeit besetzt sind), passen wir die Ressourcenallokation bei Bedarf an die Geschäftsentwicklung, das wirtschaftliche Umfeld und die strategischen Prioritäten des Unternehmens an. Um Umstrukturierungs- und Transformationsinitiativen zu erleichtern, bieten wir Änderungsaktivierungen mit unseren Führungskräften und Beratung im Bereich Organisationsdesign an. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings und haben eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Unser weltweites Programm zur Nachfolgeregelung ermöglicht uns, immer eine Auswahl interner Talente zu haben, die für wichtige Führungspositionen infrage kommen, und verringert so das Nachfolgerisiko.

IT- und Cybersicherheitsrisiken

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

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

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

Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

Ungünstige oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken (inklusive sozialen, Umwelt- und Governance-Themen) sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Unternehmens erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Unternehmens führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z. B. Nichtregierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere oberen Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören. Obwohl wir die adidas Yeezy Partnerschaft im Jahr 2022 beendet haben, könnte es aufgrund ihrer früheren Größe und Bedeutung zu Reaktionen von Stakeholdern und negativer Medienberichterstattung kommen.

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

Geschäftspartnerrisiken

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

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

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

negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen oder sogar unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direktvertriebs umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Kein Kunde unseres Unternehmens war im Jahr 2023 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko in der Lieferkette. Zudem minimieren wir potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der gesamten Beschaffungskette einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz in verschiedenen Ländern und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing).

Compliance-Risiken

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

Unser Compliance Management System (CMS) hilft uns dabei, diesen Risiken vorzubeugen, sie zu erkennen und angemessen auf sie zu reagieren. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog („Global Policy Manual“) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeitenden sowie unsere Geschäftspartner bei ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager*innen sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager*innen zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Zusätzlich arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir rechtliche Anforderungen weltweit kennen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen. Um das Risiko von Verstößen gegen Gesetze und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz zu mindern, haben wir ein globales Rahmenwerk zum Datenschutzmanagement entwickelt, das die Grundprinzipien des Unternehmens in Bezug auf Datenschutz und den Rahmen für die Verwendung und Löschung personenbezogener Daten vorgibt. Dieses Rahmenwerk gilt für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit und spiegelt auch unsere Erwartungen an externe Geschäftspartner im

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

Umgang mit personenbezogenen Daten im Auftrag von oder für adidas wider. Unser Global Privacy Officer und sein Team treiben die Implementierung des Regelwerks auf operativer Ebene ebenso voran wie Maßnahmen zur Überwachung, damit der Grad der Implementierung nachvollziehbar wird und berichtet werden kann. Sie beraten außerdem kontinuierlich bei der Umsetzung und bieten entsprechende Schulungen an.

Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

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

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

Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten

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

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

Projektrisiken

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

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

Zur Projektsteuerung überprüfen sowohl Projektteams als auch Projektleitungsgremien ständig den Stand der Projekte und gewährleisten so, dass Fortschritt, Qualität und Kosten regelmäßig beurteilt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es uns, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen, was sogar eine vollständige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt. Um ganzheitliches End-to-End-Management wichtiger Projekte sicherzustellen, haben wir ein Netzwerk verschiedener Programm- und Projektmanagementabteilungen über alle wesentlichen Unternehmensfunktionen (z.B. Vertrieb, Marketing, Operations, Finanzen, IT und Personalbereich) hinweg etabliert. Darüber hinaus arbeiten wir mit externen Partnern, die unser Projektmanagement in Bereichen unterstützen, in denen wir erforderliche Kenntnisse nicht im eigenen Unternehmen haben.

Erläuterung der Chancen

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf finanzielle und nichtfinanzielle Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2024 und darüber hinaus als am relevantesten erachten. Chancen in Bezug auf den vorhandenen Yeezy Bestand, Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot, gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen, Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement, Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie sowie Personalchancen betrachten wir als bedeutend. Die nachfolgende Übersicht zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Unternehmenschancen.

Übersicht Unternehmenschancen

Chancenkategorien	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2022)	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Veränderung (Einschätzung 2022)
Chancen in Bezug auf den vorhandenen Yeezy Bestand	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot	Signifikant		30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen	Signifikant	↑ (Hoch)	30 % – 50 %	↑ (15 % – 30 %)
Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Signifikant		15 % – 30 %	↓ (30 % – 50 %)
Personalchancen	Hoch	↑ (Mittel)	15 % – 30 %	
Chancen im Zusammenhang mit Produktentwicklung und Fertigungsprozessen	Signifikant		< 15 %	↓ (30 % – 50 %)
Chancen im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten	Mittel	2022 nicht berichtet	30 % – 50 %	2022 nicht berichtet
Chancen in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen	Mittel	↓ (Signifikant)	15 % – 30 %	↓ (50 % – 85 %)

Chancen in Bezug auf den vorhandenen Yeezy Bestand

Der in diesem Geschäftsbericht beschriebene Ausblick für das Gesamtjahr 2024 basiert auf der Annahme, dass adidas die verbliebenen Yeezy Bestände kostendeckend verkaufen wird. Für den Fall, dass der Verkauf der vorhandenen Produkte die Erwartungen übertrifft, könnte die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens durch höhere als geplante Umsätze und Margen positiv beeinflusst werden.

Chancen in Bezug auf Konsumentennachfrage und Produktangebot

Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marke sowie deren Anziehungskraft bei den Konsument*innen steigern. Dadurch könnte sich wiederum der Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen, wodurch adidas einen über den Erwartungen liegenden Umsatz und Gewinn erzielen würde. Zudem könnten herausragende sportliche Leistungen unserer

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

Promotion-Partner (Einzelsportler*innen, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität bei den Konsument*innen weiter erhöhen. Dies könnte höhere Umsätze bei Signature-Schuhen oder Lizenzbekleidung und -zubehör zur Folge haben. Wir glauben, dass sich unser anhaltender Fokus auf Produktinnovation und dessen erfolgreiche Vermarktung bei den Konsument*innen durch ein entsprechend attraktives Produktangebot, das sowohl globale als auch lokale Trends berücksichtigt, positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken könnte. Hier sehen wir vor allem Potenzial für unsere wichtigsten Lifestyle-Produktfamilien sowie in unserem Geschäft für Basketball, Running und Training.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische, regulatorische und Währungschancen

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

Chancen im Zusammenhang mit dem Auftrags- und Liefermanagement

Die Einführung eines flexibleren Auftragsmanagements, unterstützt durch kontinuierliche Investitionen in unsere IT-Systeme, könnte das Lagerbestandsrisiko wirksam verringern und zur Steigerung von Umsatz und Margen führen. Dies könnte durch eine Verringerung der anfänglichen Bestellmengen bei gleichzeitiger Gewährleistung einer kontinuierlichen Nachproduktion und -lieferung von Produkten erreicht werden. In diesem Zusammenhang spielen Daten und Datenanalyse eine entscheidende Rolle, um faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles ‚Data and Analytics‘-Team, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Erweiterte ‚Nearshoring‘-Möglichkeiten könnten die Vorlaufzeiten weiter verkürzen, um sicherzustellen, dass die Produktnachfrage jederzeit bedient werden kann und wir schneller auf die neuesten Trends in unserer Branche reagieren können.

Chancen in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Wir könnten höhere Umsätze und Gewinne in unserem Großhandelsgeschäft erreichen, indem wir uns gezielt auf Partner konzentrieren, die den Konsument*innen das bestmögliche Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten. Zudem könnte sich das organische Wachstum unserer Geschäftstätigkeit in Lateinamerika, Asien-Pazifik und Emerging Markets positiv auf unseren Umsatz und Gewinn auswirken.

Personalchancen

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

Chancen im Zusammenhang mit Produktentwicklung und Fertigungsprozessen

Wir beobachten kontinuierlich, welche Produkteigenschaften für unsere Konsument*innen am wichtigsten sind. Eine weitere Optimierung unseres Produktdesigns könnte daher zu höheren Umsätzen und Margen führen, indem wir uns konsequent auf die Produkteigenschaften konzentrieren, die unseren Konsument*innen den größten Mehrwert bieten, und gleichzeitig die Kosteneffizienz weniger relevanter Komponenten erhöhen oder die Komplexität des Produktdesigns reduzieren. Durch die enge Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten sehen wir auch entsprechendes Potenzial für effizientere Fertigungsprozesse.

Chancen im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten

Unsere Rechtsabteilung beobachtet den Markt ständig auf mögliche Verletzungen unserer Rechte durch Dritte, z.B. in Bezug auf Marken, Patente oder andere Rechte an geistigem Eigentum. Für den Fall, dass ein Dritter gegen unsere Verträge verstößt oder unsere Rechte verletzt, versuchen wir, unsere Rechtsposition durchzusetzen und zu schützen, und ziehen, soweit erforderlich, spezialisierter externe Anwält*innen hinzu. Dies kann unter anderem dazu führen, dass das Unternehmen Vertragsstrafen oder andere finanzielle Entschädigungszahlungen von Dritten fordert.

Chancen in Verbindung mit Steuer- und Zollbestimmungen

Die potenzielle Auflösung von Wertberichtigungen bei der Bewertung latenter Steueransprüche oder die Auflösung von Steuerrückstellungen (z.B. in Bezug auf Transaktionen oder interne Reorganisationen in den letzten Jahren) könnten sich positiv auf den Ertragsteueraufwand auswirken. Darüber hinaus könnten Veränderungen lokaler Steuerbestimmungen dem Unternehmen die Möglichkeit bieten, Steuervorteile zu realisieren, die zu einer Verringerung des Ertragsteueraufwands und folglich einem höheren Unternehmensgewinn führen würden. Zudem sehen wir das Potenzial, die Gesamtzahl der Zölle langfristig zu reduzieren, indem wir verstärkt Waren von Produktionspartnern in Ländern mit günstigeren Zollabkommen beziehen.

Erläuterung der klimabezogenen Risiken und Chancen

Im Jahr 2023 haben wir unseren Ansatz zur Bewertung der Klimarisiken und -chancen weiterentwickelt, indem wir Klimaszenarioanalysen sowie verschiedene Zeithorizonte verwendet haben, die kurz-, mittel- und langfristige Zeiträume (bis 2050) einschließen. Die Klimaszenarioanalyse bestätigte unsere früheren Erkenntnisse, dass das Gesamtniveau der globalen Treibhausgasemissionen ein wichtiger Faktor für die Beeinflussung des Ausmaßes der Risiken und Chancen sein wird. Darüber hinaus werden diese Risiken und Chancen vor allem mittel- bis langfristig für unser Geschäft an Bedeutung gewinnen.

Wir haben klimabezogene Risiken und Chancen nach dem Rahmenwerk der 'Task Force on Climate-related Financial Disclosures' (TCFD) kategorisiert. Angesichts der unterschiedlichen Zeithorizonte und der Komplexität der klimabezogenen Risiken und Chancen wird die Übersicht getrennt von der Darstellung der Risiken und Chancen im Risiko- und Chancenbericht präsentiert. Für die Prognose für das Geschäftsjahr 2024 erwarten wir dadurch keine zusätzlichen bedeutenden Risiken und Chancen im Vergleich zu den Ausführungen in diesem Risiko- und Chancenbericht.

Physische Risiken

- **Physische Schäden an unserem Eigentum oder dem unserer Geschäftspartner sowie Unterbrechung der Geschäftsaktivität:** Extreme Wetterereignisse und Veränderungen der allgemeinen Witterungsbedingungen könnten zunehmend zu Schäden an eigenen Liegenschaften oder Liegenschaften von Geschäftspartnern (wie Bürogebäude, Vertriebszentren und

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

Einzelhandelsgeschäfte) und Vorräten sowie zu Geschäftsunterbrechungen führen. Dies wiederum könnte zu geringeren Einnahmen und höheren Versicherungs- und Betriebskosten führen.

- **Veränderte Kosten und Verfügbarkeit von Materialien:** Veränderte Witterungsbedingungen könnten die Verfügbarkeit von Materialien negativ beeinflussen und zu höheren Betriebskosten führen.
- **Gesundheitsschädigung und geringere Produktivität unserer eigenen Belegschaft und der unserer Geschäftspartner sowie geringere Beteiligung am Sport:** Ein Anstieg der Durchschnittstemperaturen sowie Hitzewellen könnten zu Gesundheitsschäden bei unseren eigenen Mitarbeitenden sowie Mitarbeitenden unserer Geschäftspartner und zu Produktivitätseinbußen führen. Veränderte Witterungsbedingungen könnten zu einer geringeren sportlichen Betätigung unserer Konsument*innen und somit einem Nachfragerückgang führen.

Übergangsrisiken (politische und rechtliche, technologische sowie Markt- und Reputationsrisiken)

- **Preise für Energie und Treibhausgasemissionen:** Höhere Preise für Energie sowie direkte und indirekte Steuern im Zusammenhang mit Treibhausgasemissionen könnten sich negativ auf unsere Geschäftspartner auswirken und zu höheren Betriebskosten führen.
- **Vorschriften und Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit Treibhausgasemissionen:** Verschärfte Vorschriften (insbesondere in Bezug auf unsere Produkte) könnten zu erhöhten Anforderungen an die Berichterstattung führen oder den Vertrieb bestimmter Produkte in bestimmten Märkten erschweren. Eine Zunahme der Regulierung könnte auch zu einem höheren Risiko von Rechtsstreitigkeiten wegen Nichteinhaltung von Vorschriften führen.
- **Kosten für emissionsarme Technologien:** Hohe Kosten für die Umstellung auf emissionsärmere Technologien könnten die Fähigkeit unserer Geschäftspartner beeinträchtigen, ihre Emissionen zu senken, was zu höheren Betriebskosten und einer möglichen Nichteinhaltung der Vorschriften zur Begrenzung der Treibhausgasemissionen führen könnte.
- **Erwartungen unserer Stakeholder:** Veränderte Erwartungen unserer Stakeholder könnten zu einer geringeren Verfügbarkeit von Kapital und einer geringeren Marktbewertung aufgrund von Bedenken hinsichtlich unserer Widerstandsfähigkeit gegenüber Auswirkungen des Klimawandels führen.

Klimabezogene Chancen

- **Entwicklung emissionsarmer Produkte und Dienstleistungen:** Die Entwicklung emissionsarmer Produkte und Dienstleistungen, die den Präferenzen der Konsument*innen entsprechen, könnten zu einem Wettbewerbsvorteil und einer erhöhten Konsumentennachfrage führen.
- **Ressourceneffizienz und verstärkte Nutzung erneuerbarer Energiequellen:** Die Entwicklung und Nutzung effizienterer Produktions- und Vertriebsprozesse sowie der höhere Anteil erneuerbarer Energien (vor allem bei unseren Geschäftspartnern) könnten zu geringeren Treibhausgasemissionen und einer besseren Widerstandsfähigkeit dem Klimawandel gegenüber führen.
- **Anerkennung durch Stakeholder:** Eine starke Leistung in Bezug auf Umweltthemen mit geringeren Treibhausgasemissionen und einer verbesserten Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Klimawandel könnte zu einer besseren Kapitalverfügbarkeit („Green Financing“) und Marktbewertung sowie zu einer Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber führen.

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

Beurteilung der Geschäftsentwicklung verglichen mit den gesetzten Zielen

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. adidas hat im Übergangsjahr 2023 sowohl auf operativer als auch auf finanzieller Ebene Fortschritte gemacht und ein deutlich besseres Ergebnis erzielt als ursprünglich erwartet. Das allgemeine Geschäftsumfeld war weiterhin von geopolitischen Spannungen, makroökonomischen Herausforderungen und hohen Lagerbeständen geprägt. Letztere konnten wir im Laufe des Jahres aufgrund entschlossener Maßnahmen deutlich reduzieren. Zu unseren erfolgreichen Initiativen gehörte auch der reduzierte Sell-in an den Großhandel, was sich negativ auf unsere Umsatzentwicklung ausgewirkt hat. Gleichzeitig lag das zugrunde liegende Geschäft über unseren Erwartungen und das Unternehmen profitierte auch von dem Verkauf eines Teils des verbleibenden Yeezy Bestands. Infolgedessen konnten wir unsere Prognose im Laufe des Jahres zweimal erhöhen. Letztlich haben unsere Finanzergebnisse für das Jahr 2023 unsere letzte Finanzprognose vom Oktober 2023 sowohl hinsichtlich der Umsatz- als auch der Gewinnentwicklung deutlich übertroffen. ► **SIEHE ENTWICKLUNG**

GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

	2022 Ergebnisse	2023 Ursprüngliche Ziele ¹	2023 Angepasste Ziele ²	2023 Letzte Ziele ³	2023 Ergebnisse	2024 Ausblick
Währungs- bereinigte Umsatz- entwicklung	1 %	Rückgang im hohen einstelligen Prozentbereich	Rückgang im mittleren einstelligen Prozentbereich	Rückgang im niedrigen einstelligen Prozentbereich	0 %	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich
Operative Marge/ Betriebsergebnis	3,0 %	negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. €	negatives Betriebsergebnis in Höhe von 450 Mio. €	negatives Betriebsergebnis in Höhe von 100 Mio. €	positives Betriebsergebnis in Höhe von 268 Mio. €	positives Betriebsergebnis in Höhe von rund 500 Mio. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatz- erlöse	24,0 %	Erreichen eines Werts zwischen 25 % und 26 %	Erreichen eines Werts zwischen 25 % und 26 %	Erreichen eines Werts zwischen 25 % und 26 %	25,7 %	Erreichen eines Werts zwischen 23 % und 24 %
Investitionen ⁴	695 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €	504 Mio. €	Erreichen eines Werts von rund 600 Mio. €

¹ Wie am 9. Februar 2023 veröffentlicht. Für durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital und Investitionen wie am 8. März 2023 veröffentlicht.

² Wie am 24. Juli 2023 veröffentlicht.

³ Wie am 17. Oktober 2023 veröffentlicht.

⁴ Ohne Akquisitionen und Leasing.

Auf währungsbereinigter Basis blieb der Umsatz im Jahr 2023 auf dem Niveau des Vorjahres und lag damit deutlich über unseren ursprünglichen Erwartungen (Februar 2023: Rückgang im hohen einstelligen Prozentbereich) und übertraf auch unsere letzte Prognose (Oktober 2023: Rückgang im niedrigen einstelligen Prozentbereich). Diese Entwicklung spiegelt Zuwächse im starken zweistelligen Prozentbereich in Lateinamerika wider. Der Umsatz in China und Asien-Pazifik legte im hohen einstelligen Prozentbereich zu. In EMEA blieb der Umsatz währungsbereinigt unverändert. Der Umsatz in Nordamerika ging im zweistelligen Prozentbereich zurück, da dieser Markt besonders von der konservativen Sell-in-Strategie des Unternehmens zum Abbau der hohen Lagerbestände betroffen war. Die Beendigung des Yeezy Geschäfts belastete die Umsatzentwicklung im Jahr 2023 mit rund 500 Mio. € im Vorjahresvergleich. Der Verkauf von Teilen der verbleibenden Yeezy Produkte wirkte sich mit rund

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

750 Mio. € positiv auf den Umsatz aus. Dem stehen Umsätze mit Yeezy Produkten in Höhe von insgesamt über 1.200 Mio. € im Jahr 2022 gegenüber.

Wir haben im Jahr 2023 ein positives Betriebsergebnis von 268 Mio. € erzielt und damit ein besseres Ergebnis erreicht als in unserer letzten Prognose vom Oktober, in der wir von einem negativen Betriebsergebnis in Höhe von 100 Mio. € ausgegangen waren. Im Vergleich zu unserer ursprünglichen Prognose Anfang 2023 (negatives Betriebsergebnis in Höhe von 700 Mio. €) fällt das ausgewiesene positive Betriebsergebnis von 268 Mio. € um rund 1.000 Mio. € höher als ursprünglich erwartet aus. Diese die Prognose übertreffende Leistung wurde zum Teil durch ein besseres operatives Geschäft erzielt. Darüber hinaus trug die Entscheidung des Unternehmens, nur einen kleinen Teil des verbleibenden Yeezy Bestands abzuschreiben und einen signifikanten Teil davon im Jahr 2023 zu verkaufen, ebenfalls zu der besser als erwarteten Entwicklung des Betriebsergebnisses im letzten Jahr bei.

► SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Im Geschäftsjahr 2023 lag das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz bei 25,7 %. Das entspricht der Prognose von 25 % bis 26 % und einer Steigerung von 1,6 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Diese Steigerung spiegelt den leichten Anstieg des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals und den niedrigeren Umsatz im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr wider. Investitionsausgaben gingen um 27 % auf 504 Mio. € zurück und lagen damit unter unserer Prognose von rund 600 Mio. €. Mehr als 75 % dieser Investitionen entfielen auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen sowie auf Aktivitäten im IT-Bereich. Die Investitionen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen umfassen Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- oder Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Produkte in den Geschäften unserer Kunden. ► SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

Zusätzlich zu unseren Finanzergebnissen überwachen wir aktiv weitere wichtige Leistungsindikatoren. Dazu gehören unter anderem  unser nachhaltiges Artikelangebot und der Anteil von Frauen in Führungspositionen. Mit fast acht von zehn unserer Artikel, die nachhaltig, d.h. zu einem hohen Anteil aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt werden, haben wir den für 2023 gesetzten Meilenstein übertroffen. Angesichts eines Frauenanteils von 40 % in Führungspositionen im Jahr 2023 haben wir beschlossen, ein neues Ziel zu setzen und streben nun an, bis 2033 einen Anteil von 50 % zu erreichen (bisher: bis 2025 auf über 40 % zu erhöhen).  ► SIEHE INTERNES MANagementsYSTEM

Einschätzung zu Gesamtrisiken und Chancen

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

Einschätzung zum finanziellen Ausblick

Für das Jahr 2024 gehen wir davon aus, dass makroökonomische Herausforderungen und geopolitische Spannungen weiter bestehen werden. Dies könnte sich negativ auf die Verbraucherstimmung und die Kaufkraft auswirken. Wir werden unsere Initiativen zum Abbau der hohen Lagerbestände in Nordamerika fortsetzen. Das dürfte sich negativ auf unseren Umsatz und unsere Profitabilität im ersten Halbjahr auswirken. Den Prognosen zufolge werden ungünstige Währungseffekte im Jahr 2024 sowohl den ausgewiesenen Umsatz als auch die Entwicklung der Bruttomarge beeinträchtigen. Der voraussichtlich kostendeckende Verkauf des verbleibenden Yeezy Bestands ohne Beitrag zum Betriebsergebnis wird die operative und finanzielle Leistung des Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich ebenfalls belasten. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass die Sportartikelbranche im Jahr 2024 von den sportlichen Großereignissen profitieren wird.

Vor diesem Hintergrund planen wir die Rückkehr zu Umsatzwachstum, indem wir erfolgreiche Produktfamilien ausbauen und neue hervorbringen und unser deutlich verbessertes, breiteres und umfassenderes Produktsortiment optimal nutzen. Bessere Beziehungen zu Einzelhändlern, wirkungsvollere Marketinginitiativen und unsere Aktivitäten rund um die sportlichen Großereignisse werden ebenfalls zur Umsatzsteigerung beitragen. Infolgedessen erwarten wir für 2024 einen währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich. Wir rechnen aktuell für 2024 mit einem positiven Betriebsergebnis von rund 500 Mio. €. Während wir unsere Investitionen in Marketing und Vertrieb weiter steigern werden, dürften das Umsatzwachstum und die Verbesserung der Bruttomarge die Gewinnentwicklung im Jahr 2024 vorantreiben.

Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2024 die zugrunde liegende Entwicklung des Unternehmens realistisch darstellt. Der in diesem Bericht dargestellte Ausblick für das Jahr 2024 kann sich jedoch ändern. Anhaltende Unsicherheiten in Bezug auf makroökonomische Herausforderungen, die Auswirkungen geopolitischer Konflikte, das Konsumklima sowie mögliche Unterbrechungen der Lieferkette stellen Risiken für das Erreichen der genannten Finanzziele und -ambitionen dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2023 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlasst haben.

► SIEHE AUSBLICK

4

KONZERN-
ABSCHLUSS

<u>Konzernbilanz</u>	208
<u>Konzern-Gewinn-und-Verlustrechnung</u>	210
<u>Konzerngesamtergebnisrechnung</u>	212
<u>Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung</u>	213
<u>Konzernkapitalflussrechnung</u>	215
<u>Konzernanhang</u>	217
<u>Anteilsbesitz</u>	317
<u>Versicherung der gesetzlichen Vertreter</u>	320
<u>Wiedergabe des Bestätigungsvermerks</u>	321

Konzernbilanz

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022	Veränderung in %
Aktiva				
Flüssige Mittel	04	1.431	798	79
Kurzfristige Finanzanlagen		34	–	n.a.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	05	1.906	2.529	–25
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	06	755	1.014	–26
Vorräte	07	4.525	5.973	–24
Forderungen aus Ertragsteuern	34	156	102	52
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	08	1.003	1.316	–24
Kurzfristige Aktiva		9.809	11.732	–16
Sachanlagen	09	2.157	2.279	–5
Nutzungsrechte	10	2.247	2.665	–16
Geschäfts- oder Firmenwerte	11	1.238	1.260	–2
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	12	442	429	3
Langfristige Finanzanlagen	13	301	301	0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	14	418	336	24
Latente Steueransprüche	34	1.358	1.216	12
Sonstige langfristige Vermögenswerte	15	49	76	–35
Langfristige Aktiva		8.211	8.563	–4
Aktiva		18.020	20.296	–11

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

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022	Veränderung in %
Passiva				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	16	549	527	4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.276	2.908	-22
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	19	545	643	-15
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	17	266	424	-37
Ertragsteuern	34	323	302	7
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	18	1.323	1.589	-17
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	20	2.273	2.412	-6
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	21	488	452	8
Kurzfristige Passiva		8.043	9.257	-13
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	16	2.430	2.946	-18
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	19	2.039	2.343	-13
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	22	6	44	-86
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	23	139	118	18
Latente Steuerschulden	34	147	135	9
Sonstige langfristige Rückstellungen	18	188	88	113
Langfristige abgegrenzte Schulden	20	–	7	n.a.
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	24	103	6	1.492
Langfristige Passiva		5.052	5.688	-11
Grundkapital		179	179	0
Sonstige Rücklagen		257	466	-45
Gewinnrücklagen		4.145	4.347	-5
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	25	4.580	4.991	-8
Nicht beherrschende Anteile	27	345	360	-4
Gesamtes Eigenkapital		4.925	5.351	-8
Passiva		18.020	20.296	-11

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

		1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	Veränderung
	Erläuterung			
Umsatzerlöse	36	21.427	22.511	-4,8 %
Umsatzkosten		11.244	11.867	-5,3 %
Bruttoergebnis		10.184	10.644	-4,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		47,5 %	47,3 %	0,2 PP
Lizenz- und Provisionserträge		83	112	-26,0 %
Sonstige betriebliche Erträge	29	71	173	-58,8 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	09, 12, 30, 31	10.070	10.260	-1,9 %
(in % der Umsatzerlöse)		47,0 %	45,6 %	1,4 PP
Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen		2.528	2.763	-8,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		11,8 %	12,3 %	- 0,5 PP
Vertriebsaufwendungen		5.547	5.601	-1,0 %
(in % der Umsatzerlöse)		25,9 %	24,9 %	1,0 PP
Verwaltungsaufwendungen		1.839	1.651	11,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		8,6 %	7,3 %	1,2 PP
Übrige betriebliche Aufwendungen		137	182	-24,8 %
(in % der Umsatzerlöse)		0,6 %	0,8 %	- 0,2 PP
Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte		19	63	-70,5 %
Betriebsergebnis		268	669	-59,9 %
(in % der Umsatzerlöse)		1,3 %	3,0 %	- 1,7 PP
Finanzerträge	32	79	39	102,8 %
Finanzaufwendungen	32	282	320	-11,9 %
Gewinn vor Steuern		65	388	-83,1 %
(in % der Umsatzerlöse)		0,3 %	1,7 %	- 1,4 PP
Ertragsteuern	34	124	134	-7,4 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		189,2 %	34,5 %	154,7 PP
Verlust/Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		-58	254	n.a.
(in % der Umsatzerlöse)		-0,3 %	1,1 %	n.a.
Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	03	44	384	-88,4 %
Verlust/Gewinn		-14	638	n.a.
(in % der Umsatzerlöse)		-0,1 %	2,8 %	n.a.
Auf Anteilseigner entfallender Verlust/Gewinn		-75	612	n.a.
(in % der Umsatzerlöse)		-0,4 %	2,7 %	n.a.
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		61	26	136,0 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	35	-0,67	1,25	n.a.
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	35	-0,67	1,25	n.a.

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

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

		1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	Veränderung
	Erläuterung			
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	–0,42	3,34	n.a.
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	–0,42	3,34	n.a.

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzerngesamtergebnisrechnung

Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Verlust/Gewinn		-14	638
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern ¹	23	-5	131
Nettoverlust/-gewinn aus Investitionen in Eigenkapitalinstrumente (IFRS 9), netto nach Steuern	28	-5	0
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		-10	131
Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettoverlust aus der Absicherung von Cashflows und Nettoinvestitionen in einem ausländischen Geschäftsbetrieb, netto nach Steuern	28	-126	-25
Nettogewinn/-verlust aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen, netto nach Steuern	28	7	-1
Nettogewinn/-verlust aus Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte, netto nach Steuern	28	46	-36
Umgliederung von Währungsumrechnungsdifferenzen aufgrund der Veräußerung eines ausländischen Geschäftsbetriebs		-	-228
Währungsumrechnungsdifferenzen		-155	177
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		-228	-113
Sonstiges Ergebnis		-238	18
Gesamtergebnis		-252	656
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		-300	610
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		48	47

¹ Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen	Hedgingrücklage	Cost-of-Hedgingrücklage – Optionen	Cost-of-Hedgingrücklage – Termingeschäfte	Übrige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Auf Anteils-eigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
31. Dezember 2021		192	1.294	-542	-64	-8	-12	-200	6.860	7.519	318	7.837
Sonstiges Ergebnis		-	-	-70	-26	-1	-36	131	-	-2	21	18
Gewinn		-	-	-	-	-	-	-	612	612	26	638
Gesamtergebnis		-	-	-70	-26	-1	-36	131	612	610	47	656
Rückwerb eigener Anteile	25	-13	-	-	-	-	-	-	-2.487	-2.500	-	-2.500
Rückwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	25	-0	-	-	-	-	-	-	-22	-22	-	-22
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	25	0	-	-	-	-	-	-	41	41	-	41
Dividendenzahlung		-	-	-	-	-	-	-	-610	-610	-22	-632
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26	-	32	-	-	-	-	-	-35	-4	-	-4
Erwerb von Anteilen von nicht beherrschenden Anteilseignern gemäß IAS 32		-	-	4	-	-	-	-48	-	-44	17	-27
Einziehung von eigenen Aktien		-	12	-	-	-	-	-	-12	-	-	-
31. Dezember 2022/ 1. Januar 2023		179	1.338	-608	-90	-9	-48	-116	4.347	4.991	360	5.351
Sonstiges Ergebnis		-	-	-142	-126	7	46	-10	-	-225	-14	-238
Gewinn		-	-	-	-	-	-	-	-75	-75	61	-14
Gesamtergebnis		-	-	-142	-126	7	46	-10	-75	-300	48	-252

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

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage	Kumulierte Währungs-umrechnungs-differenzen	Hedging-Rücklage	Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen	Cost-of-Hedging-Rücklage – Termin-geschäfte	Übrige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Auf Anteils-eigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapital-instrumente	25	-0	-	-	-	-	-	-	-29	-29	-	-29
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapital-instrumente	25	0	-	-	-	-	-	-	29	29	-	29
Dividendenzahlung		-	-	-	-	-	-	-	-125	-125	-33	-158
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapital-instrumente	26	0	17	-	-	-	-	-	-2	15	-	15
Sonstige		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-29	-29
31. Dezember 2023		179	1.355	-750	-217	-2	-2	-126	4.145	4.580	345	4.925

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernkapitalflussrechnung

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €¹

	Erläuterung	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		65	388
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	9, 10, 11, 12, 29	1.212	1.375
Wertaufholungen	09, 10, 29	–42	–4
Zinserträge	32	–39	–23
Zinsaufwendungen	32	162	138
Unrealisierte Währungsverluste, netto		144	86
Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		20	16
Sonstige nicht zahlungswirksame Effekte aus betrieblicher Tätigkeit	29, 30	–8	–8
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		1.514	1.967
Abnahme/Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		995	–795
Abnahme/Zunahme der Vorräte		1.297	–1.879
Abnahme/Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		–868	736
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Steuern		2.938	30
Zahlungen für Ertragsteuern		–307	–424
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		2.630	–394
Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		–	–85
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit		2.630	–479
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		–141	–191
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		1	1
Erwerb von Sachanlagen		–363	–504
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		10	1
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe aus Vorjahren		–	12
Erstattung/Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen		–19	1.165
Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		–34	–
Erlöse aus dem Erwerb/Abgang von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		57	–13
Erhaltene Zinsen		39	23
Mittelabfluss/-zufluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		–450	495

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

Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €¹

	Erläuterung	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		–	–0
Mittelabfluss/-zufluss aus Investitionstätigkeit		–450	495
Finanzierungstätigkeit:			
Auszahlungen für die Rückzahlung eines Eurobonds	16	–500	–
Einzahlungen aus der Emission von Anleihen	16	–	994
Zinszahlungen		–163	–140
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		–603	–631
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	25	–125	–610
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		–33	–22
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen		–	–27
Rückerberwerb eigener Aktien	25	–	–2.500
Rückerberwerb eigener Aktien für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		–29	–30
Einzahlungen aus der Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		25	25
Einzahlung/Auszahlungen aus der Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	16	3	–18
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		–1.425	–2.957
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		–	–6
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit		–1.425	–2.963
IAS 29 - Effekte aus den Cashflow der betrieblichen Tätigkeit, der Investitions- und Finanzierungstätigkeit	37	–82	–64
Summe Cashflow		673	–3.011
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		–40	–39
Zunahme/Abnahme des Finanzmittelbestands		633	–3.051
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	04	798	3.849
Indexeffekt auf den Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	37	–0	20
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres gemäß Bilanz		798	3.828
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	04	1.431	798

¹ Vorjahreswerte wurden aufgrund der Hochinflationsrechnung angepasst.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernanhang

Die adidas AG (im Folgenden auch ‚die Gesellschaft‘) ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und Mutterunternehmen des adidas Konzerns mit Sitz in der Adi-Dassler-Str. 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland, eingetragen im Handelsregister beim Amtsgericht Fürth (HRB 3868). Die adidas AG und ihre Tochterunternehmen (zusammen ‚adidas‘, ‚der Konzern‘ oder ‚das Unternehmen‘) entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln.

01 Grundlagen

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2023 umfasst die adidas AG und ihre Tochterunternehmen und wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie von der Europäischen Union (EU) übernommen wurden und zum 31. Dezember 2023 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen gelten für am 1. Januar 2023 beginnende Geschäftsjahre und sind für diesen Konzernabschluss erstmals angewendet worden:

- **IFRS 17 ‚Versicherungsverträge‘ und Änderungen an IFRS 17 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2023):** Der neue Standard bestimmt den Ansatz, die Bewertung, die Darstellung sowie die Angabepflichten in Bezug auf alle Arten von Versicherungsverträgen. IFRS 17 ist erstmals auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen. IFRS 17 ersetzt den bestehenden IFRS 4 ‚Versicherungsverträge‘. IFRS 17 hat keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Änderungen an IAS 8: ‚Definition rechnungslegungsbezogener Schätzungen‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2023):** Im Februar 2021 veröffentlichte das IASB Änderungen an IAS 8, in denen es eine Definition von ‚rechnungslegungsbezogenen Schätzungen‘ einführt. Die Änderungen stellen klar, wie sich Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen von Änderungen der Rechnungslegungsmethoden und Fehlerkorrekturen unterscheiden. Sie präzisieren außerdem, wie Unternehmen rechnungslegungsbezogene Schätzungen vornehmen können. Die Änderungen gelten für Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und für Änderungen von Schätzungen, die am oder nach dem Datum des Inkrafttretens vorgenommen werden. Die Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Änderungen an IAS 1 und IFRS Practice Statement 2: ‚Angabe der Rechnungslegungsmethoden‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2023):** Im Februar 2021 hat das IASB Änderungen an IAS 1 und IFRS Practice Statement 2 veröffentlicht, die Leitlinien und erläuternde Beispiele beinhalten, welche Unternehmen bei der Beurteilung, wann Informationen zu Rechnungslegungsmethoden als ‚wesentlich‘ einzustufen und folglich anzugeben sind, unterstützen sollen. Durch das Ersetzen der Anforderung, dass ‚maßgebliche‘ Rechnungslegungsmethoden anzugeben sind, durch die Anforderung der Angabe ‚wesentlicher‘ Informationen zu Rechnungslegungsmethoden, sollen Unternehmen dabei unterstützt werden, für den Abschlussadressaten hilfreichere und relevantere Angaben zu Rechnungslegungsmethoden zu machen. Die Änderungen geben dafür Anwendungsleitlinien für das Konzept der Wesentlichkeit bei Entscheidungen über Angaben zu Rechnungslegungsmethoden. Die Änderungen an IAS 1 sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2023 beginnen,

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

anzuwenden. Für die Änderungen am Practice Statement 2 ist kein Zeitpunkt des Inkrafttretens benannt worden, da es sich um unverbindliche Anwendungsleitlinien handelt. Die Änderungen haben zu einer punktuellen Reduzierung der Angaben zu den Rechnungslegungsmethoden geführt.

- **Änderungen an IAS 12: ‚Latente Steuern, die sich auf Vermögenswerte und Schulden beziehen, die aus einer einzigen Transaktion entstehen‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2023):** Im Mai 2021 veröffentlichte das IASB Änderungen an IAS 12, die den Anwendungsbereich der Erstanwendungsausnahme („initial recognition exemption“) nach IAS 12 einschränken, so dass sie nicht mehr für Transaktionen gilt, die zu gleichen steuerpflichtigen und abzugsfähigen temporären Differenzen führen. Die Änderungen sind auf Geschäftsvorfälle anzuwenden, die am oder nach dem Beginn der frühesten dargestellten Vergleichsperiode auftreten. Darüber hinaus sind zu Beginn der frühesten dargestellten Vergleichsperiode ein latenter Steueranspruch (sofern ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung steht) und eine latente Steuerschuld für alle abzugsfähigen und zu versteuernden temporären Differenzen im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen und Rückbauverpflichtungen anzusetzen. Die Änderungen hatten keine wesentliche Auswirkung auf den Konzernabschluss, insbesondere, da adidas die Ausnahmeregelung für den erstmaligen Ansatz im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen nach IFRS 16 nicht angewendet hat.
- **Änderungen an IAS 12: ‚Internationale Steuerreform – Säule-2- Modellregeln‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2023):** Im Mai 2023 veröffentlichte das IASB ‚Internationale Steuerreform – Säule-2- Modellregeln‘ (Änderungen an IAS 12), um die Anwendung von IAS 12 ‚Ertragsteuern‘ auf Ertragsteuern zu klären, die sich aus Steuergesetzen ergeben, die zur Umsetzung der OECD-Modellregeln auf die Bilanzierung von Ertragsteuern erlassen wurden oder in Kraft getreten sind. Die Änderungen beinhalten eine vorübergehende Ausnahme von der Bilanzierung latenter Steuern, die sich aus der Umsetzung der Säule-2-Modellvorschriften ergeben, sowie zusätzliche Angabepflichten für betroffene Unternehmen, mit dem Ziel, den Abschlussadressaten ein besseres Verständnis der Exposition eines Unternehmens gegenüber den Säule-2-Modellregeln zu ermöglichen. Die erforderlichen Angaben sind in der Erläuterung Ertragsteuern erfolgt. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 34

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden von adidas gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens in der EU angewendet.

Die nachfolgenden neuen Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die sowohl vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedet als auch von der EU mit Inkrafttreten für nach dem 1. Januar 2023 beginnende Geschäftsjahre übernommen wurden, wurden bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet:

- **Änderungen an IFRS 16: ‚Leasingverbindlichkeit in einer Sale-and-leaseback-Transaktion‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2024):** Im September 2022 hat das IASB Änderungen an IFRS 16 veröffentlicht, um klarzustellen, wie ein Verkäufer/Leasingnehmer Sale-and-leaseback-Transaktionen, die die Anforderungen von IFRS 15 für die Bilanzierung als Veräußerung erfüllen, nachfolgend bewertet, um sicherzustellen, dass der Verkäufer/Leasingnehmer keinen Betrag des Gewinns oder Verlusts erfasst, der sich auf das zurückbehaltene Nutzungsrecht bezieht. Die Änderungen an IFRS 16 sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnen, anzuwenden und müssen rückwirkend auf Sale-and-leaseback-Transaktionen angewendet werden, die nach dem Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 abgeschlossen wurden. Eine frühere Anwendung ist zulässig, wenn die Tatsache offengelegt wird. Die Änderungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss von adidas haben.

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

- **Änderungen an IAS 1: ‚Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2024):** Im Januar 2020 veröffentlichte das IASB Änderungen an den Paragraphen 69 bis 76 des IAS 1, um die Anforderungen an die Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig zu präzisieren. Die Änderungen stellen unter anderem klar, was unter einem Recht auf Erfüllungsaufschub zu verstehen ist, dass ein solches Recht zum Ende der Berichtsperiode bestehen muss und dass die Klassifizierung nicht von der Wahrscheinlichkeit beeinflusst wird, dass ein Unternehmen sein Recht auf Erfüllungsaufschub ausübt. Im Oktober 2022 veröffentlichte das IASB weitere Änderungen an IAS 1, in denen es klarstellt, dass nur Verpflichtungen, die ein Unternehmen am oder vor dem Abschlussstichtag erfüllen muss, die Klassifizierung einer Verbindlichkeit als kurz- oder langfristig beeinflussen. Die Änderungen sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnen, anzuwenden und müssen rückwirkend berücksichtigt werden. Es wird nicht erwartet, dass die Änderungen einen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss von adidas haben werden.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind vom IASB verabschiedet worden. Sie wurden noch nicht von der EU übernommen und daher bei der Aufstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet:

- **Änderungen an IAS 7 ‚Kapitalflussrechnung‘ und IFRS 7 ‚Finanzinstrumente: Angaben‘ – ‚Lieferantenfinanzierungsvereinbarungen‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2024):** Im Mai 2023 veröffentlichte das IASB Regelungen zu ‚Lieferantenfinanzierungsvereinbarungen‘, mit denen IAS 7 ‚Kapitalflussrechnung‘ und IFRS 7 ‚Finanzinstrumente: Angaben‘ geändert werden. Mit den Änderungen werden die Merkmale von Lieferantenfinanzierungsvereinbarungen klargestellt und zusätzliche Angabepflichten für solche Vereinbarungen eingeführt. Ziel der Änderungen ist es, den Nutzern von Abschlüssen zu helfen, die Auswirkungen von Lieferantenfinanzierungsvereinbarungen auf die Verbindlichkeiten, Cashflows und das Liquiditätsrisiko eines Unternehmens zu verstehen. Die Änderungen treten für Berichtsperioden in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnen. Eine vorzeitige Anwendung ist zulässig, muss aber offengelegt werden. Es wird nicht erwartet, dass die Änderungen einen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss von adidas haben werden.
- **Änderungen an IAS 21 ‚Auswirkungen von Änderungen der Wechselkurse‘ – ‚Mangel an Umtauschbarkeit‘ (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2025):** Im August 2023 veröffentlichte das IASB die Klarstellung ‚Mangel an Umtauschbarkeit‘, mit der IAS 21 geändert wird. IAS 21 legt die Anforderungen für die Bestimmung des Wechselkurses fest, der für die Erfassung einer Fremdwährungstransaktion in der funktionalen Währung und die Umrechnung eines ausländischen Geschäftsbetriebs in eine andere Währung zu verwenden ist. Die Änderungen an IAS 21 stellen klar, wie ein Unternehmen zu beurteilen hat, ob eine Währung umtauschbar ist, und wie der Wechselkurs zu bestimmen ist, wenn dies nicht der Fall ist. Die Änderungen treten für Berichtsperioden in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2025 beginnen. Die Auswirkungen der Änderungen müssen noch weiter analysiert und bewertet werden, es wird jedoch derzeit nicht erwartet, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss von adidas haben werden.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden bestimmte Bilanzposten, wie bestimmte originäre Finanzinstrumente, derivative Finanzinstrumente und Planvermögen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Im Oktober 2022 beendete adidas mit Kündigung der Vereinbarung die Yeezy Partnerschaft mit sofortiger Wirkung, stellte den Vertrieb von adidas Yeezy Produkten ein und stoppte alle Zahlungen an Kanye West und seine Unternehmen. Als alleiniger Inhaber aller Designrechte an bestehenden Produkten sowie an früheren und neuen Farbgebungen im Rahmen der Partnerschaft kündigte adidas im Mai 2023 an, mit

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

dem Verkauf der verbleibenden Bestände an adidas Yeezy Produkten zu beginnen, und startete mit einer ersten Vermarktung im Mai 2023. Ein zweiter Verkauf erfolgte im dritten Quartal, wobei beide Verkaufswellen im Jahr 2023 einen Umsatz von insgesamt rund 750 Mio. € erzielten. Zum 31. Dezember 2023 verfügt adidas noch über Vorräte im Gesamtwert von rund 250 Mio. €.

Im Zusammenhang mit dem Verkauf dieser Restbestände hat sich adidas verpflichtet, einen signifikanten Betrag an ausgewählte Organisationen zu spenden, die sich für die Bekämpfung von Diskriminierung und Hass, einschließlich Rassismus und Antisemitismus, einsetzen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 39**

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, erfolgen die Angaben in Millionen Euro (Mio. €). Aufgrund kaufmännischer Rundungsregeln kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren. Dies kann auch dazu führen, dass einzelne Beträge gerundet null ergeben.

02 Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und alle ihre direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen, deren Abschlüsse nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt werden. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird. Beherrschung liegt vor, wenn adidas schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Mit Wirkung zum Dezember 2019 ist ein Zusatz zu den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Agron, Inc., Los Angeles, Kalifornien (USA), und adidas in Kraft getreten, welcher adidas ein Zustimmungsrecht für wichtige finanzielle und operative Ziele sowie die Organisationsstruktur der Agron, Inc., einräumt. adidas hat das Recht auf und trägt das Risiko aus Rückflüssen aus den vertraglichen Leistungsbeziehungen mit Agron, Inc., welche von der Höhe der Umsatzerlöse und im Allgemeinen der Rentabilität abhängen. Aufgrund der Erweiterung der Befugnisse hat adidas das Recht, die Höhe der variablen Rückflüsse unmittelbar zu beeinflussen, und aufgrund dessen die Beherrschung über die Agron, Inc., erlangt. Da adidas keine Eigenkapitalanteile an der Agron, Inc., hält, werden sowohl das Nettovermögen als auch die Erträge und Aufwendungen in vollem Umfang den nicht beherrschenden Anteilen zugerechnet. adidas hat im Zusammenhang mit den Änderungen der vertraglichen Vereinbarungen den Eigentümern von Agron, Inc., keine Gegenleistung erbracht.

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

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen im Jahr 2023 bzw. 2022 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen

	2023	2022
1. Januar	111	120
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	1	1
Davon: neu gegründet	1	1
Entkonsolidierte/Veräußerte Tochterunternehmen	–3	–8
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	–	–2
31. Dezember	109	111

Die Tochterunternehmen werden entweder unmittelbar von der adidas AG selbst oder mittelbar über die zwei Holding-Gesellschaften adidas Beteiligungsgesellschaft mbH in Deutschland oder adidas International B.V. in den Niederlanden gehalten.

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage I beigefügt. Diese Aufstellung umfasst Informationen über Namen und Sitz aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im Unternehmensregister bekannt gemacht. ► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

Bewertungsgrundsätze

Der folgenden Tabelle können ausgewählte Folgebewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

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

Übersicht ausgewählter Folgebewertungsgrundsätze

	Folgebewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten
Flüssige Mittel (Investitionen in bestimmte Geldmarktfonds)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Nutzungsrechte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit bestimmter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit unbestimmter Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz
Finanzielle Vermögenswerte	Siehe separate Tabelle
Passiva	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten/Rückstellungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Barausgleich	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Derivative Finanzinstrumente mit Sicherungsbeziehung	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten
Leasingverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten

Finanzielle Vermögenswerte werden nach IFRS 9 klassifiziert und bilanziert. Alle Ankäufe und Veräußerungen von finanziellen Vermögenswerten, mit Ausnahme von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, werden beim erstmaligen Ansatz zum Handelstag erfasst und zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne signifikante Finanzierungskomponente werden beim erstmaligen Ansatz zu deren Transaktionspreis bewertet. Finanzielle Vermögenswerte werden für die Folgebewertung wie folgt klassifiziert: zu fortgeführten Anschaffungskosten, als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrumente), als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapitalinstrumente) oder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert.

Ein finanzieller Vermögenswert ist zu fortgeführten Anschaffungskosten zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und er nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung darin besteht, finanzielle Vermögenswerte zur Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme zu halten (Geschäftsmodell ‚Halten‘), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts führen zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

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

Ein finanzieller Vermögenswert ist erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis zu bewerten, wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind und es nicht als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert ist: Der finanzielle Vermögenswert wird im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten, dessen Zielsetzung sowohl in der Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme als auch in dem Verkauf finanzieller Vermögenswerte besteht (Geschäftsmodell ‚Halten und Verkaufen‘), und die Vertragsbedingungen des finanziellen Vermögenswerts zu festgelegten Zeitpunkten zu Zahlungsströmen führen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen.

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Beim erstmaligen Ansatz kann ein Unternehmen unwiderruflich die Wahl treffen, bei der Folgebewertung die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines Eigenkapitalinstruments, das weder zu Handelszwecken gehalten wird noch eine bedingte Gegenleistung von einem Erwerber im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses darstellt, im sonstigen Ergebnis zu erfassen. Dieses Wahlrecht wird auf Basis der einzelnen Eigenkapitalinstrumente ausgeübt.

Alle finanziellen Vermögenswerte, die nicht wie oben beschrieben zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Reklassifizierungen von finanziellen Vermögenswerten werden nur vorgenommen, wenn das Geschäftsmodell zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte geändert wird. In diesem Fall werden alle betroffenen finanziellen Vermögenswerte reklassifiziert.

Die Folgebewertung von finanziellen Vermögenswerten geschieht wie folgt:

Übersicht Folgebewertungsgrundsätze von finanziellen Vermögenswerten gemäß IFRS 9

IFRS-9-Kategorie	Folgebewertungsgrundsatz	Folgebewertung
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Nettogewinne und -verluste inklusive Zinsen und Dividenden werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Fortgeführte Anschaffungskosten	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bilanziert. Wertminderungsaufwendungen werden von den fortgeführten Anschaffungskosten abgezogen. Zinsergebnis und Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. Etwaige Gewinne und Verluste bei Ausbuchung werden ebenfalls in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.	Fortgeführte Anschaffungskosten
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Zinsergebnis auf Basis der Effektivzinsmethode, Währungsgewinne und -verluste sowie Wertminderungsaufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt. Bei Ausbuchung werden kumulierte Gewinne und Verluste in die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis (Eigenkapital-instrument)	Diese Vermögenswerte werden nachfolgend zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Dividenden werden als Gewinn in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gezeigt, außer die Dividende stellt eindeutig eine teilweise Rückzahlung der Investitionskosten dar. Sonstige Gewinne und Verluste werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis gezeigt und können nicht umgegliedert werden.	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis

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

Finanzielle Verbindlichkeiten werden erfasst, wenn adidas Vertragspartei des die finanzielle Verbindlichkeit begründenden Finanzinstruments wird. Sämtliche finanziellen Verbindlichkeiten werden beim erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Für die Folgebewertung werden finanzielle Verbindlichkeiten entweder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten oder als zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten klassifiziert. Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten umfassen insbesondere vom Konzern abgeschlossene derivative Finanzinstrumente, die nicht als Sicherungsinstrumente in Sicherungsbeziehungen gemäß IFRS 9 designiert sind.

Transaktionskosten, die direkt der Emission von finanziellen Verbindlichkeiten, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, zuzurechnen sind, reduzieren den beizulegenden Zeitwert der finanziellen Verbindlichkeit bei Zugang.

Währungsumrechnung

Der Konzernabschluss wird in Euro (€), der funktionalen Währung des Mutterunternehmens, aufgestellt. Für jedes in den Konzernabschluss einbezogene Tochterunternehmen legt der Konzern die funktionale Währung fest.

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmals in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochterunternehmen werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen denominiert sind, grundsätzlich zum Bilanzstichtagskurs in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Hiervon ausgenommen sind monetäre Posten, die als Teil einer Absicherung der Nettoinvestition des Konzerns in einen ausländischen Geschäftsbetrieb designiert sind. Diese werden im sonstigen Ergebnis erfasst und erst bei Veräußerung der Nettoinvestition wird der kumulierte Betrag in die Gewinn- und Verlust-Rechnung umgegliedert. Aus diesen Umrechnungsdifferenzen resultierende Steuern werden in Anwendung des IAS 12 ebenfalls direkt im sonstigen Ergebnis erfasst.

Nicht monetäre Posten, die zu historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles umgerechnet. Nicht monetäre Posten, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert in einer Fremdwährung bewertet werden, werden mit dem Kurs, der zum Zeitpunkt der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts gilt, umgerechnet. Die bilanzielle Behandlung des Gewinns bzw. Verlusts aus der Umrechnung von zum beizulegenden Zeitwert bewerteten nicht monetären Posten orientiert sich an der Erfassung des Gewinns bzw. Verlusts aus der Änderung des beizulegenden Zeitwerts des Postens.

Vermögenswerte und Schulden von in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet. Aus praktischen Gründen werden Erträge und Aufwendungen zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Die im Rahmen der Konsolidierung hieraus resultierenden Umrechnungsdifferenzen werden erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst.

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

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse im Verhältnis zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

Wechselkurse

1 € entspricht	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2023	2022	2023	2022
USD	1,0817	1,0539	1,1050	1,0666
GBP	0,8698	0,8525	0,8691	0,8869
JPY	151,9970	138,0550	156,3300	140,6600
CNY	7,6680	7,0891	7,8725	7,4095
MXN	19,1847	21,2037	18,6955	20,7683

Hochinflation

Um Änderungen in der Kaufkraft zum Bilanzstichtag zu reflektieren, werden die Buchwerte von nicht monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, auf Anteilseigner entfallendes Eigenkapital und das Sonstige Ergebnis von Tochterunternehmen in Hochinflationländern in die am Bilanzstichtag gültige Maßeinheit umgerechnet. Dies erfolgt auf Basis eines allgemeinen Preisindex gemäß IAS 29 'Rechnungslegung in Hochinflationländern'. Im Gegensatz dazu ist keine Umrechnung für monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die bereits in der am Bilanzstichtag geltenden Maßeinheit bewertet sind, erforderlich, da diese im Bestand befindliche, zu erhaltende oder zu zahlende Geldmittel darstellen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 33

Gewinne und Verluste aus der Nettoposition der monetären Posten sind im Finanzergebnis enthalten.

Nicht monetäre Vermögenswerte, die gemäß IAS 29 neu bewertet worden sind, unterliegen weiterhin der Überprüfung auf Anzeichen einer Wertminderung gemäß den jeweils einschlägigen IFRS.

Derivative Finanzinstrumente

adidas setzt derivative Finanzinstrumente wie beispielsweise Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte und Währungsswaps zur Absicherung seiner Wechselkursrisiken ein. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden keine Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Handelszwecken abgeschlossen.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz bei Zugang sowie in der Folge mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Die Methode der Erfassung von Gewinnen oder Verlusten hängt von der Art der Sicherung ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert adidas Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion ('Cashflow-Hedge') oder als Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb. Bei der Anwendung von Cashflow-Hedge-Accounting designiert adidas das Kassaelement von Devisentermingeschäften bzw. den inneren Wert von Währungsoptionen zur Absicherung des Währungsrisikos und wendet ein Sicherungsverhältnis von 1:1 an ('Spot-to-Spot-Designation'). Die Terminelemente eines Devisentermingeschäfts bzw. die Zeitwertkomponente von Währungsoptionen sind von der Designation des Sicherungsinstruments ausgeschlossen.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bzw. Net Investment bestimmt und geeignet sind und die sich nach Maßgabe von IFRS 9 als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen.

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

adidas wendet in Bezug auf designierte Cashflow-Hedges den ‚Cost of Hedging‘-Ansatz an. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der Zeitwertkomponente aus Währungsoptionen sowie die Terminkomponente von Devisentermingeschäften werden als Kosten der Sicherung gesondert bilanziert und separat im Eigenkapital in einer Rücklage für die Kosten der Sicherung ausgewiesen. Soweit keine 100 %ige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil der Änderung des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum erfolgswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung auswirkt.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung bilanziert. Die tatsächlichen Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits mit Ausnahme des Fremdwährungs-Basis-Spreads werden im Eigenkapital ausgewiesen.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IFRS 9, obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Unternehmens stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert adidas die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Die wirtschaftliche Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft ist qualitativ und quantitativ feststellbar und adidas beurteilt die Effektivität der Sicherungsbeziehungen mithilfe anerkannter Methoden wie der hypothetischen Derivatemethode bzw. der ‚Dollar Offset Method‘. Ineffektivität wird hauptsächlich durch Veränderungen des Kreditrisikos oder aus zeitlichen Verschiebungen des Grundgeschäfts erwartet.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisentermingeschäften werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewendet. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z.B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt das Unternehmen das Kontrahentenrisiko.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von drei Monaten oder weniger ab dem Erwerbszeitpunkt, wie beispielsweise Wertpapiere und Investitionen in Geldmarktfonds.

Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

Die Zahlungsmitteläquivalente können teilweise Investitionen in Geldmarktfonds enthalten. Die Klassifizierung und Bewertung nach IFRS 9 erfolgt, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und der vertraglichen Zahlungsströme. Investitionen in Geldmarktfonds enthalten neben Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Betrag auch noch andere Zahlungsströme. Aufgrund dessen werden diese Investitionen erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Eine Forderung aus Lieferungen und Leistungen wird erfasst, wenn gegen den Kunden ein unbedingter Anspruch auf Gegenleistung besteht (d.h., die Fälligkeit tritt automatisch durch Zeitablauf ein). Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die keine signifikante Finanzierungskomponente enthalten, werden mit dem Transaktionspreis erfasst, der den Betrag der vom Unternehmen erwarteten Gegenleistung für verpflichtende Warenlieferungen oder Serviceleistungen an Kunden darstellt. Nicht enthalten sind Beträge, die für fremde Dritte eingezogen werden. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Die Klassifizierung und Bewertung von sonstigen finanziellen Vermögenswerten nach IFRS 9 erfolgt, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung dieser finanziellen Vermögenswerte und nach den Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme. Sonstige finanzielle Vermögenswerte, deren Zahlungsströme ausschließlich aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen und die dem Geschäftsmodell ‚Halten‘ zugeordnet sind, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. adidas zeigt in dieser Kategorie hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, deren Zahlungsströme ausschließlich aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen und die dem Geschäftsmodell ‚Halten und Verkaufen‘ zugeordnet sind, werden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich sonstige Kapitalanlagen und Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, die sich weder innerhalb des Geschäftsmodells ‚Halten‘ noch ‚Halten und Verkaufen‘ befinden, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Diese Kategorie beinhaltet hauptsächlich Schuldscheine und Earn-out-Komponenten.

Langfristige Finanzanlagen

Langfristige Finanzanlagen werden nach IFRS 9 wie folgt in Schuldinstrumente und Eigenkapitalinstrumente aufgeteilt:

Schuldinstrumente werden, basierend auf dem Geschäftsmodell des Unternehmens, zur Steuerung finanzieller Vermögenswerte und vertraglicher Zahlungsströme klassifiziert. Nur finanzielle Vermögenswerte im Geschäftsmodell ‚Halten‘, dessen Zielsetzung darin besteht, vertragliche Zahlungsströme zu festgelegten Zeitpunkten zu vereinnahmen, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Diese Zahlungsströme stellen ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen auf den ausstehenden Nominalbetrag dar. adidas klassifiziert bestimmte Kredite in dieser Kategorie. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte, die eines der Kriterien nicht erfüllen, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. adidas zeigt keine langfristigen Finanzanlagen in der Kategorie erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Schuldinstrument) und bilanziert Kredite, die die vertraglichen Zahlungsströme nicht erfüllen, erfolgswirksam. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 13

Grundsätzlich werden alle Investitionen in Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bilanziert, sofern diese nicht langfristig aus strategischen Gründen gehalten werden und in diesem Zusammenhang Wertveränderungen erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis (Eigenkapital) erfasst werden. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

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

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Handelswaren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Letzterer entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die ‚Durchschnittskostenmethode‘. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten direkt zuordenbare Material- und Fertigungskosten und angemessene Teile der zurechenbaren Produktionsgemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich basierend auf dem Alter bzw. den voraussichtlichen Verkaufserlösen der Artikel, ermittelt. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 07**

Aufgegebene Geschäftsbereiche

Ein Teil des adidas Konzerns, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung von den sonstigen Geschäftsaktivitäten klar abgegrenzt werden können, wird als aufgegebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert worden ist oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird und

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben worden ist.

Aufgegebene Geschäftsbereiche sind nicht im Gewinn/Verlust aus fortgeführten Geschäftsbereichen enthalten und werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in einem gesonderten Posten als Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Steuern dargestellt. Wenn ein Geschäftsbereich als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahres so angepasst, als wäre der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahres an so klassifiziert worden. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**

Sachanlagen

Die Bewertung von Sachanlagen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Diese umfassen alle direkt zurechenbaren Kosten, um den Vermögenswert in den erforderlichen, vom Management beabsichtigten betriebsbereiten Zustand zu versetzen, abzüglich kumulierter Abschreibungen und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen werden auf Sachanlagen mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlicher Vermögenswerte über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der ‚linearen Methode‘ vorgenommen. Teile einer Sachanlage mit einem bedeutsamen Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 09**

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

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

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von Sachanlagen

	Jahre
Grundstücke	unbegrenzt
Bauten und Einbauten	20–50
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3–5
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen	2–10

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

Wertminderungsaufwendungen für nichtfinanzielle Vermögenswerte

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung langfristiger Vermögenswerte (z.B. Sachanlagevermögen sowie immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte und Vertragsvermögenswerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Der erzielbare Betrag wird für jeden einzelnen Vermögenswert bestimmt, es sei denn, ein Vermögenswert erzeugt keine Mittelzuflüsse, die weitestgehend unabhängig von denen anderer Vermögenswerte oder anderer Gruppen von Vermögenswerten sind. Ist dies der Fall, wird der erzielbare Betrag für die zahlungsmittelgenerierende Einheit bestimmt, zu der der Vermögenswert gehört. Der beizulegende Zeitwert wird dabei nach Stufe 3 des IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts‘ ermittelt.

Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst.

Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt, die die niedrigste Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden, darstellen. Wenn eine Wertminderung bei einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vorliegt, wird zunächst der Buchwert des Geschäfts- und Firmenwerts, der dieser Gruppe zugeordnet ist, reduziert. Danach werden anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vermindert. Bei der Zuordnung eines Wertminderungsaufwands wird der Buchwert eines einzelnen Vermögenswerts nicht unter seinen beizulegenden Zeitwert herabgesetzt. Der Betrag eines Wertminderungsaufwands, der andernfalls dem Vermögenswert zugeordnet worden wäre, wird anteilig den anderen Vermögenswerten der zahlungsmittelgenerierenden Einheit bzw. Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer, noch nicht nutzungsbereite immaterielle Vermögenswerte und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich zum 31. Dezember auf Wertminderung überprüft. Sofern unterjährig an einem anderen Zeitpunkt als dem 31. Dezember Anhaltspunkte für eine Wertminderung vorliegen, werden zu diesem Zeitpunkt ebenfalls Wertminderungstests für diese Vermögenswerte durchgeführt.

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

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. Für alle weiteren wertgeminderten Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur erfolgswirksam aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen worden ist. Die Obergrenze für die Wertaufholung bildet dabei der Buchwert (abzüglich Abschreibungen oder Amortisationen), der zu Buche stünde, wenn ursprünglich kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

Wertminderungsaufwendungen für finanzielle Vermögenswerte

Wertminderungsaufwendungen für finanzielle Vermögenswerte, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (Schuldinstrumente) bewertet werden, sind gemäß IFRS 9 ‚Finanzinstrumente‘ angesetzt. Der Standard verlangt für die Bilanzierung von Wertberichtigungen nicht nur eine Berücksichtigung von historischen Daten, sondern auch die Berücksichtigung von zukünftigen Erwartungen und Prognosen (Modell der ‚erwarteten Kreditverluste‘).

adidas wendet die vereinfachte Methode einheitlich an und berücksichtigt für alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen die über die Laufzeit zu erwartenden Kreditverluste („Lifetime Expected Credit Losses“). Für die Berechnung der über die Laufzeit erwarteten Kreditverluste werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit ähnlichen Ausfallrisikoeigenschaften, basierend auf deren geografischen Regionen und makroökonomischen Kennziffern, in verschiedene Portfolios eingestuft. Historische Muster für das Zahlungsverhalten und die Altersstruktur der Forderungen werden individuell für jedes Portfolio analysiert, um die Ausfallwahrscheinlichkeit zu ermitteln. Diese wird zusätzlich um zukunftsbezogene Faktoren angepasst, die im Wesentlichen von den Prämien für Kreditausfallversicherungen („Credit Default Swap“ [CDS]) der jeweiligen Länder, in denen adidas operativ tätig ist, abgeleitet werden. Die adjustierte Ausfallwahrscheinlichkeit („Probability of Default“) wird in Verbindung mit der Ausfallverlustquote („Loss Given Default“) und dem im Risiko stehenden Betrag („Exposure at Default“) als Prozentsatz angewendet, um den zu erwartenden Kreditverlust („Expected Credit Loss“) für jedes Portfolio und jede Altersstruktur der Forderungen zu ermitteln. Die Prozentsätze werden regelmäßig überprüft, um zu gewährleisten, dass sie die aktuellen Kreditrisiken widerspiegeln. Bei einem eindeutigen Nachweis der Minderung der Kreditwürdigkeit eines spezifischen Kunden erfolgt eine detaillierte Analyse des Kreditrisikos und für diesen Kunden wird eine angemessene Einzelwertberichtigung berücksichtigt. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gelten als ausgefallen, wenn erwartet wird, dass der Schuldner seinen Kreditverpflichtungen gegenüber adidas nicht nachkommen kann.

Flüssige Mittel, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, unterliegen der allgemeinen Methode der Wertberichtigungsanforderungen gemäß IFRS 9. adidas wendet eine Ausnahme für die Mehrzahl der flüssigen Mittel an, da diese Investitionen ein geringes Ausfallrisiko haben, das auf dem Bonitätsgrad der entsprechenden Geschäftspartner basiert (vom Unternehmen als Bonitätsgrad BBB+ oder höher definiert). Ein signifikanter Anstieg des Ausfallrisikos für flüssige Mittel wird unterstellt, wenn diese mehr als 30 Tage überfällig sind. adidas beobachtet das Ausfallrisiko der flüssigen Mittel unter Berücksichtigung der Wirtschaftslage, externer Bonitätsprüfungen und/oder der Prämien für Kreditausfallversicherungen anderer Finanzinstitute sowie anhand von festgelegten Grenzwerten. Die Kalkulation des zu erwartenden Verlusts für flüssige Mittel basiert auf der Ausfallwahrscheinlichkeit und Realisierungsquoten, abgeleitet von Kreditausfallversicherungen oder externen Bonitätsprüfungen der Gegenpartei. Flüssige Mittel gelten als ausgefallen, wenn diese mehr als 90 Tage überfällig sind.

Sonstige finanzielle Vermögenswerte, bei denen eine Wertminderung nach IFRS 9 analysiert werden muss, umfassen hauptsächlich Kautionsleistungen und Forderungen gegenüber Kreditkartenunternehmen und elektronischen Handelsplattformen. Das Ausfallrisiko für derartige finanzielle Vermögenswerte wird unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten, externer Bonitätsprüfungen und/oder der Prämien für Kreditausfallversicherungen anderer Finanzinstitute

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

bestimmt. Sonstige finanzielle Vermögenswerte gelten als ausgefallen, wenn diese mehr als 90 Tage überfällig sind.

Objektive Nachweise für eine beeinträchtigte Bonität von finanziellen Vermögenswerten sind z.B. signifikante finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners/Emittenten, Hinweise auf dessen möglichen Bankrott, die Verschlechterung der Marktsituation für dessen Produkte und allgemeine makroökonomische Schwierigkeiten. Der Bruttowert der finanziellen Vermögenswerte wird ausgebucht, wenn adidas auf Basis einer Einzelfallbewertung annimmt, dass deren Eintreibung nicht mehr möglich ist.

Wertminderungsaufwendungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden unter dem Posten ‚Wertminderungsaufwendungen (netto) für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte‘ aufgeführt.

Leasing

adidas beurteilt bei Vertragsabschluss, ob es sich bei dem Vertrag gemäß IFRS 16 ‚Leasingverhältnisse‘ um ein Leasingverhältnis handelt oder ob der Vertrag ein solches beinhaltet. IFRS 16 definiert ein Leasingverhältnis als einen Vertrag, der dazu berechtigt, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts gegen Zahlung eines Entgelts für einen bestimmten Zeitraum zu kontrollieren. Ein Leasingvertrag gewährt das Recht, die Nutzung eines identifizierten Vermögenswerts zu kontrollieren, sofern der Leasingnehmer während des gesamten Verwendungszeitraums berechtigt ist, im Wesentlichen den gesamten wirtschaftlichen Nutzen aus der Verwendung des identifizierten Vermögenswerts zu ziehen (beispielsweise durch das exklusive Recht auf Nutzung des Vermögenswerts während dieses Zeitraums) und über die Nutzung des identifizierten Vermögenswerts während des Verwendungszeitraums zu entscheiden.

In seiner Eigenschaft als Leasingnehmer mietet adidas verschiedene Arten von Vermögenswerten, insbesondere Gebäude (Einzelhandelsgeschäfte, Büros, Lagerhäuser usw.), Grundstücke, technische Anlagen und Maschinen (Lagerausrüstung, Produktionsmaschinen usw.), Kraftfahrzeuge, Computerhardware sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung. Leasingverträge werden in der Regel über einen festen Zeitraum von bis zu 99 Jahren abgeschlossen, können aber auch Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen enthalten. Die Leasingkonditionen werden individuell ausgehandelt und können eine Vielzahl unterschiedlicher Bedingungen umfassen.

adidas macht von einer IFRS-16-Regelung im Hinblick auf Nichtbilanzierung von Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten im Rahmen von Leasingverträgen mit geringem Wert (d.h., der Wert des zugrunde liegenden Vermögenswerts beträgt bei Neuanschaffung 5.000 € oder weniger) und kurzfristigen Leasingverträgen (kürzer als zwölf Monate und der Vertrag enthält keine Kaufoption) Gebrauch. Leasingzahlungen für geringwertige Leasingverhältnisse werden über die Laufzeit des Leasingverhältnisses zum Zeitpunkt der Zahlung als Aufwand erfasst.

adidas macht des Weiteren von der Möglichkeit Gebrauch, dass Leasingnehmer bei der Berechnung der Leasingverbindlichkeit und des Nutzungsrechts für alle Klassen von Leasingvermögenswerten – mit Ausnahme von Immobilien – Leasingraten mit Zahlungen für Nicht-Leasing-Komponenten kombinieren können.

adidas bilanziert Nutzungsrechte und die entsprechenden Leasingverbindlichkeiten zu Beginn des jeweiligen Leasingverhältnisses. Am Bereitstellungsdatum bewertet adidas die Leasingverbindlichkeit zunächst mit dem Barwert der zu diesem Zeitpunkt noch ausstehenden Leasingraten. Dazu gehören feste Zahlungen (einschließlich de facto fester Zahlungen) abzüglich zu erhaltender etwaiger Leasinganreize, variable Leasingraten, die an einen Index oder (Zins-)Satz gekoppelt sind, Beträge, die von adidas voraussichtlich im Rahmen von Restwertgarantien zu entrichten sind, der Ausübungspreis einer

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

Kaufoption, wenn adidas diese Option mit hinreichender Sicherheit ausüben wird, und Strafzahlungen für die Kündigung des Leasingvertrags, wenn aus der Vertragslaufzeit hervorgeht, dass der Leasingnehmer diese Kündigungsoption wahrnehmen wird. Sonstige variable Leasingzahlungen werden nicht in die Bemessung der Leasingverbindlichkeit einbezogen. Die Leasingraten werden mit dem jeweils dem Leasingvertrag zugrunde liegenden Zinssatz diskontiert. Wenn dieser Zinssatz nicht ohne Weiteres bestimmt werden kann, verwendet adidas den Grenzfremdkapitalzinssatz. Im Allgemeinen wendet adidas für Diskontierungszwecke einen Grenzfremdkapitalzinssatz an, der an das länderspezifische Risiko, das Kreditrisiko von adidas, an Sicherheiten aus der Wertveränderung der Leasingobjekte, das vertragswährungsbezogene Risiko und die Vertragslaufzeit angepasst wird. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 10 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 19

Nach dem Bereitstellungsdatum werden die Leasingraten in Tilgungs- und Zinszahlungen unterteilt. Die Leasingverbindlichkeit wird anschließend durch Erhöhung des Buchwerts um die Zinskosten der Leasingverbindlichkeit unter Heranziehung des Effektivzinssatzes und durch Verringerung des Buchwerts um die geleisteten Leasingraten bewertet. Der Buchwert der Leasingverbindlichkeit wird neu bewertet, sofern es zu einer Neubewertung bzw. Änderung des Leasingvertrags kommt (einschließlich einer geänderten Beurteilung, ob eine Verlängerungs- oder Kündigungsoption mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden wird).

Zum Bereitstellungsdatum wird das Nutzungsrecht zunächst zu den Anschaffungskosten bewertet. Diese setzen sich aus dem Betrag der erstmaligen Bewertung der Leasingverbindlichkeit, den zu oder vor dem Datum des Vertragsbeginns geleisteten Leasingzahlungen abzüglich erhaltener Leasinganreize, den anfänglichen direkten Kosten des Leasingnehmers und den geschätzten Kosten zusammen, die adidas für Demontage und Beseitigung des zugrunde liegenden Vermögenswerts, die Wiederherstellung des Standorts, an dem sich dieser befindet, oder die Rückversetzung des zugrunde liegenden Vermögenswerts in den in den Vertragsbedingungen festgelegten Zustand entstehen werden. Danach wird das Nutzungsrecht zu den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen bewertet und um bestimmte Neubewertungen der Leasingverbindlichkeit angepasst. Grundsätzlich wird das Nutzungsrecht linear über die Laufzeit des Leasingvertrags oder die Nutzungsdauer des Leasingvermögenswerts abgeschrieben, je nachdem, welcher Zeitraum kürzer ist.

adidas fällt bei der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen unter Berücksichtigung der Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen eine Ermessensentscheidung. Die Beurteilung, ob die Optionen mit hinreichender Sicherheit ausgeübt werden, hat Auswirkungen auf die Laufzeit des Leasingvertrags und kann daher die Bewertung der Leasingverbindlichkeiten bzw. der Nutzungsrechte erheblich beeinflussen.

Neuverhandlungen von Leasingverträgen, die zu Veränderungen in den ursprünglichen Vertragsbedingungen führen, z.B. Veränderungen von Mietflächen, der Gegenleistung (inklusive Rabatte und Konzessionen) oder Laufzeit des Leasingvertrags werden als Leasingmodifikationen behandelt. Leasingmodifikationen werden abhängig von den Umständen der Neuverhandlungen entweder als neuer getrennter Vertrag erfasst oder sie lösen eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit anhand der diskontierten künftigen Leasingraten aus. Im letzteren Fall wird eine entsprechende Anpassung des Nutzungsrechts ggf. zusammen mit einer Differenz in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

Neubewertungen können auch aus Veränderungen von Annahmen oder Ermessensentscheidungen resultieren, beispielsweise aufgrund von Veränderungen der Laufzeit des Leasingvertrags wegen geänderter Einschätzungen von vorhandenen Verlängerungs- und Beendigungsoptionen. Es ist notwendig, eine Neubewertung der Leasingverbindlichkeit anhand der diskontierten oder bestehenden künftigen Leasingraten und damit einhergehend eine Anpassung des Nutzungsrechts durchzuführen.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist ein Vermögenswert, der künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen Vermögenswerten darstellt, die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden. Er ergibt sich, wenn die Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten übersteigen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, sowie sämtliche Anpassungen des Buchwerts an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Wechselkursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet.

Der im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen entstandene Geschäfts- oder Firmenwert wird in der Folge mit den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungsaufwendungen bewertet („Impairment-only-Ansatz“). ► SIEHE ERLÄUTERUNG 11

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte)

Die immateriellen Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der „linearen Methode“ über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 12

Aufwendungen während der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden zum Zeitpunkt der Entstehung aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien gemäß IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ erfüllen. Entwicklungskosten für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden von dem Tag an aktiviert, an dem die in IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ genannten Kriterien erstmals erfüllt sind. Die aktivierten Entwicklungskosten werden ab dem Zeitpunkt planmäßig abgeschrieben, ab dem der Vermögenswert verwendet werden kann.

Es werden jeweils folgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Software	3 – 7
Patente und Lizenzen	5 – 15
Internetseiten	2

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ nicht erfüllen.

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten (z.B. Eurobonds) und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode‘ bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag (abzüglich der Transaktionskosten) und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z.B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode‘. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden bei der erstmaligen Erfassung der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten zugeordnet.

Rückstellungen und abgegrenzte Schulden

Eine Rückstellung wird gebildet, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten besteht, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt, und wenn die Höhe der Verpflichtung zuverlässig zu schätzen ist. Im Allgemeinen sind alle Rückstellungen hinsichtlich ihrer Fälligkeit oder ihres Betrags ungewiss. Der Aufwand aus der Bildung einer Rückstellung wird in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen. Langfristige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung des Zeitwerts des Geldes wesentlich ist, wobei der Zinsaufwand im Finanzaufwand ausgewiesen wird. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 18**

Abgegrenzte Schulden sind Schulden aus erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Dazu gehören auch Beschäftigten geschuldete Beträge. Die Ungewissheit hinsichtlich der Höhe oder des Zeitpunkts der abgegrenzten Schulden ist im Allgemeinen viel geringer als bei den Rückstellungen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 20**

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Unternehmens für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Beschäftigten – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen in der jeweiligen Währung. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für Staatsanleihen abgestellt. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematiker*innen nach der Methode der laufenden Einmalprämien („Projected Unit Credit Method“) in Übereinstimmung mit IAS 19 ‚Leistungen an Arbeitnehmer‘ durchgeführt. Die

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

Verpflichtungen zu beitragsorientierten Plänen werden zum Fälligkeitszeitpunkt als Aufwand in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 23](#)

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz nur durch das Eintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse, die nicht vollständig unter der Kontrolle von adidas stehen, bestätigt werden wird. Des Weiteren sind Eventualverbindlichkeiten auf vergangenen Ereignissen beruhende, gegenwärtige Verpflichtungen, die jedoch nicht erfasst werden, weil ein Abfluss von Ressourcen zur Erfüllung der Verpflichtungen nicht wahrscheinlich ist oder die Verpflichtungshöhe nicht ausreichend zuverlässig geschätzt werden kann. Eventualverbindlichkeiten werden nicht in der Konzernbilanz angesetzt, sondern im Konzernanhang ausgewiesen und beschrieben. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 38](#)

Eigene Aktien

Bei einem Rückerwerb eigener Aktien wird das geleistete Entgelt, das direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der Gewinnrücklage ausgewiesen. Falls eigene Aktien verkauft oder erneut ausgegeben werden, wird der Nominalbetrag der Aktien dem Grundkapital zugerechnet und der den Nominalbetrag übersteigende Betrag der Gewinnrücklage zugeführt.

Erlöse

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern werden erfasst, wenn adidas die entsprechende Leistungsverpflichtung, durch Übertragung der Güter an den Kunden, erfüllt hat. Die Güter gelten zu dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde die Verfügungsgewalt über die Güter erlangt, als übertragen. Der Zeitpunkt für die Übertragung der Verfügungsgewalt ist abhängig von den individuellen Vertragsbedingungen (Lieferbedingungen).

Die Höhe der zu erfassenden Umsatzerlöse wird auf Basis der Gegenleistung bestimmt, die adidas unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Rabatten im Austausch für die Übertragung der zugesagten Güter und Dienstleistungen auf den Kunden voraussichtlich erhalten wird.

Die Kunden des Unternehmens besitzen unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß den vertraglichen Vereinbarungen die Möglichkeit, Waren gegen gleichartige oder andere Produkte umzutauschen oder gegen Gutschrift zurückzugeben. Beträge für erwartete Rücklieferungen werden auf der Grundlage von Erfahrungswerten bezüglich der Rücklieferungsquoten und -zeiträume über eine Rückstellung für Rücklieferungen von den Umsätzen abgegrenzt. Der Vermögenswert für das Recht auf Rückerhalt der vom Kunden zurückgegebenen Waren wird mit dem Buchwert der jeweiligen Vorräte, abzüglich Abwicklungskosten und einer potenziellen Wertminderung, bewertet.

adidas gewährt Kunden bei Erfüllung bestimmter vordefinierter Bedingungen verschiedene Arten von weltweit vereinheitlichten, erfolgsabhängigen Rabatten. Diese umfassen beispielsweise Rabatte für einen wachsenden Umsatz des Kunden mit adidas Produkten, Kundentreue sowie für Förderung des Abverkaufs, beispielsweise durch das Management von Verkaufsflächen/Franchisegeschäften. Sobald davon auszugehen ist, dass der Kunde die Bedingungen zur Gewährung des Rabatts erfüllt, wird dieser Betrag umsatzverkürzend über eine abgegrenzte Schuld für Marketing und Vertrieb bilanziert.

adidas generiert des Weiteren Erträge aus der Auslizenzierung des Nutzungsrechts der Marken an Dritte. Die daraus resultierenden umsatzbasierten Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst, d.h., der Umsatz ist bereits realisiert, obwohl die Zahlung erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. Verträge mit garantiertem Mindesteinkommen resultieren in

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

Vertragsvermögenswerten und Vertragsverbindlichkeiten in Abhängigkeit von dem Zeitpunkt der vom Kunden jährlich erhaltenen Zahlungen. Die sich auf diese Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten beziehende Leistungsverpflichtung wird während der Vertragslaufzeit erfüllt, d.h., das garantierte Mindesteinkommen pro Jahr wird gleichmäßig auf zwölf Monate verteilt, wobei die Zahlungen gemäß Vertragsvereinbarung mit dem Kunden erfasst werden.

Werbe- und Promotion-Aufwendungen

Vorauszahlungen für Werbekampagnen werden zunächst bis zum Erhalt der Dienstleistungen als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Werbekampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Werbekampagne als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden grundsätzlich planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden unter Berücksichtigung der ‚Effektivzinsmethode‘ zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand erfasst. Eine Ausnahme bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

Die Zinszahlungen sind im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

adidas erhält Zuwendungen der öffentlichen Hand in Form von Zuschüssen, Subventionen oder Prämien von lokalen, nationalen oder internationalen Regierungsbehörden, wie beispielsweise des Freistaats Bayern, der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Union.

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Zuwendungen gewährt werden und das Unternehmen die damit verbundenen Bedingungen erfüllt.

Zuwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in Abzug von den entsprechenden Aufwendungen gebracht.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den anzuwendenden steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen adidas tätig ist, ermittelt.

adidas ermittelt latente Steuern für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für den Erstansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts zu erfassen, berechnet adidas auf diesen keine latenten Steuern.

Latente Steueransprüche und -schulden werden anhand der Steuersätze bemessen, die in der Periode, in der ein Vermögenswert realisiert oder eine Schuld erfüllt wird, voraussichtlich Gültigkeit erlangen werden. Dabei werden die Steuersätze zugrunde gelegt, die zum Abschlussstichtag gelten oder gesetzlich angekündigt sind.

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

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird. Der Buchwert der latenten Steueransprüche wird an jedem Abschlussstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch zumindest teilweise verwendet werden kann.

Ertragsteuern werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, es sei denn, sie beziehen sich auf Sachverhalte, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind. Latente Steuern, die sich auf erfolgsneutral erfasste Posten beziehen, werden ebenfalls erfolgsneutral verbucht. Sie werden dabei entsprechend dem ihnen zugrunde liegenden Geschäftsvorfall entweder im sonstigen Ergebnis oder direkt im Eigenkapital erfasst.

Im Fall von Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung erfasst und bewertet adidas tatsächliche oder latente Steueransprüche oder -schulden gemäß den Vorschriften nach IAS 12 und IFRIC 23. adidas entscheidet im Einzelfall, ob die jeweilige unsichere steuerliche Behandlung einzeln oder zusammen mit einer oder mehreren anderen unsicheren steuerlichen Behandlungen zu betrachten ist, je nachdem, welcher Ansatz sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet.

Wenn es als unwahrscheinlich angesehen wird, dass die Steuerbehörde eine unsichere steuerliche Behandlung akzeptiert, gibt adidas die Auswirkungen der Unsicherheit mittels einer der folgenden Methoden wieder, je nachdem, welche Methode sich besser für die Vorhersage der Auflösung der Unsicherheit eignet:

- der am ehesten wahrscheinliche Einzelbetrag
- der voraussichtliche Wert, basierend auf der Summe der Wahrscheinlichkeitsgewichteten Einzelbeträge

Bei der Beurteilung, ob und wie sich eine unsichere steuerliche Behandlung auf die Bestimmung von zu versteuernden Gewinnen / steuerlichen Verlusten, steuerlichen Wertansätzen, ungenutzten Verlustvorträgen, ungenutzten Steuergutschriften und Steuersätzen auswirkt, geht adidas davon aus, dass eine Steuerbehörde die Beträge überprüfen wird, zu deren Überprüfung sie berechtigt ist, und dass ihr bei diesen Prüfungen alle relevanten Informationen vollumfänglich bekannt sind. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 34**

Anteilsbasierte Vergütung

Die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen für Beschäftigte mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente werden mit dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung unter Verwendung eines angemessenen Bewertungsmodells ermittelt. Dieser Aufwand wird über den Zeitraum, in dem die Dienstzeit abgeleistet wird und, wenn anwendbar, die Leistungsbedingungen erfüllt sind (der Erdienungszeitraum), in den Personalaufwendungen mit einem zugehörigen Anstieg im Eigenkapital (Gewinnrücklagen) verbucht. Die bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit an jedem Abschlussstichtag für Transaktionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfassten kumulierten Aufwendungen geben die Höhe der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, wieder, basierend auf der Laufzeit des Erdienungszeitraums und der bestmöglichen vom Unternehmen vorgenommenen Einschätzung. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 26**

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

Dienst- und marktunabhängige Leistungsbedingungen werden bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts am Tag der Gewährung nicht berücksichtigt. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung dieser Bedingungen im Rahmen der bestmöglichen Einschätzung der Anzahl der letztlich übertragenen Eigenkapitalinstrumente geprüft. Im Fall einer angepassten Einschätzung kann es sogar zu einem Ertrag in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für die Berichtsperiode kommen, da sie die Veränderung in den kumulierten Aufwendungen vom Anfang bis zum Ende dieser Periode widerspiegelt.

Es werden keine Aufwendungen für Zusagen, die letztendlich nicht übertragen werden, verbucht, wenn marktunabhängige Leistungsbedingungen und/oder Dienstzeitbedingungen nicht erfüllt worden sind.

Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente mit Parteien, die keine Beschäftigten sind, werden grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Güter oder Dienstleistungen bewertet. Wenn der beizulegende Zeitwert nicht sicher geschätzt werden kann, werden sie mit dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Tag, an dem die Güter erhalten werden bzw. die Gegenpartei den Dienst leistet, bewertet.

Bei anteilsbasierten Vergütungen, die bar abgegolten werden, erfolgt die Erfassung der erworbenen Güter oder Dienstleistungen und die entstandene Verbindlichkeit mit dem beizulegenden Zeitwert der Verbindlichkeit. Bis zur Begleichung der Verbindlichkeit werden der beizulegende Zeitwert der Verbindlichkeit zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert es, Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben, zu treffen. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen. Im Jahr 2023 wurden die Annahmen und Schätzungen weiterhin maßgeblich von den gestiegenen makroökonomischen und geopolitischen Herausforderungen beeinflusst.

Infolge der Beendigung der Yeezy Partnerschaft wurden im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses Ermessensentscheidungen getroffen, insbesondere in Hinblick auf die Bewertung des bestehenden Vorratsvermögens, sowie bei der Beurteilung der Prozessrisiken im Rahmen des laufenden Schiedsverfahrens, inklusive der durch die Gegenpartei erhobenen Widerklage. ► SIEHE

ERLÄUTERUNG 07 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 38

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Darunter fallen insbesondere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte, Nutzungsrechte, Geschäfts- oder Firmenwerte, sonstige Rückstellungen, Pensionen, Derivate, Ertragsteuern sowie sonstige finanzielle Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 05 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 07 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 10 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 11 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 18 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 23 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 34 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 38

Ermessensentscheidungen kommen auch im Zusammenhang mit der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverträgen zum Tragen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 10 ► SIEHE ERLÄUTERUNG 19

03 Aufgegebene Geschäftsbereiche

Die Position aufgegebene Geschäftsbereiche beinhaltet im Wesentlichen den Geschäftsbereich Reebok welcher am 28. Februar 2022 mit Wirkung zum 1. März 2022 verkauft wurde. Der Großteil des Kaufpreises wurde bei Abschluss der Transaktion gezahlt, der Rest besteht aus aufgeschobenen und bedingten Gegenleistungen. Der beizulegende Zeitwert der Earn-out-Komponenten wurde anhand der Discounted-Cashflow-Methode unter Berücksichtigung von Monte-Carlo-Simulationen ermittelt.

Der Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen für das Geschäftsjahr 2023 in Höhe von 44 Mio. € (2022: 384 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zuzurechnen.

Für den Fall, dass die Geschäftstätigkeit des Reebok Geschäfts im Zeitraum vom 1. März 2022 bis zum 31. Dezember 2031 bestimmte Leistungskriterien erfüllt, die in der Verkaufsvereinbarung als Earn-out Komponenten festgelegt sind, wird eine zusätzliche Barzahlung von bis zu 500 Mio. € fällig. Zum Zeitpunkt der Veräußerung wurde der beizulegende Zeitwert der Gegenleistung auf 247 Mio. € festgelegt. Er wurde als finanzieller Vermögenswert erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen.

Zum Jahresende 2023 wurde der beizulegende Zeitwert auf 301 Mio. € neu geschätzt (2022: 227 Mio. €). Der Gewinn in Höhe von 74 Mio. € gegenüber dem beizulegenden Zeitwert am Jahresende 2022 wird unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen nach Abzug der damit verbundenen Ertragsteuern ausgewiesen.

Darüber hinaus unterlag der Verkauf, wie in der Verkaufsvereinbarung für das Reebok Geschäft vorgesehen, aufgeschobenen Gegenleistungen für Vorräte und vertraglich festgelegten Posten, welche bis zum Ende des ersten Halbjahres 2023 beglichen wurden (2022: 274 Mio. €).

Erläuterungen zur Konzernbilanz

04 Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen und kurzfristigen Einlagen zusammen.

Kurzfristige Einlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

Das Kreditrisiko von flüssigen Mitteln, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert sind, ist unwesentlich aufgrund der kurzfristigen Laufzeit, des Bonitätsgrads der Geschäftspartner und der angesetzten Kreditgrenzen. Deshalb weist adidas keine Wertminderungsaufwendungen für diese finanziellen Vermögenswerte aus.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente enthalten zum 31. Dezember 2023 Bankguthaben und Kassenbestände in Höhe von 596 Mio. € (2022: 726 Mio. €) und Geldmarktfonds in Höhe von 835 Mio. € (2022: 72 Mio. €). Darüber hinaus enthalten Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum 31. Dezember 2023 bzw. 2022 211 Mio. € und 155 Mio. €, die von Tochtergesellschaften gehalten werden, die Devisenkontrollen (z.B. Russland, Argentinien) oder anderen rechtlichen Beschränkungen unterliegen und daher nicht jederzeit zur allgemeinen Verwendung durch die adidas AG oder anderen Tochtergesellschaften zur Verfügung stehen.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu flüssigen Mitteln. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

05 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US-Dollar, Euro sowie chinesischer Renminbi und setzen sich wie folgt zusammen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	Über die Laufzeit erwartete Kreditverluste				Einzelwertberichtigung	Gesamt
	Noch nicht fällig	Überfällig 31 – 90 Tage	Überfällig > 90 Tage			
	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	Nicht in der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt	In der Bonität beeinträchtigt	
31. Dezember 2023						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	1.678	239	49	43	127	2.135
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	1,6 %	8,6 %	29,3 %	97,0 %	99,1 %	10,7 %
Wertberichtigungen	-28	-21	-14	-41	-126	-229
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	1.650	219	34	1	1	1.906
31. Dezember 2022						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.073	428	60	63	135	2.759
Gewichtete durchschnittliche Verlustrate	1,5 %	6,2 %	22,0 %	42,8 %	98,2 %	8,3 %
Wertberichtigungen	-31	-26	-13	-27	-133	-230
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	2.042	402	47	36	2	2.529

Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	2023	2022
Wertberichtigungen am 1. Januar	230	208
Nettoneubewertung der Wertberichtigungen	6	33
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	-8	-12
Währungsumrechnungseffekte	-2	0
Sonstige Veränderungen	3	1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	229	230

Zum 31. Dezember 2023 sind Wertberichtigungen für nicht in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 244 Mio. € und für in der Bonität beeinträchtigte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 6 Mio. € nicht berücksichtigt worden, da adidas

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

Kreditsicherheiten im Wesentlichen in Form von Kreditversicherungen und Bankgarantien hält, welche das Risiko für diese finanziellen Vermögenswerte mindern.

Es bestehen keine wesentlichen Salden von ausgebuchten Forderungen, die einer Vollstreckungstätigkeit unterliegen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ausgebucht, wenn im Rahmen von Factoring-Vereinbarungen im Wesentlichen alle mit dem finanziellen Vermögenswert verbundenen Risiken und Chancen an einen Dritten übertragen werden. Zum 31. Dezember 2023 wurden Forderungen in Höhe von 70 Mio. € (2022: 112 Mio. €) im Zusammenhang mit Factoring-Vereinbarungen in Japan ausgebucht. Der Kaufpreis entspricht dem Nominalbetrag der jeweiligen Forderung, gemindert um die Forderung betreffende Abzüge (z.B. Skonti), die adidas dem Debitor gewährt hat, sowie abzüglich der Factoringgebühr und der Zinsen. Die Factoringgebühr beträgt 0,08 % des Nominalbetrags der angekauften Forderungen. Die Verzinsung des ausgezahlten Kaufpreisanteils basiert auf einem Zinssatz, der sich aus der ‚Tokyo Interbank Offered Rate‘ (Referenzzinssatz) zzgl. einer Marge von 0,19 % bis 1,33 % p.a. zusammensetzt, und erfolgt für die Zeit von der Auszahlung des Kaufpreisanteils bis zur Begleichung der Forderung durch den Debitor.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Kreditrisiken. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

06 Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Währungsoptionen	8	10
Devisentermingeschäfte	80	222
Debitorische Kreditoren	37	47
Kautionen	50	46
Kreditkarten- und ähnliche Forderungen	269	201
Zölle	140	46
Forderungen aus dem Einzelhandelsgeschäft	71	79
Sonstige Kapitalanlagen	14	78
Aufgeschobene Gegenleistung Reebok Verkauf	–	241
Übrige	104	68
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, brutto	773	1.038
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	–18	–24
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte, netto	755	1.014

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

07 Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte in Mio. €

	31. Dez. 2023			31. Dez. 2022		
	Bruttowert	Wert- berich- tigung	Nettowert	Bruttowert	Wert- berich- tigung	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	3.611	–317	3.294	4.522	–225	4.297
Unterwegs befindliche Ware	1.222	–	1.222	1.667	–	1.667
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	8	–	8	9	–	9
Unfertige Erzeugnisse	0	–	0	–	–	–
Vorräte	4.841	–317	4.525	6.198	–225	5.973

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von fertigen Erzeugnissen und Handelswaren von Lieferanten in Asien an Tochterunternehmen in Europa, Nordamerika, Asien und Lateinamerika.

Die Aufwendungen aus Wertminderungen auf Vorräte betrugen im Geschäftsjahr 2023 145 Mio. € (2022: 137 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2023 beinhalten die Vorräte Yeezy Produkte in Höhe von ca. 250 Mio. €. Hierin berücksichtigt sind Wertminderungen im Jahr 2023 von 12 Mio. €, die auf Basis der Einschätzung des Managements vorgenommen wurden.

08 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Abgrenzungsposten	295	250
Recht auf Rückholung zurückgegebener Waren	275	338
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	373	632
Vertragsvermögenswerte	10	15
Übrige	54	90
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	1.007	1.323
Abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	–4	–8
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	1.003	1.316

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

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge. Die Reduzierung des Postens ‚Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern‘ resultiert hauptsächlich aus der Umsatzsteuer.

09 Sachanlagen

Die folgende Tabelle stellt eine Überleitung des Nettowerts der Sachanlagen dar:

Sachanlagen in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlagen
Anschaffungs- oder Herstellungskosten					
1. Januar 2022	2.093	473	1.794	212	4.571
Zugänge	125	17	232	131	504
Abgänge	-42	-13	-161	-4	-218
Umbuchungen	72	-9	33	-108	-12
Abgang Konsolidierungskreis	-3	-1	-2	1	-4
Währungsumrechnungseffekte	45	13	9	-1	66
31. Dezember 2022 / 1. Januar 2023	2.290	480	1.906	230	4.907
Zugänge	86	18	166	93	363
Abgänge	-35	-18	-150	-5	-207
Umbuchungen	25	65	20	-155	-46
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-0	-	-0
Währungsumrechnungseffekte	-66	-15	-63	-7	-152
31. Dezember 2023	2.300	530	1.878	156	4.864
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen					
1. Januar 2022	704	276	1.336	0	2.316
Abschreibungen	139	47	242	-	429
Wertminderungsaufwendungen	33	6	27	-	66
Wertaufholungen	-1	-0	-2	-	-3
Abgänge	-32	-12	-150	-0	-194
Umbuchungen	-0	-0	0	-	-0
Abgang Konsolidierungskreis	-3	-1	-2	0	-6
Währungsumrechnungseffekte	9	8	5	-0	21
31. Dezember 2022 / 1. Januar 2023	849	324	1.455	0	2.628

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

Sachanlagen in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	In Erstellung befindliche Vermögens- werte	Sachanlagen
Abschreibungen	144	49	201	–	394
Wertminderungs- aufwendungen	16	0	4	0	21
Wertaufholungen	–2	–2	–8	–	–12
Abgänge	–26	–15	–140	–	–182
Umbuchungen	–21	–4	–15	–0	–40
Abgang Konsolidierungskreis	–	–	–0	–	–0
Währungsumrechnungs- effekte	–37	–12	–52	–0	–101
31. Dezember 2023	922	340	1.445	0	2.707
Nettowerte					
1. Januar 2022	1.389	197	458	212	2.256
31. Dezember 2022 / 1. Januar 2023	1.442	156	450	230	2.279
31. Dezember 2023	1.378	190	434	156	2.157

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Sachanlagen vorliegen.

Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte wird die Betriebs- und Geschäftsausstattung in Einzelhandelsgeschäften als Teil der zahlungsmittelgenerierenden Einheit einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen. Dabei wird der erzielbare Betrag (Nutzungswert) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet.

Die im Geschäftsjahr 2023 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beziehen sich hauptsächlich auf den Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, bei denen im Gegensatz zu den ursprünglichen Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zu erwarten ist.

Im Geschäftsjahr 2023 sind Wertminderungen der Sachanlagen in Höhe von 21 Mio. € vorgenommen worden. Sie verteilen sich im Wesentlichen auf China mit 10 Mio. €, Nordamerika mit 6 Mio. € und EMEA mit 3 Mio. €. Die Wertaufholungen in Höhe von 12 Mio. € verteilen sich im Wesentlichen auf EMEA mit 7 Mio. € und China mit 5 Mio. €. Beides wurde in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst. Dieser Anhang enthält weitere Angaben zu der Methodik von Wertminderungsaufwendungen von Einzelhandelsgeschäften. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 10

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 31

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

10 Nutzungsrechte

Die folgende Tabelle stellt eine Überleitung des Nettowerts der Nutzungsrechte dar:

Nutzungsrechte in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Nutzungs- rechte
1. Januar 2023	2.600	31	34	2.665
Zugänge	307	7	21	335
Abgänge	-79	-7	-0	-87
Abschreibungen	-556	-14	-19	-590
Wertminderungsaufwendungen	-86	-	-	-86
Wertaufholungen	29	-	-	29
Währungsumrechnungseffekte	-71	-0	-1	-72
Neubewertung von Nutzungsrechten	51	-	1	52
31. Dezember 2023	2.195	17	36	2.247

Nutzungsrechte in Mio. €

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Nutzungs- rechte
1. Januar 2022	2.493	52	24	2.569
Zugänge	853	10	28	892
Abgänge	-68	-	-	-67
Abschreibungen	-639	-32	-19	-690
Wertminderungsaufwendungen	-60	-	-	-60
Wertaufholungen	1	-	-	1
Währungsumrechnungseffekte	18	0	-	19
Neubewertung von Nutzungsrechten	3	-	-	3
31. Dezember 2022	2.600	31	34	2.665

Grundsätzlich wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Nutzungsrechten vorliegen. Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte werden die Nutzungsrechte in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest unterzogen. Dabei wird der erzielbare Betrag (Nutzungswert) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet.

Im Geschäftsjahr 2023 sind Wertminderungen von Nutzungsrechten in Höhe von 86 Mio. € vorgenommen worden. Davon entfallen im Geschäftsjahr 2023 65 Mio. € auf Einzelhandelsgeschäfte, bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen im Vorjahr ein geringerer künftiger wirtschaftlicher Nutzen erwartet wird, und 23 Mio. € auf ein Lager in EMEA welches aufgrund einer vorzeitigen Vertragsbeendigung abgewertet wurde.

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

Die Abwertungen aus Einzelhandelsgeschäften verteilten sich im Wesentlichen auf EMEA mit 24 Mio. €, Nordamerika mit 20 Mio. €, Asien-Pazifik mit 16 Mio. € und China mit 7 Mio. €. Zur Berechnung des Abwertungsbedarfs der Nutzungswerte wurden Diskontierungssätze zwischen 2,0 % und 34,0 % herangezogen. Die erzielbaren Beträge der wertgeminderten Einzelhandelsgeschäfte verteilen sich auf Nordamerika mit 253 Mio. €, China mit 105 Mio. €, Asien-Pazifik mit 83 Mio. €, EMEA mit 81 Mio. €, und Lateinamerika mit 15 Mio. €.

Im Geschäftsjahr 2023 fielen Wertaufholungen in Höhe von 29 Mio. € an. Diese resultieren im Wesentlichen aus EMEA. Der Wertminderungsaufwand und die Wertaufholung wurden in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst.

Im Jahr 2023 betragen Erträge aus Unterleasingverhältnissen von Nutzungsrechten 2 Mio. € (2022: 3 Mio. €).

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 31

11 Geschäfts- oder Firmenwerte

Die folgende Tabelle stellt die Überleitung des Nettowerts der Geschäfts- oder Firmenwerte dar:

Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.647	1.680
Abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-409	-420
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.238	1.260

adidas überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Diese entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Der erzielbare Betrag einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss adidas die voraussichtlichen künftigen Cashflows der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren, herangezogen. Die Planung reflektiert die langfristigen Erwartungen des Unternehmens und spiegelt insgesamt für die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider. Darüber hinaus erwartet adidas mittelfristig eine Verbesserung der operativen Marge auf einen niedrigen zweistelligen Wert für das Unternehmen bis 2027, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die Planung der zukünftigen

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

Steuerzahlungen basiert auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen vierjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten zwischen 1,5 % und 2,2 % (2022: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die angewendeten Diskontierungssätze spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider.

Als Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind die regionalen Märkte, die für den Vertrieb verantwortlich sind, definiert. Die regionalen Märkte sind: Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, China, Asien-Pazifik und Lateinamerika. Zum Ende der Geschäftsjahre 2023 und 2022 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf jeweils fünf.

Im Rahmen der Wertminderungstests für Geschäfts- oder Firmenwerte bestand für die Geschäftsjahre 2023 und 2022 kein Wertminderungsbedarf.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze gestalten sich wie folgt:

Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €		Diskontierungssatz vor Steuern	
	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
EMEA	706	720	16,2 %	14,5 %
Nordamerika	77	77	12,9 %	12,4 %
China	293	299	14,2 %	13,4 %
Asien-Pazifik	162	164	14,5 %	14,1 %
Gesamt	1.238	1.260		

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 1,6 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 15,2 % würde bei der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Nordamerika zu keinem Wertminderungsbedarf führen.

Bei den verbleibenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten würde weder eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 5,8 Prozentpunkte noch eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 36,9 % zu einem Wertminderungsbedarf führen.

Künftige Veränderungen der zu erwartenden Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

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

Der größte Teil dieser Geschäfts- oder Firmenwerte wird in US-Dollar geführt. Der Effekt aus der Währungsumrechnung stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto in Mio. €

	EMEA	Nordamerika	China	Asien-Pazifik	Gesamt
31. Dezember 2022	720	77	299	164	1.260
Währungsumrechnungseffekte	-14	0	-6	-2	-23
31. Dezember 2023	706	77	293	162	1.238

12 Sonstige immaterielle Vermögenswerte

Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige immaterielle Vermögenswerte in Mio. €

	Selbst geschaffene immaterielle Vermögens- werte	Sonstige immaterielle Vermögens- werte
Anschaffungs- oder Herstellungskosten		
1. Januar 2022	23	1.233
Zugänge	24	168
Abgänge	–	–15
Umbuchungen	–	15
Abgang Konsolidierungskreis	–	–35
Währungsumrechnungseffekte	–	13
31. Dezember 2022/1. Januar 2023	46	1.379
Zugänge	32	109
Abgänge	–1	–20
Umbuchungen	–	–105
Abgang Konsolidierungskreis	–	–0
Währungsumrechnungseffekte	–	–12
31. Dezember 2023	78	1.351
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen		
1. Januar 2022	20	883
Abschreibungen	1	100
Wertminderungsaufwendungen	–	28
Abgänge	–	–14
Umbuchungen	–	3
Abgang Konsolidierungskreis	–	–35
Währungsumrechnungseffekte	–	10
31. Dezember 2022/1. Januar 2023	22	974
Abschreibungen	6	106
Wertminderungsaufwendungen	–	10
Wertaufholungen	–	–0
Abgänge	–0	–12
Umbuchungen	–	–110
Abgang Konsolidierungskreis	–	–0
Währungsumrechnungseffekte	–	–8
31. Dezember 2023	27	959
Nettowerte		
1. Januar 2022	2	350
31. Dezember 2022/1. Januar 2023	25	405
31. Dezember 2023	50	392

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den gesamten Abschreibungen, Wertminderungs-
aufwendungen und Wertaufholungen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#)

13 Langfristige Finanzanlagen

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33 %ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2022: 8,33 %) in Höhe von 89 Mio. € (2022: 87 Mio. €). Diese Kapitalbeteiligung ist als ‚erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet‘ klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2023 bzw. 2022 berücksichtigt die bestehenden vertraglichen Regelungen hinsichtlich der Anteile.

Sonstige Eigenkapitalanlagen beinhalten Minderheitsbeteiligungen. Eine Veräußerung der Anteile ist zurzeit nicht vorgesehen. Diese Minderheitsbeteiligungen beinhalten eine Verringerung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 5 Mio. € im Jahr 2023 (2022: Erhöhung 1 Mio. €).

In dem Posten ‚Sonstige Kapitalanlagen‘ werden Kapitalanlagen, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, und Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten aufgeführt. Sonstige Kapitalanlagen beinhalten eine Verringerung des beizulegenden Zeitwerts in Höhe von 6 Mio. € im Jahr 2023 (2022: Erhöhung 1 Mio. €).

Langfristige Finanzanlagen in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	89	87
Sonstige Eigenkapitalanlagen	85	88
Sonstige Kapitalanlagen	127	125
Kredite	–	0
Langfristige Finanzanlagen	301	301

14 Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Devisentermingeschäfte	2	3
Kautionen	78	80
Earn-out-Komponenten	301	227
Übrige	37	26
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	418	336

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Devisentermingeschäften. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 28](#)

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

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Earn-out-Komponenten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

15 Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Abgrenzungsposten	47	75
Übrige	2	2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	49	76

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge.

► **SIEHE ERLÄUTERUNG 38**

16 Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2023 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2023: 99 %; 2022: 100 %) denominiert.

Im gewichteten Mittel erhöhte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2023 auf 1,6 % (2022: 0,8 %).

Zum 31. Dezember 2023 verfügt adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 6,5 Mrd. € (2022: 7,5 Mrd. €), wovon 3,6 Mrd. € (2022: 4,0 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfallen. Des Weiteren hat adidas zum 31. Dezember 2023 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,4 Mrd. € (2022: 0,5 Mrd. €).

Im November 2020 hat adidas einen neuen Konsortialkredit in Höhe von 1,5 Mrd. € mit zwölf Partnerbanken unterzeichnet. Der Kreditvertrag ist am 8. Oktober 2021 und im November 2022 nachträglich geändert und neu formuliert worden, so dass elf Partnerbanken die Kredithöhe von 2,0 Mrd. € mit der Laufzeit bis November 2027 zur Verfügung stellen. Im Dezember 2023 ist der Konsortialkredit auf 1,864 Mrd. € und nun zehn beteiligte Partnerbanken reduziert worden. Der Kreditvertrag sieht Ziehungen in Euro und US-Dollar vor. Die Verzinsung erfolgt anhand einer festgelegten Marge über einem Basiszinssatz („€STR“ bzw. „EURIBOR“ für Euro).

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

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2023 in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	49	37	7	–	93
Eurobond	500	898	497	991	2.886
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	–	–	–	–
Gesamt	549	935	504	991	2.979

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2022 in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	29	37	26	–	93
Eurobond	–	998	398	1.487	2.883
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	498	–	–	–	498
Gesamt	527	1.035	424	1.487	3.473

Im Oktober 2014 wurde ein Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € begeben. Dieser weist einen Kupon von 2,25 % auf und wird im Oktober 2026 fällig. Der Eurobond wurde mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe des Bonds erfolgte mit einem Spread von 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,357 % betrug.

Im Jahr 2020 wurden drei weitere Eurobonds mit einem jeweiligen Volumen von 500 Mio. € und einer Stückelung von 100.000 € begeben. Im September 2020 platzierte adidas einen Eurobond mit einer Laufzeit von vier Jahren, fällig im September 2024 mit einem Kupon von 0,00 %, und einen Eurobond mit einer Laufzeit von 15 Jahren, fällig im September 2035 und einem Kupon von 0,625 %. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 33 Basispunkten bzw. 63 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 100,321 % bzw. 99,360 % betrug. Im September 2020 bepreiste adidas erstmals einen Sustainability-Eurobond mit einer Laufzeit von acht Jahren, fällig im Oktober 2028 und einem Kupon von 0,00 %. Die Ausgabe des Bonds erfolgte mit einem Spread von 40 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate, wobei der Ausgabepreis 99,410 % betrug. Der Erlös aus der Emission wurde entsprechend dem ‚Sustainability Bond Framework‘ des Unternehmens verwendet. Förderungswürdige Nachhaltigkeitsprojekte umfassen Investitionen in nachhaltige Materialien und Prozesse sowie in Projekte, die sich positiv auf die Gesellschaft auswirken. Dazu gehören im Einzelnen die Beschaffung recycelter Materialien für nachhaltig hergestellte Produkte, Investitionen in die Erzeugung erneuerbarer Energien und in energieeffiziente Gebäude sowie diverse Initiativen, die auf dauerhafte Veränderungen für unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen abzielen.

Zwei Eurobonds wurden im November 2022 mit einem jeweiligen Volumen von 500 Mio. € begeben. Ein Eurobond mit einer Laufzeit von drei Jahren, fällig im November 2025, hat einen Kupon von 3,00 % und einen Ausgabepreis von 99,901 %. Der zweite Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren weist einen

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

Kupon von 3,125 % sowie einen Ausgabepreis von 99,272 % auf und wird im November 2029 fällig. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 20 Basispunkten bzw. 45 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate.

Die im September 2018 begebene eigenkapitalneutrale Wandelanleihe mit einem Kupon von 0,05 % im Volumen von 500 Mio. € wurde am 12. September 2023 zurückgezahlt.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

17 Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Devisentermingeschäfte	103	146
Kreditorische Debitoren	94	68
Wertänderung des Total-Return-Swaps ¹	–	46
Eingebettete Derivate	1	0
Übrige	67	164
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	266	424

¹ Seit dem Geschäftsjahr 2023 wird die Wertveränderung des Total Return Swaps zusammen mit dem ursprünglichen Investment als eine Einheit innerhalb der sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte bzw. langfristigen Finanzanlagen dargestellt. Die Wertveränderung des Total Return Swaps wird in der Erläuterung „Finanzinstrumente“ dargestellt.

Der Posten „Übrige“ beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten gegenüber Zollbehörden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Devisentermingeschäften. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**

18 Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige Rückstellungen in Mio. €

	1. Jan. 2023	Zuführungen	Veränderung Abzinsung	Verbrauch	Auflösungen	Währungs-umrechnungseffekte	31. Dez. 2023	Davon langfristig
Marketing	26	9	–	–14	–1	10	29	0
Personal	222	133	–6	–105	–20	–11	214	73
Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen	815	563	2	–656	–29	–49	646	–
Sonstige Steuern	71	18	–3	–20	–10	–4	53	–
Zölle	267	57	–10	–31	–26	–5	253	70
Übrige	275	136	–	–73	–15	–7	317	44
Sonstige Rückstellungen	1.677	916	–16	–899	–101	–67	1.511	188

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge, die aus Verpflichtungen gegenüber Vereinen und Athlet*innen bestehen.

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

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen.

Rückstellungen für Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch das Unternehmen verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellungen orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Drohverlustrückstellungen sowie Rückbau- und Instandhaltungsverpflichtungen.

Die langfristigen Rückstellungen beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für langfristige variable Vergütungskomponenten mit einem Zeithorizont von drei bis vier Jahren, die mit länderspezifischen Zinssätzen diskontiert wurden.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozess- und sonstige rechtliche Risiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

19 Leasingverbindlichkeiten

Die Leasingverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Leasingverbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Grundstücke und Gebäude	2.528	2.918
Technische Anlagen und Maschinen	17	33
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	38	35
Leasingverbindlichkeiten	2.584	2.986

Die von adidas zum 31. Dezember 2023 gehaltenen Mindestzahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 3,0 Mrd. € (2022: 3,4 Mrd. €) haben folgende Fälligkeiten:

Mindestzahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Innerhalb eines Jahres	652	715
Zwischen einem und fünf Jahren	1.571	1.760
Über fünf Jahre	765	901
Gesamt	2.988	3.376

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

Die im Geschäftsjahr 2023 erfassten Zinsen für die Leasingverbindlichkeiten beliefen sich auf 86 Mio. € (2022: 83 Mio. €).

Aufwendungen aus Leasingverträgen, die als kurzfristig eingestuft werden oder denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, sind von der Bewertung der Leasingverbindlichkeiten ausgenommen. Dieser Anhang enthält weitere Informationen in Bezug auf kurzfristige Leasingverträge, Leasingverträge mit geringem Wert und Leasingverträge mit variablen Leasingzahlungen. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 31

Im Geschäftsjahr 2023 beliefen sich die gesamten Mittelabflüsse für Leasingverträge, einschließlich der oben genannten Leasingverträge, die nicht in die Berechnung der Leasingverbindlichkeiten einbezogen wurden, auf 831 Mio. € (2022: 846 Mio. €).

20 Abgegrenzte Schulden

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

Abgegrenzte Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2023	Davon: langfristig	31. Dez. 2022	Davon: langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	835	–	994	4
Marketing und Vertrieb	969	–	1.124	3
Personal	439	–	258	0
Übrige	30	–	42	–
Abgegrenzte Schulden	2.273	–	2.419	7

Die abgegrenzten Schulden für Marketing und Vertrieb setzen sich hauptsächlich aus abgegrenzten Schulden für den Vertrieb, z.B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, zusammen.

Die abgegrenzten Schulden für Personal enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für ausstehende Gehaltszahlungen, wie z.B. Boni und Überstunden, sowie für ausstehende Urlaubsansprüche.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten abgegrenzte Schulden für Zinsen.

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

21 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	247	248
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmenden	37	52
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	28	33
Abgrenzungsposten	108	77
Vertragsverbindlichkeiten	1	3
Spendenzusage	20	–
Übrige	47	39
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	488	452

Im Jahr 2023 beinhaltet die Position ‚Übrige‘ hauptsächlich Abgrenzungen für Marketingaufwendungen.

22 Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Devisentermingeschäfte	6	6
Währungsoptionen	–	1
Wertänderung des Total-Return-Swaps ¹	–	37
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	6	44

¹ Seit dem Geschäftsjahr 2023 wird die Wertveränderung des Total Return Swaps zusammen mit dem ursprünglichen Investment als eine Einheit innerhalb der sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte bzw. langfristigen Finanzanlagen dargestellt. Die Wertveränderung des Total Return Swaps wird in der Erläuterung ‚Finanzinstrumente‘ dargestellt.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Devisentermingeschäften.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 28

23 Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

adidas hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeitenden abhängig.

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

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	136	114
Ähnliche Verpflichtungen	0	1
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	136	115

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen bestehen einerseits aus Vermögenswerten aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Höhe von 3 Mio. € (2022: 4 Mio. €) sowie andererseits aus Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von 139 Mio. € (2022: 118 Mio. €).

Beitragsorientierte Pensionspläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2023 auf 82 Mio. € (2022: 91 Mio. €).

Leistungsorientierte Pensionspläne

In den diversen Tochterunternehmen gibt es unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne im Unternehmen betreffen die adidas AG sowie das Tochterunternehmen in Großbritannien. Die leistungsorientierten Pensionspläne sehen im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeitende bzw. deren Hinterbliebene vor. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt. Darüber hinaus existieren wesentliche Verpflichtungen aus einem Plan zur Deckung von Krankheitskosten von Pensionär*innen in den USA.

In Deutschland gewährt die adidas AG ihren Mitarbeitenden beitragsorientierte und endgehaltsabhängige Leistungszusagen, die die Mitarbeitenden bei Eintritt ins Rentenalter, im Invaliditäts- und im Todesfall absichern. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und das Arbeitsrecht im Allgemeinen. Aktive Bestandsbeschäftigte und Neueintritte erhalten eine Pensionszusage nach der Gesamtbetriebsvereinbarung ‚Core Benefits: adidas betriebliche Altersvorsorge‘. Dabei handelt es sich um eine Versorgungsregelung mit Arbeitgebergrundbeitrag, möglicher Entgeltumwandlung und zusätzlicher arbeitgeberfinanzierter ‚Matching Contribution‘, bei der folglich die Beiträge teilweise vom Arbeitnehmenden und teilweise vom Arbeitgeber getragen werden. Die Beiträge werden in Leistungsbausteine umgewandelt. Die Leistungen werden in Form von Renten-, Kapital- oder Ratenzahlungen erbracht. Die Pensionspläne in Deutschland sind über Rückstellungen, ein ‚Contractual Trust Arrangement‘ (CTA) und, im Fall von bestimmten ehemaligen Vorstandsmitgliedern, über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse finanziert.

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge verdient werden. Die Leistungen werden größtenteils als Rente gezahlt. Der Pensionsplan unterliegt dem britischen Trustee-Recht (‚UK Trust Law‘) und der Rechtsprechung der Rentenregulierungsbehörde (‚UK Pensions Regulator‘) und somit Mindestdotierungsvorschriften. Das Trustee Board ist verantwortlich für die Dotierung des Pensionsplans und bestimmt die Höhe der Beiträge und die Investmentanlage.

Der rechtliche Rahmen für betriebliche Leistungen zur Deckung von Krankheitskosten von Pensionär*innen in den USA wird hauptsächlich durch das Gesetz ‚Employee Retirement Income Security Act (ERISA)‘ und das Bundessteuergesetz ‚Internal Revenue Code (IRC)‘ geregelt. Diese Gesetze legen die Regeln und Vorschriften fest, denen Arbeitgeber folgen müssen, wenn sie ihren Mitarbeitenden diese Leistungen gewähren. Der vollständig ungedeckte Plan ist für neue Planteilnehmende offen, die nach

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

Beendigung ihrer Beschäftigung eine Dienstzeit von mindestens 10 Jahren und ein Mindestalter von 55 Jahren aufweisen und einen Anspruch auf subventionierte medizinische Versorgung haben. Der Plan bietet medizinische, pharmazeutische, zahnärztliche und augenärztliche Leistungen vom Ruhestand bis zum maximal 65. Lebensjahr (bzw. ohne Altersbegrenzung bis zum Ableben für einen geschlossenen Kreis von Pensionär*innen) an. Ab einem Alter von 65 wird erwartet, dass sie staatliche medizinische Leistungen vom US-amerikanischen Medicare-Programm erhalten.

Aufteilung des Barwerts der wesentlichen Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	31. Dez. 2023			31. Dez. 2022		
	Deutsch- land	Großbri- tannien	USA	Deutsch- land	Großbri- tannien	USA
Aktive begünstigte Arbeitnehmende	217	–	21	200	–	21
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeitende	163	32	–	131	31	–
Rentner*innen	99	5	10	91	6	10
Gesamt	478	37	31	422	37	31

Die Pensionspläne des Konzerns sehen sich Risiken aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, wie Rechnungszins, Gehalts- und Rententrend, und dem Langlebkeitsrisiko ausgesetzt. Ein niedriger Diskontierungssatz führt zu höheren Pensionsverpflichtungen und/oder zu höheren Fondsdotierungen. Analog könnte eine Entwicklung des Planvermögens, die geringer ist als erwartet, zu erhöhten Beiträgen in die Fonds oder zu einer Verschlechterung des Finanzierungsstatus führen.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pensionspläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfassten Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und weitere Informationen.

In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	568	507
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	–492	–453
Finanzierungsstand	76	54
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	57	55
Effekt aus Vermögenswertlimitierung nach IAS 19.64	3	4
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	136	114
Davon: Verpflichtung	139	118
Davon: adidas AG	72	55
Davon: Vermögenswert	–3	–4
Davon: adidas AG	–	–

Die Ermittlung der zu bilanzierenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basiert auf versicherungsmathematischen Berechnungen. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen abhängig von finanziellen Variablen (wie Diskontierungssatz oder künftige Gehaltssteigerungen) und demografischen Variablen (wie Arbeitnehmerfluktuation und Sterbewahrscheinlichkeit). Die versicherungsmathematischen Annahmen

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

können substantziell von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

Gewichtete Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen in %

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Diskontierungssatz	3,9	4,4
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	4,2	4,0
Erwartete Rentenerhöhungen	2,1	2,1

Aufteilung der versicherungsmathematischen Annahmen in %

	31. Dez. 2023			31. Dez. 2022		
	Deutsch- land	Großbri- tannien	USA	Deutsch- land	Großbri- tannien	USA
Diskontierungszinssatz	3,6	4,8	4,9	4,2	5,0	5,1
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	–	–	–	–	–	–
Erwartete Rentenerhöhungen	2,2	2,2	–	2,2	2,2	–

Die gewichteten Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Verpflichtung zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austritts- und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen. In Deutschland werden die Heubeck-Richttafeln 2018 G, in Großbritannien die S3-Sterbetafeln und in den USA die Basistafel Pri 2012 zugrunde gelegt. Die verwendeten Sterbetafeln in Großbritannien und in den USA wurden modifiziert, um zukünftige Veränderungen der Lebenserwartung zu berücksichtigen.

Der Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland, Großbritannien und den USA liegen, wie im Vorjahr, Diskontierungssätze zugrunde, die nach dem ‚Mercer Yield Curve (MYC)‘-Ansatz ermittelt worden sind.

Neubewertungen, wie Gewinne oder Verluste aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen bei den leistungsorientierten Pensionsplänen und der über den Zinsertrag hinausgehende Ertrag des Planvermögens, werden sofort außerhalb der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als Änderung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasst.

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

Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Laufender Dienstzeitaufwand	34	41
Nettozinsaufwand	5	4
Davon: Zinsaufwand	24	12
Davon: Zinsertrag	-19	-8
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag	-2	-1
Verlust aus Planabgeltungen	-	0
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	37	44
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	29	-243
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	37	-260
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-1	0
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	-7	17
Ertrag/Verlust des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-20	64
Veränderung der Vermögenswertlimitierung (ohne Zinsaufwand)	-2	4
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Verringerung/Erhöhung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	7	-175
Gesamt	45	-131

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 21 Mio. € (2022: 29 Mio. €) auf Arbeitnehmende der adidas AG und von 4 Mio. € (2022: 5 Mio. €) auf Arbeitnehmende in den USA. Die Pensionsaufwendungen werden überwiegend unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Soweit die Aufwendungen produktionsbezogen sind, werden diese in den Umsatzkosten ausgewiesen.

Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	2023	2022
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	562	768
Währungsumrechnungseffekte	-0	4
Laufender Dienstzeitaufwand	34	41
Zinsaufwand	24	12
Beiträge der Teilnehmenden des Plans	2	1
Pensionszahlungen	-23	-17
Zahlungen für Planabgeltungen	-	-1
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	29	-243
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	37	-260
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-1	-
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	-7	17
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag	-2	-1
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	-	-2
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	625	562

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

Auf den im Eigenkapital erfassten versicherungsmathematischen Verlust entfällt ein Betrag in Höhe von 6 Mio. € (2022: Gewinn von 164 Mio. €) auf Pensionspläne bei der adidas AG, weniger als 1 Mio. € als Gewinn (2022: Verlust von 2 Mio. €) auf Großbritannien und ein Gewinn von 1 Mio. € (2022: 7 Mio. €) auf die USA.

In der nachfolgenden Tabelle werden die als möglich erachteten Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für Deutschland, Großbritannien und die USA analysiert. Zusätzlich wird die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung angegeben.

Sensitivitätsanalyse der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	31. Dez. 2023			31. Dez. 2022		
	Deutsch- land	Großbri- tannien	USA	Deutsch- land	Großbri- tannien	USA
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	478	37	31	422	37	31
Erhöhung des Diskontierungszinses um 0,5 %	448	34	30	396	34	30
Reduzierung des Diskontierungszinses um 0,5 %	512	41	32	450	40	32
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	14	18	8	13	17	7

Da viele Pensionspläne für künftige Zuwächse geschlossen sind, spielt der Gehaltstrend bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der Tatsache, dass die Leistungen aus den deutschen Pensionsplänen insbesondere mit der Einführung der Core-Benefits-Zusage hauptsächlich als Kapitalzahlung erfolgen, haben Rententrend und Sterblichkeit bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen weniger Relevanz als der Diskontierungszins.

Beizulegender Zeitwert des Planvermögens in Mio. €

	2023	2022
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	453	503
Währungsumrechnungseffekte	1	-2
Pensionszahlungen	-9	-4
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	8	11
Gezahlte Beiträge der Teilnehmenden des Plans	2	1
Zinsertrag aus dem Planvermögen	19	8
Ertrag/Verlust des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	20	-64
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	492	453

Der überwiegende Anteil des Planvermögens entfällt auf Deutschland (2023: 83 %, 2022: 82 %) und Großbritannien (2023: 7 %, 2022: 8 %).

Ein Teil des Planvermögens in Deutschland wird von einem Treuhänder im Rahmen eines ‚Contractual Trust Arrangement‘ (CTA) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG gehalten. Treuhänder ist der Verein adidas Pension Trust e. V. Der Investitionsausschuss des adidas Pension Trust e. V. bestimmt

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

die Anlagestrategie mit dem Ziel, das Vermögen, soweit möglich, an den Pensionsverpflichtungen auszurichten und langfristig einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften. Im Geschäftsjahr 2023 sind keine zusätzlichen liquiden Mittel auf den Treuhänder übertragen worden. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Anleihenfonds, Aktienfonds und Immobilien investiert. Ein weiterer wesentlicher Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über einen Pensionsfonds und eine Unterstützungskasse angelegt. Für diesen Teil ist ein Versicherungsunternehmen für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen getrennten Trust gehalten. Grundsätzlich wird in diesen Ländern die Anlagestrategie an der Struktur der Pensionsverpflichtungen ausgerichtet. In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträgen investiert.

Für das Geschäftsjahr 2024 werden Beiträge des Arbeitgebers insgesamt in Höhe von 31 Mio. € erwartet. Davon entfallen 25 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger*innen gezahlt werden, und 6 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2023 beträgt der tatsächliche Gewinn aus dem Planvermögen (einschließlich Zinsertrag) 39 Mio. € (2022: Verlust in Höhe von 56 Mio. €).

Zusammensetzung des Planvermögens in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Liquide Mittel	31	26
Aktien	128	110
Anleihen	136	129
Immobilien	99	94
Rückdeckungsversicherung	46	46
Investmentfonds	35	35
Andere Vermögenswerte	18	14
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	492	453

Alle Aktien und Anleihen sind frei handelbar und haben eine Marktpreisnotierung auf einem aktiven Markt.

An jedem Abschlussstichtag wird vom Unternehmen die Über- bzw. Unterdeckung analysiert und die Zusammensetzung des Planvermögens ggf. angepasst.

Zum 31. Dezember 2023 ist das saldierungsfähige Planvermögen aufgrund der Anwendung von IAS 19.64 um 3 Mio. € (2022: 4 Mio. €) zu reduzieren. Der Unterschiedsbetrag in Höhe von –1 Mio. € wird größtenteils als Erhöhung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasst.

24 Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Abgrenzungsposten	4	6
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmenden	0	–
Spendenzusage	95	–
Übrige	4	0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	103	6

25 Auf Anteilseigner entfallendes Kapital

Das Grundkapital der adidas AG belief sich zum 31. Dezember 2023 auf insgesamt 180.000.000 €, eingeteilt in 180.000.000 auf den Namen lautende Stückaktien, und war vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie ausgegeben wurde, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die adidas AG hielt am Bilanzstichtag 1.450.916 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 1.450.916 € am Grundkapital und mithin 0,81 % des Grundkapitals.

Genehmigtes Kapital 2021/I und 2021/II

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 70 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der adidas AG, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2 und 3 der Satzung der adidas AG geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 bis zum 6. August 2026

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50 Mio. €, zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2021/I);

aufgrund der Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2021 bis zum 6. August 2026

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sach- und/oder Bareinlage einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20 Mio. €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2021/II) und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionär*innen auszunehmen, das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlage ganz oder teilweise auszuschließen sowie das Bezugsrecht der Aktionär*innen bei Ausgabe von Aktien gegen Bareinlage auszuschließen, soweit die neuen Aktien gegen Bareinlage zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der

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

endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen.

Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dieser Ermächtigung kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 12. Mai 2021 unter Ausschluss des Bezugsrechts auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die unter Ausschluss des Bezugsrechts ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, 10 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt. Der vorstehende Satz gilt nicht für den Bezugsrechtsausschluss für Spitzenbeträge. Das Genehmigte Kapital 2021/II darf nicht zur Ausgabe von Aktien im Rahmen von Vergütungs- oder Beteiligungsprogrammen für Vorstandsmitglieder, Arbeitnehmende oder für Mitglieder von Geschäftsführungsorganen oder Arbeitnehmende von Tochterunternehmen verwendet werden.

Bedingtes Kapital 2022

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 4 der Satzung der adidas AG und den zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschluss vom 12. Mai 2022.

Das Grundkapital ist um bis zu 12,5 Mio. €, eingeteilt in bis zu 12.500.000 auf den Namen lautende Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2022). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von auf den Namen lautenden Stückaktien bei Ausübung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder bei Erfüllung entsprechender Options- bzw. Wandlungspflichten oder bei Ausübung eines Wahlrechts der Gesellschaft, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Stückaktien der Gesellschaft zu gewähren, an die Inhaber*innen bzw. Gläubiger*innen von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 bis zum 11. Mai 2027 von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begeben werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die bedingte Kapitalerhöhung ist nur im Falle der Ausgabe von Schuldverschreibungen gemäß dem Ermächtigungsbeschluss der Hauptversammlung vom 12. Mai 2022 (Tagesordnungspunkt 7) und nur insoweit durchzuführen, wie von Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch gemacht wird oder zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtete Inhaber*innen bzw. Gläubiger*innen von Schuldverschreibungen ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder wie die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Stückaktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die ausgegebenen neuen Aktien nehmen von Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Für den Fall, dass im Zeitpunkt der Ausgabe der neuen Aktien noch kein Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns für das dem Jahr der Ausgabe unmittelbar vorausgehende Geschäftsjahr gefasst worden ist, ist der Vorstand, soweit rechtlich zulässig, ermächtigt, festzulegen, dass die neuen Aktien von Beginn des dem Jahr der Ausgabe unmittelbar vorausgehenden Geschäftsjahres an am Gewinn teilnehmen. Der Vorstand ist ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen auf die Schuldverschreibungen auszuschließen, sofern dies für Spitzenbeträge erforderlich ist, sowie auch insoweit auszuschließen, sofern und soweit dies erforderlich ist, damit Inhaber*innen bzw. Gläubiger*innen von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen ein Bezugsrecht in dem Umfang

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

eingerräumt werden kann, wie es ihnen nach Ausübung der Options- bzw. Wandlungsrechte oder bei Erfüllung der Options- bzw. Wandlungspflichten oder nach Ausübung eines auf Aktien der Gesellschaft gerichteten Aktienlieferungsrechts als Aktionär*in zustehen würde. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionär*innen auch dann auszuschließen, sofern die Schuldverschreibungen gegen Barzahlung begeben werden und der Vorstand nach pflichtgemäßer Prüfung zu der Auffassung gelangt ist, dass der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren nach anerkannten, insbesondere finanzmathematischen Methoden ermittelten hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet, und zwar weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch – falls dieser Wert geringer ist – im Zeitpunkt der Ausübung der vorliegenden Ermächtigung. Auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert wurden. Ferner sind auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze auch diejenigen Aktien anzurechnen, die aufgrund einer während der Laufzeit dieser Ermächtigung auf der Grundlage der Ausnutzung einer anderen Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend dieser Vorschrift begebenen Schuldverschreibung auszugeben oder zu gewähren sind. Die Summe der Aktien, die unter Schuldverschreibungen nach dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, und der Aktien, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aus einem genehmigten Kapital unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, darf 10 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister nicht übersteigen.

Bis zum Bilanzstichtag hat der Vorstand der adidas AG auf der Grundlage der am 12. Mai 2022 erteilten Ermächtigung keine Schuldverschreibungen und dementsprechend aus dem Bedingten Kapital 2022 keine Aktien ausgegeben.

Rückwerb und Verwendung eigener Aktien

Die Hauptversammlung vom 11. Mai 2023 hat die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien in Höhe von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 10. Mai 2028 beschlossen. Die Ermächtigung kann durch die adidas AG, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der adidas AG oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden. Von der Ermächtigung hat der Vorstand der adidas AG im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht.

Die adidas AG übertrug im Geschäftsjahr 2023 11.886 eigene Aktien an den Vorstandsvorsitzenden Björn Gulden. Dies erfolgte als Kompensation für die entgangene variable Vergütung aus seinem vorangehenden Dienstverhältnis. Die übertragenen 11.886 eigenen Aktien hatten auf Grundlage des damaligen Börsenkurses einen Gegenwert von 2.040.826 € und entsprachen einem rechnerischen Anteil von 11.886 € am Grundkapital, mithin ca. 0,01 % des Grundkapitals.

Es ergibt sich daher unter Berücksichtigung der von der adidas AG zum 31. Dezember 2022 gehaltenen 1.462.802 Aktien und den an den Vorstandsvorsitzenden übertragenen 11.886 Aktien zum Bilanzstichtag ein Bestand von 1.450.916 eigenen Aktien. ► SIEHE ANGABEN NACH § 315A HGB UND § 289A HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) der adidas AG mitgeteilt worden sind.

Der Tabelle ‚Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen‘ können die zum Bilanzstichtag meldepflichtigen Beteiligungen an der adidas AG entnommen werden, die der adidas AG jeweils mitgeteilt worden sind. Die Angaben beziehen sich jeweils auf die zeitlich letzte Mitteilung eines Meldepflichtigen an die adidas AG.

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

Sämtliche Veröffentlichungen über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr können der Website des Unternehmens entnommen werden. ► [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](https://adidas-group.com/s/stimmrechtsmitteilungen)

Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen

Meldepflichtige Person	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Mitteilungspflichten bzw. Zurechnungen gemäß WpHG	Aktien mit Stimmrechten (in %)	Instrumente (in %)	Summe Aktien mit Stimmrechten und Instrumente (in %)
The Goldman Sachs Group, Inc., Wilmington, DE, USA	12. Dezember 2023	5 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 2	0,18	4,77	4,95
BlackRock, Inc., New York, New York, USA ¹	11. Oktober 2023	5 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 2	5,33	0,29	5,62
Finanzministerium im Namen des norwegischen Staates, Oslo, Norwegen	10. Oktober 2023	3 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1, 2	3,02	0,21	3,23
Ségolène Gallienne-Frère ¹	9. August 2023	5 %	§ 34	7,62	–	7,62
Gérald Frère ¹	15. März 2023	5 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 1	7,62	0,24	7,86
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA	2. März 2023	5 %	§ 34	5,03	–	5,03
Flossbach von Storch AG, Köln, Deutschland	10. Februar 2023	3 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 2	3,57	0,05	3,61
Elia Corporate Trustee (Cayman) Limited, Camana Bay, Grand Cayman, Kaimaninseln ¹	16. September 2022	5 %	§§ 34, 38 Abs. 1 Nr. 2	3,12	3,33	6,46
The Desmarais Family Residuary Trust, Montreal, Kanada ¹	30. November 2020	5 %	§ 34	6,89	–	6,89

¹ Freiwillige Konzernmitteilung mit Schwellenberührung auf Ebene der Tochterunternehmen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Unternehmens liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

adidas strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen) von unter zwei beizubehalten. Im August 2020 erhielt adidas starke erstmalige Investment-Grade-Ratings von Standard & Poor's und Moody's. Während Standard & Poor's adidas mit ‚A+‘ bewertete, erhielt das Unternehmen von Moody's die Bewertung ‚A2‘. Der anfängliche Ausblick für beide Ratings lautete ‚stabil‘, da beide Ratingagenturen die starken Bonitätskennzahlen, das robuste Liquiditätsprofil sowie die konservative Finanzpolitik des Unternehmens anerkannten. Im November 2022 änderten sowohl Standard & Poor's als auch Moody's den Ausblick von adidas basierend auf der Verschlechterung der Bonitätskennzahlen aufgrund des Drucks von ökonomischen und unternehmensspezifischen Herausforderungen auf die betriebliche Leistung des Unternehmens in ‚negativ‘. Im Februar 2023 senkte Standard & Poor's die Bewertung von adidas auf ‚A-‘, während Moody's das Unternehmen auf ‚A3‘ herabstufte, beide Ratingagenturen jeweils mit Ausblick ‚negativ‘. Die Herabstufungen spiegelten eine weitere Abwärtskorrektur der Bonitätskennzahlen nach der Bekanntgabe der Finanzprognose des Unternehmens für 2023 wider. Im Dezember 2023 und Januar 2024 haben Standard & Poor's und Moody's ihre jeweiligen Einstufungen von ‚A-‘ und Ausblick ‚negativ‘ bzw. ‚A3‘ und Ausblick ‚negativ‘ bestätigt. Insgesamt sichern die Investment-Grade-Ratings adidas weiterhin einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

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

Der Verschuldungsgrad beträgt 98,6 % (2022: 121,2 %) und ergibt sich aus den bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 4,518 Mrd. € (2022: 6,047 Mrd. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 4,580 Mrd. € (2022: 4,991 Mrd. €). Das EBITDA beträgt für das Geschäftsjahr 2023 1,358 Mrd. € (2022: 1,874 Mrd. €). Das Verhältnis von bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten zum EBITDA beträgt im Geschäftsjahr 2023 3,3 (2022: 3,2).

Zusammensetzung EBITDA in Mio. €

	2023	2022
Gewinn vor Steuern	65	388
Anpassungen für:		
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	1.212	1.375
Wertaufholungen	-42	-4
Zinserträge	-39	-23
Zinsaufwendungen	162	138
EBITDA zum 31. Dezember	1.358	1.874

Im Jahr 2020 wurde die Definition für die Nettofinanzverbindlichkeit an die Kriterien der unternehmensinternen Finanzrichtlinien angepasst und wird daher als sogenannte bereinigte Nettofinanzverbindlichkeit angegeben. Diese ergänzt im Wesentlichen die bis dahin ausgewiesene Nettofinanzverbindlichkeit um den Barwert der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen aus Leasing- und Pensionsverpflichtungen. Die Methode zur Berechnung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten wurde im Jahr 2022 überarbeitet, um sie an die allgemeine Marktpraxis und den Ansatz der Ratingagenturen anzupassen.

Im Weiteren wird die Zusammensetzung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten dargestellt:

Zusammensetzung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	549	527
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	2.430	2.946
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	545	643
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	2.039	2.343
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	139	118
Factoring	70	112
Zwischensumme	5.772	6.689
Flüssige Mittel	1.431	798
Kurzfristige Finanzanlagen	34	-
Abzüglich Flüssige Mittel mit Verfügungsbeschränkung	211	155
Abzüglich verfügbare Flüssige Mittel	1.254	643
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten	4.518	6.047

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

Rücklagen

Die Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Eigenkapital sind wie folgt:

- **Kapitalrücklage:** beinhaltet vor allem das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio sowie Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütung für Vorstände und für Dritte.
- **Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen:** beinhalten alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.
- **Hedging-Rücklage:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows (innerer Zeitwert der Option und die Kassakomponente der Termingeschäfte) in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen sowie den Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert des Total-Return-Swaps.
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Optionen:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows entsprechend dem ‚Cost of Hedging‘ für Optionen (Zeitwertkomponentenprämie).
- **Cost-of-Hedging-Rücklage – Termingeschäfte:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderung im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows entsprechend dem ‚Cost of Hedging‘ für Termingeschäfte (Terminkomponente).
- **Übrige Rücklagen:** beinhalten die Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten der leistungsorientierten Verpflichtungen, nicht im Zinsertrag erfasstem Ertrag des Planvermögens sowie dem Effekt aus Vermögenswertlimitierung, die Neubewertung des beizulegenden Zeitwerts von Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet werden, Aufwendungen für Aktienoptionspläne, Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen sowie vom Gesetz verlangte Rücklagen.
- **Gewinnrücklagen:** beinhalten sowohl Beträge, die von der Satzung verlangt werden, als auch freiwillige Beträge, die vom Unternehmen zurückgestellt werden. Die Gewinnrücklagen beinhalten die kumulierten Bilanzgewinne, abzüglich der ausgezahlten Dividenden und für den Rückerwerb eigener Aktien geleisteten Entgelte, die den Nennbetrag übersteigen. Zusätzlich beinhaltet der Posten die Effekte aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sowie die Übergangseffekte aus der Implementierung von neuen IFRS.

Die Kapitalrücklage enthält ausschüttungsgesperktes Kapital in Höhe von 4 Mio. € (2022: 4 Mio. €). Darüber hinaus enthalten die übrigen Rücklagen weiteres ausschüttungsgesperktes Kapital in Höhe von 136 Mio. € (2022: 98 Mio. €).

Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2023 wurde für das Jahr 2022 eine Dividende in Höhe von 0,70 € je Aktie (Gesamtbetrag: ca. 125 Mio. €) ausgeschüttet.

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

Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2023 in Höhe von 411 Mio. € zur Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 0,70 € je Aktie zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum Aufstellungszeitpunkt, dem 20. Februar 2024, bestehen 178.549.084 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von insgesamt ca. 125 Mio. € führen.

26 Anteilsbasierte Vergütung

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeitende

Im Geschäftsjahr 2016 hat adidas die Einführung eines unbefristeten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms (.Programm') bekannt gegeben. Die Durchführung des Programms erfolgt auf Quartalsbasis, die als .Investitions-Quartale' bezeichnet werden.

Das Programm ermöglicht es den Mitarbeitenden, Aktien der adidas AG (.Investment-Aktien') mit einem 15-%-Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien (.Matching-Aktien') zu erhalten. Aktuell können berechnigte Mitarbeitende der adidas AG sowie von 17 weiteren Tochterunternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Beginn eines jeden Investitions-Quartals kann sich jede berechnigte bzw. jeder berechnigte Mitarbeitende entscheiden, an dem Programm teilzunehmen. Das Unternehmen bestätigt die Teilnahme zum Ersten eines jeden Investitions-Quartals. Dieser stellt den Tag der Gewährung für die Investment- und Matching-Aktien dar. Der beizulegende Zeitwert am Erdienungsstichtag entspricht dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente an diesem Tag. Die Mitarbeitenden investieren über drei Monate bis zu 10 % ihres Bruttogrundgehalts in das Programm. Wenige Tage nach dem Ende des Quartals werden die Aktien zum Marktpreis am Markt erworben und auf die Mitarbeitenden übertragen. Dazu wird der im Quartal investierte Betrag zuzüglich der Aufstockung durch adidas verwendet. Diese Aktien können jederzeit von Mitarbeitenden verkauft werden. Beim Halten der Aktien über einen Zeitraum von einem Jahr nach dem letzten Tag des Investitions-Quartals erhält der Mitarbeitende einmal anteilig unentgeltliche Matching-Aktien (eine Matching-Aktie für sechs erworbene adidas AG Aktien). Dieses Programm stellt für beide Komponenten eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zum aktuellen Zeitpunkt dar. Für die dienstzeitabhängige Komponente der Matching-Aktien wird ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

Anteilsbasierte Vergütungs mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

	Zum 31. Dez. 2022	Zum 31. Dezember 2023				
	21. Inves- tions- quartal	21. Inves- tions- quartal	22. Inves- tions- quartal	23. Inves- tions- quartal	24. Inves- tions- quartal	25. Inves- tions- quartal
Tag der Gewährung	3. Okt. 2022	3. Okt. 2022	2. Jan. 2023	3. Apr. 2023	3. Jul. 2023	2. Okt. 2023
Aktienkurs am Tag der Gewährung (in €)	119,00	119,00	127,70	163,04	176,62	164,60
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	127,46					184,16
Anzahl der gewährten Investment-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	48.555					33.696
Anzahl der tatsächlich gekauften Investment-Aktien	–	44.789	38.150	37.966	40.409	–
Gewährte ausstehende Matching-Aktien, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember oder den tatsächlich gekauften Investment-Aktien	7.465	–	6.358	6.328	6.735	5.616
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	12	–	3	6	9	12

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

Die Anzahl der verwirkten Matching-Aktien in der Berichtsperiode beträgt 4.646 (2022: 3.557).

Zum 31. Dezember 2023 betragen die Aufwendungen in Verbindung mit den Investment-Aktien 3,4 Mio. € (2022: 4,3 Mio. €).

Aufwendungen in Verbindung mit den Matching-Aktien betragen im Jahr 2023 3,3 Mio. € (2022: 3,3 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2023 haben die Teilnehmenden am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 5 Mio. € (2022: 5 Mio. €) investiert. Die Aktien aus diesem Investment sind bis Ende Dezember noch nicht an die Teilnehmenden transferiert worden. Deshalb enthält der Posten ‚Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten‘ diesen Betrag. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 17**

Weitere Informationen zum Kauf von Aktien für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm sind in diesem Anhang enthalten. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Dritte

Im Jahr 2023 hat adidas einen Promotion- und Werbevertrag abgeschlossen, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente beinhaltet. Der Vertrag hat eine Laufzeit von bis zu fünf Jahren. Der Vertrag enthält eine Gewährung von Aktien, die einem Wert von bis zu 26 Mio. US-\$ entsprechen. Im Jahr 2023 fand keine Übertragung von Aktien statt.

Die Aufwendungen für Aktien werden über den Erdienungszeitraum von fünf Jahren verteilt. Für das Jahr 2023 führt dies zu einer Rückstellung in Höhe von 7 Mio. €.

Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrument für Vorstände

Im Jahr 2018 hat adidas einen ‚Long-Term-Incentive-Plan‘ (LTIP) für Vorstände aufgesetzt.

Der LTIP 2021/2025 verfolgt das Ziel, die langfristige erfolgsabhängige variable Vergütung des Vorstands an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionär*innen auszurichten. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2021/2025 aktienbasiert. Er setzt sich aus fünf jährlichen Tranchen (2021 bis 2025) zusammen, die jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren haben. Jede der fünf jährlichen Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden vierjährigen Halteperiode zusammen. Der Aufsichtsrat hat für den LTIP 2021/2025 für jedes der fünf Performance-Jahre als Performance-Kriterien finanzielle bzw. ESG-bezogene Leistungskriterien festgelegt.

Die jährliche LTIP-Tranche (‚Grant Amount‘) wird den Vorständen nach Billigung des Konzernabschlusses ausgezahlt und ist von den Vorstandsmitgliedern in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode, die mit Ablauf des vierten Geschäftsjahres, welches auf das Performance-Jahr folgt, endet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen.

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

Zum 31. Dezember 2023 beläuft sich die Gesamtzahl der seit 2019 im Rahmen der variablen erfolgsabhängigen Vergütung erworbenen und einer Haltefrist unterliegenden adidas AG Aktien auf 57.247 Stückaktien (2022: 78.698 Stückaktien seit 2018). Die Anzahl der von den Mitgliedern des Vorstands erworbenen adidas AG Aktien wird im Folgenden dargestellt:

LTIP-Bonus: Aktienerwerb im Rahmen der langfristigen variablen Vergütung in €

LTIP-Tranche	2022	2021	2020	2019
Grant Amount	–	14.182.500	1.482.105	9.244.573
Auszahlungsbetrag	–	7.449.357	778.475	4.825.271
Kaufkurs	–	210,10	270,75	255,00
Anzahl der erworbenen Aktien	–	35.455	2.872	18.920
Ende der Halteperiode	–	Dez. 31, 2025	Mai 31, 2024	Mai 31, 2023

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeitende

Im Jahr 2017 hat adidas einen Long-Term-Incentive-Plan (LTIP) aufgesetzt, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt. Es werden ‚RSUs‘ („Restricted Stock Units“) unter der Bedingung gewährt, dass die oder der Begünstigte drei bzw. vier Jahre bei der adidas AG oder einem ihrer Tochterunternehmen ungekündigt beschäftigt ist. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezieht sich auf das Kalenderjahr der Gewährung der RSUs und die darauffolgenden drei Kalenderjahre. Ausnahmsweise wurden im Jahr 2022 und 2023 RSUs mit einer Mindestbeschäftigungsdauer von ein bzw. zwei Jahren gewährt.

Der Gesamtwert der an die Führungskräfte zu zahlenden Barvergütung wird an jedem Bilanzstichtag sowie am Erfüllungstag, basierend auf dem beizulegenden Zeitwert der RSUs, neu ermittelt und als Personalaufwand durch eine entsprechende Erhöhung der Rückstellung über den Zeitraum der Leistungserbringung durch die Begünstigten verteilt. Des Weiteren werden Sozialabgaben bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts berücksichtigt, sofern die jeweiligen Länderbestimmungen sowie die Seniorität der Begünstigten dies erfordern. Alle Änderungen aus der Folgebewertung der Rückstellung werden im Personalaufwand gezeigt.

Pro Jahr wird eine Tranche mit dreijähriger und eine mit vierjähriger Laufzeit ausgegeben. Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten RSUs ist die Hierarchiestufe. Zusätzlich wurde für die vierjährige Tranche das Erreichen von einer im Voraus festgelegten finanziellen und ESG-bezogenen Zielgröße vereinbart. Darüber hinaus wurde im Jahr 2022 und 2023 von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, zwei weitere Tranchen mit einer zweijährigen und einjährigen Laufzeit auszugeben.

Der Wert einer RSU entspricht dem Durchschnittskurs der adidas AG Aktie an den ersten 20 Börsenhandelstagen im Januar des jeweiligen Geschäftsjahres. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

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

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Planjahr	Zum 31. Dezember 2023			
	2020		2021	
Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	184,16	–	183,47	184,16
Anzahl der gewährten RSUs, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	20.405	–	182.438	26.257
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	3,61 %	–	3,60 %	3,61 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	–	–	12	–

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Planjahr	Zum 31. Dezember 2023							
	2022				2023			
Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	2-jährige Tranche	1-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	2-jährige Tranche	1-jährige Tranche
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	182,22	183,47	182,22	183,47	180,61	182,22	183,47	184,16
Anzahl der gewährten RSUs, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	77.407	206.748	2.130	–	304.563	111.577	11.972	9.010
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	3,47 %	3,60 %	3,61 %	–	3,24 %	3,47 %	3,60 %	3,61 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	24	12	–	–	36	24	12	–

Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Planjahr	Zum 31. Dezember 2022									
	2019		2020		2021		2022			
Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	4-jährige Tranche	3-jährige Tranche	2-jährige Tranche	1-jährige Tranche
Aktienkurs am 31. Dezember (in €)	127,46	–	125,77	127,46	121,70	125,77	117,13	121,70	125,77	127,46
Anzahl der gewährten RSUs, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	108.039	–	24.667	102.877	227.521	37.745	102.523	236.945	2.149	2.149
Durchschnittlicher risikoloser Zinssatz, basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	1,07 %	–	1,28 %	1,07 %	1,55 %	1,28 %	1,74 %	1,55 %	1,28 %	1,07 %
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	–	–	12	–	24	12	36	24	12	–

Der beizulegende Zeitwert ermittelt sich aus dem Stichtagskurs der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2023, angepasst um die zukünftigen zu erwartenden Dividendenzahlungen.

Dies führte 2023 zu einem Aufwand in Höhe von 59 Mio. € (2022: 36 Mio. €). Die entsprechende Rückstellung beläuft sich auf 80 Mio. € (2022: 57 Mio. €).

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

27 Nicht beherrschende Anteile

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Den nicht beherrschenden Anteilen sind zum 31. Dezember 2023 und zum 31. Dezember 2022 jeweils zwei Tochterunternehmen zuzuordnen.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen

Name der Gesellschaft	Haupt- geschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote	
		31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Agron, Inc.	USA	100 %	100 %
adidas Israel Ltd.	Israel	15 %	15 %

Die nachstehende Tabelle zeigt Informationen zu jeder Tochtergesellschaft des Konzerns mit wesentlichen, nicht beherrschenden Anteilen vor konzerninternen Eliminierungen.

Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen in Mio. €

	Nicht beherrschende Anteile			
	31. Dez. 2023		31. Dez. 2022	
	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.	Insgesamt	Davon: Agron, Inc.
Umsatzerlöse	669	520	751	556
Gewinn	61	62	32	25
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	61	62	26	25
Sonstiges Ergebnis	-14	-14	24	20
Gesamtergebnis	47	48	56	45
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	48	48	47	45
Kurzfristige Vermögenswerte	384	288	398	307
Langfristige Vermögenswerte	140	116	165	124
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-139	-65	-139	-78
Langfristige Verbindlichkeiten	-11	-	-24	-
Nettovermögen	373	340	399	353
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz	345	340	360	353
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	64	77	15	-11
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-0	-10	-30	-20
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-27	-33	-41	-21
Nettozunahme des Finanzmittelbestands	37	34	-56	-52
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres¹	33	33	22	22

¹ Im Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

28 Finanzinstrumente

Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäss IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2023					31. Dezember 2022				
		Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Finanzielle Vermögenswerte											
Flüssige Mittel											
Flüssige Mittel	Fortgeführte Anschaffungskosten	596		–	–	–	726		–	–	–
Flüssige Mittel	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	835	835	–	835	–	72	72	–	72	–
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	34	34	–	34	–	–	–	–	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	1.906		–	–	–	2.529		–	–	–
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	67	67	–	67	–	168	168	–	168	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	21	21	–	21	–	65	65	–	65	–
Sonstige Anlagen	n.a.	8	8	–	8	–	78	78	–	78	–
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	658		–	–	–	703		–	–	–
Langfristige Finanzanlagen											
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	91	91	–	–	91	89	89	–	–	89
Sonstige Kapitalanlagen	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert	83	83	1	–	82	86	86	2	–	84
Sonstige Anlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	44	44	–	44	–	42	42	–	42	–
Sonstige Anlagen	n.a.	83	83	–	83	–	83	83	–	83	–
Kredite	Fortgeführte Anschaffungskosten	–		–	–	–	0		–	–	–
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	2	2	–	2	–	1	1	–	1	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Earn-out-Komponenten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	301	301	–	–	301	227	227	–	–	227

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

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäss IFRS 13 in Mio. €

	Kategorie	31. Dezember 2023					31. Dezember 2022				
		Buch- wert	Beizu- legen- der Zeit- wert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buch- wert	Beizu- legen- der Zeit- wert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten	115		–	–	–	108		–	–	–
Finanzielle Vermögenswerte per Stufe				1	1.095	474			2	508	400
Finanzielle Verbindlichkeiten											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	49		–	–	–	29		–	–	–
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungskosten	500	488	488	–	–	–	–	–	–	–
Wandelanleihe	Fortgeführte Anschaffungskosten	–	–	–	–	–	498	490	490	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.276		–	–	–	2.908		–	–	–
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	842		–	–	–	997		–	–	–
Kurzfristige abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte	Fortgeführte Anschaffungskosten	565		–	–	–	808		–	–	–
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	88	88	–	88	–	127	127	–	127	–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	15	15	–	15	–	64	64	–	64	–
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	163		–	–	–	232		–	–	–
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	545		–	–	–	643		–	–	–
Langfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten	44	44	–	44	–	63	63	–	63	–
Eurobond	Fortgeführte Anschaffungskosten	2.386	2.234	2.234	–	–	2.883	2.604	2.604	–	–
Langfristige abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten	–	–	–	–	–	4	4	–	–	–
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	6	6	–	6	–	44	44	–	44	–
Leasingverbindlichkeiten	n. a.	2.039		–	–	–	2.343		–	–	–
Finanzielle Verbindlichkeiten per Stufe				2.721	154	–			3.095	298	–

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

Buchwerte der Finanzinstrumente und ihre beizulegenden Zeitwerte inklusive hierarchischer Einstufung gemäss IFRS 13 in Mio. €

Kategorie	31. Dezember 2023					31. Dezember 2022				
	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Buchwert	Beizulegender Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IFRS 9										
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	1.326					495				
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	83					86				
Davon: Kapitalanlagen (ohne erfolgswirksame Umgliederung)	83					86				
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	3.275					4.067				
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	15					64				
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	6.825					8.423				

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d.h. als Preise) oder indirekte (d.h. aus Ableitungen von Preisen) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 aufgenommenen Marktpreisnotierungen sind.

Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Entwicklung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 im Jahr 2023 in Mio. €

	Beizu- legender Zeitwert 1. Jan. 2023	Realisiert				Unrealisiert		Umbu- chungen	Effekt aus Währungs- um- rechnung	Beizu- legender Zeitwert 31. Dez. 2023
		Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste			
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstru- mente als zu Handelszwecken gehalten (FAHfT)	87	-	-	-	-	2	-	-	-	89
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstru- mente (FVTPL)	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstru- mente (FVOCI)	84	3	-0	-	-	-	-4	-	-	82
Earn-out- Komponenten (Aktiva)	227	-	-	-	-	74	-	-	-	301

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

Entwicklung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 im Jahr 2022 in Mio. €

	Beizu- legender Zeitwert 1. Jan. 2022	Realisiert				Unrealisiert		Umbu- chungen	Effekt aus Währungs- um- rechnung	Beizu- legender Zeitwert 31. Dez. 2022
		Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste	Gewinne	Verluste			
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente als zu Handelszwecken gehalten (FAHfT)	87	–	–	–	–	0	–	–	–	87
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVTPL)	2	–	–	–	–	–	–	–	–	2
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (FVOCI)	80	6	–0	–	–	4	–3	–3	–	84
Schuldscheine (FVTPL)	12	–	–12	–	–	–	–	–	–	–
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	–	247	–	–	–	–	–20	–	–	227

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt bzw. zu Marktpreisen bewertet. Zur Diskontierung werden auf die entsprechenden Fristigkeiten bezogene marktübliche Zinssätze, angepasst um eine unternehmensspezifische Kreditrisikoprämie, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten langfristigen Finanzanlagen basieren die Zeitwerte auf dem an einem aktiven Markt notierten Marktpreis oder werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt.

adidas zeigt bestimmte Investitionen als Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis, weil diese Investitionen vom Unternehmen langfristig gehalten werden, um Einblicke in innovative Produktionstechnologien und Entwicklungen zu bekommen. Der Ausweis dieser Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis basiert auf strategischen Managemententscheidungen.

Gemäß IFRS 13 zeigen die folgenden Tabellen die Bewertungsmethoden für den beizulegenden Zeitwert nach Stufe 1, Stufe 2 und Stufe 3 sowie die wesentlichen nicht beobachtbaren Parameter, die zur Bewertung verwendet worden sind. Im Jahr 2023 wurden keine Reklassifizierungen zwischen Hierachiestufen vorgenommen. Eine Überprüfung der Hierachiestufen wird von adidas regelmäßig vorgenommen.

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 1

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Wandelanleihe	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Wandelanleihe zum Bilanzstichtag.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Eurobonds zum Bilanzstichtag.	Nicht anwendbar	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige Kapitalanlagen	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Kapitalanlage zum Bilanzstichtag.	Nicht anwendbar	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen (Geldmarktfonds)	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftigen erwarteten Zahlungsströme. Diese werden unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes abgezinst. Aufgrund der kurzen Laufzeit der Einlage wird unterstellt, dass der beizulegende Zeitwert dem Nominalwert entspricht.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Langfristige Finanzanlagen (Anlagepapiere)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Anlagen zum Bilanzstichtag.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Devisentermingeschäfte	Im Geschäftsjahr 2023 hat adidas für alle Währungspaare die Par-Methode (Forward-NPV) zur Berechnung des beizulegenden Zeitwerts, die aktiv gehandelte Zukunftsraten unterstellt, verwendet.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Währungsoptionen	adidas verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Aktienoption mit Barausgleich	adidas verwendet das Black-Scholes-Modell.	Nicht anwendbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Total-Return-Swap (auf eigene Aktien)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der adidas AG Aktie zum Bilanzstichtag abzüglich der aufgelaufenen Zinsen.	Nicht anwendbar	n.a., erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 3

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche nicht beobachtbare Inputfaktoren	Beziehung zwischen wesentlichen nicht beobachtbaren Inputfaktoren und der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts	Kategorie
Kapitalbeteiligungen an der FC Bayern München AG	Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen (auf Basis der extern beobachtbaren Dividendenpolitik der FC Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum Bilanzstichtag berücksichtigt. Diese Dividenden werden erfolgswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	Die Bewertung erfolgt nach dem DCF Verfahren unter Berücksichtigung von Monte-Carlo-Simulationen, mittels derer künftige Bruttolizeneinnahmen simuliert werden. Die dadurch ermittelten Earn-out-Zahlungen werden unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes abgezinst. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	Risikoadjustierter, laufzeitspezifischer Diskontierungssatz (11,3 % – 12,1 %); Bruttolizeneinnahmen	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich um 11 % erhöhen (13 % reduzieren), wenn die Bruttolizeneinnahmen 10 % höher (10 % niedriger) wären. Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich um 1 % erhöhen (1 % reduzieren), wenn der risikoadjustierte Diskontierungssatz 1PP niedriger (1PP höher) wäre.	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (erfolgswirksam)	Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wurde auf Basis signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden) ermittelt, die durch ein oder mehrere Ereignis(se) beeinflusst wurden, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente (erfolgsneutral)	Es wurde von der Option, Eigenkapitalinstrumente beim erstmaligen Ansatz nach IFRS 9 erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert zu bewerten, Gebrauch gemacht. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wurde auf Basis signifikanter Inputfaktoren (Finanzierungsrunden) ermittelt, die durch ein oder mehrere Ereignis(se) beeinflusst wurden, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Veränderung vorlag. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird unter ‚Übrige Rücklagen‘ ausgewiesen.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert

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

Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam erfasst wurden in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Finanzielle Vermögenswerte – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	-9	-79
Finanzielle Vermögenswerte – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	69	-4
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	2	0
Kapitalanlagen – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-	-
Kapitalanlagen – erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert (FVOCI)	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten – zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC)	3	24
Finanzielle Verbindlichkeiten – erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert (FVTPL)	-	-
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	-	-

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden, beinhalten hauptsächlich Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten oder finanziellen Verbindlichkeiten, die als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinsaufwendungen.

Nettogewinne oder -verluste aus Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind, beinhalten hauptsächlich Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts, basierend auf der jeweiligen Bewertungsmethode. ► SIEHE TABELLE ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 3

Im Laufe des Jahres 2023 wurden keine Dividenden bezüglich Eigenkapitalinstrumenten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bewertet wurden, verbucht.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Nominalbeträge aller ausstehenden Kurssicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Devisentermingeschäfte	7.893	11.917
Währungsoptionen	407	461
Gesamt	8.300	12.377

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

Beizulegende Zeitwerte in Mio. €

	31. Dez. 2023		31. Dez. 2022	
	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizu- legender Zeitwert	Positiver beizu- legender Zeitwert	Negativer beizu- legender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	81	-109	225	-152
Währungsoptionen	9	-1	7	-1
Gesamt	90	-110	233	-153

Nominalbeträge der ausstehenden US-Dollar-Sicherungsgeschäfte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Devisentermingeschäfte	3.449	5.669
Währungsoptionen	353	450
Gesamt	3.802	6.119

Finanzrisiken

Währungsrisiken

adidas ist in hohem Maße Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Der Großteil des Transaktionsrisikos ergibt sich durch die Produktbeschaffung in US-Dollar, wohingegen Verkäufe typischerweise in der funktionalen Währung der Tochterunternehmen stattfinden. Der Großteil dieser Transaktionen ist in US-Dollar, britischen Pfund, japanischen Yen und chinesischen Renminbi nominert.

Gemäß den unternehmensinternen Treasury-Grundsätzen verfolgt adidas ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über den Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen.

Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt adidas verschiedene Hedging-Instrumente, wie z.B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungs-Swaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Diese Verträge werden grundsätzlich als Absicherungen von Zahlungsströmen bestimmt.

Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Unternehmens, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Unternehmens führen.

Dieser Anhang enthält nähere Erläuterungen zur Bilanzierung und zu Hedge Accounting. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 02**

Risiken sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

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

Wechselkursrisiken, basierend auf Nominalbeträgen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2023				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-4.684	869	474	375
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-369	-18	-22	148
Bruttorisiko gesamt	-5.053	851	452	523
Mit Währungsoptionen abgesichert	353	-	54	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	2.761	-765	-257	-356
Nettorisiko	-1.939	86	249	167
Zum 31. Dezember 2022				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-5.879	880	442	834
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-258	14	4	168
Bruttorisiko gesamt	-6.137	894	446	1.002
Mit Währungsoptionen abgesichert	450	-	11	-
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	3.590	-696	-317	-753
Nettorisiko	-2.097	197	140	249

Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen ist auf einjähriger Basis kalkuliert worden.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat das Unternehmen die Auswirkungen von Veränderungen der wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Diese Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen bei den beizulegenden Zeitwerten der Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse der ausländischen Tochterunternehmen des Unternehmens in dessen Berichtswährung, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, einschließlich unternehmensinterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Darüber hinaus werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2023 zu einer Steigerung des Gewinns um 17 Mio. € geführt.

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

Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

	USD	GBP	JPY	CNY
Zum 31. Dezember 2023				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
Eigenkapital	-198	66	27	24
Gewinn	17	2	2	-8
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %
Eigenkapital	263	-81	-33	-29
Gewinn	-20	-2	-3	9
Zum 31. Dezember 2022				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
Eigenkapital	-264	60	30	50
Gewinn	13	-1	-0	-4
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %
Eigenkapital	335	-74	-36	-61
Gewinn	-15	2	0	4

Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 198 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2023 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 20 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 263 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund, dem japanischen Yen und dem chinesischen Renminbi auf Gewinn und Eigenkapital sind ebenfalls gemäß den IFRS-Anforderungen dargestellt.

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z.B.:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität des Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Analyse ebenfalls ausgeschlossen.
- Das Kreditrisiko wird in dieser Analyse nicht berücksichtigt.

adidas sichert auch Bilanzrisiken zum größten Teil ab. Aufgrund seiner globalen Ausrichtung ist adidas in der Lage, das Währungsrisiko zum Teil durch ‚Natural Hedges‘ abzusichern. Das Brutto-US-Dollar-

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

Cashflow-Exposure des Unternehmens für 2023 lag zum Jahresende 2023 bei 4,1 Mrd. € und wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps abgesichert.

Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. adidas ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z.B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten oder anderer Kreditgarantien entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2023 hat es keine relevante Ausfallrisikokonzentration nach Kundentyp oder Region gegeben. Das Ausfallrisiko des Unternehmens wird vielmehr hauptsächlich durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß unseren Kreditrichtlinien werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir für jeden Kunden bestimmte Forderungsobergrenzen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien. Dieser Anhang enthält weitere quantitative Informationen über den Umfang, inwieweit Kreditsicherheiten das Ausfallrisiko der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen senken. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 05

Zum Ende des Geschäftsjahres 2023 entfielen auf keinen einzelnen Kunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Währungs-, Rohstoff-, Zins- und Eigenkapitalsicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Treasury-Abteilung weltweit mit Großbanken mit hoher Kreditwürdigkeit getätigt. Konzerngesellschaften dürfen nur mit Banken zusammenarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochterunternehmen auch mit Banken mit einem niedrigeren Rating zusammenarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z. B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Zusätzlich werden die Credit-Default-Swap-Prämien der Partnerbanken des Unternehmens monatlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

Des Weiteren geht adidas davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da sich die Investmentgeschäfte des Unternehmens auf eine hohe Anzahl weltweit tätiger Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2023 war keine Bank für mehr als 10 % des Investmentgeschäfts von adidas verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochterunternehmen bei lokalen Banken liegt die durchschnittliche Konzentration bei 2 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 91 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem wurde zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds mit einem Rating von AAA investiert.

Darüber hinaus hielt adidas im Jahr 2023 währungsbezogene derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 90 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 28 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 8 %.

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

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die nachfolgende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstituten und dem Unternehmen beinhalten ein beiderseitiges Recht zur Aufrechnung. Diese Vereinbarungen erfüllen allerdings nicht die Kriterien für die Aufrechnung in der Bilanz, da das Recht zur Aufrechnung nur bei Ausfall eines Geschäftspartners durchsetzbar ist.

Die Buchwerte der ausgewiesenen derivativen Finanzinstrumente, die von den genannten Vereinbarungen betroffen sind, sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

Aufrechnungsmöglichkeit derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Mio. €

	2023	2022
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	96	233
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	–	–
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	96	233
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	–83	–132
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	13	101
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	–126	–235
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	–	–
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	–126	–235
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	83	132
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	–43	–103

Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da adidas keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Unternehmens nur geringfügig beeinträchtigen.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgt adidas im Rahmen seiner Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der kurzfristigen Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus wird adidas möglicherweise adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos in Betracht ziehen.

Aktienkursrisiken

Aktienkursrisiken entstehen durch den Long-Term-Incentive-Plan (LTIP), ein aktienbasiertes Vergütungssystem mit Barausgleich. Die Strategie von adidas ist es, dieses Risiko durch die Anwendung von Hedges zu mindern, die die Änderungen bezüglich des Aktienkurses abdecken. Der LTIP wird mithilfe von Swaps gesichert, die als Absicherung von Zahlungsströmen klassifiziert sind.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 hat adidas die Auswirkungen von Veränderungen des Aktienkurses auf den Gewinn errechnet. Ein zehnprozentiger Anstieg des Kurses der adidas AG Aktie gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2023 hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 5 Mio. € und des Eigenkapitals um 4 Mio. € geführt. Ein zehnprozentiger Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem

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

Schlusskurs zum 31. Dezember 2023 hätte zu einer Verringerung des Gewinns um 5 Mio. € geführt. Das Eigenkapital hätte sich entsprechend um 4 Mio. € reduziert.

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. adidas sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein, um die im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit erzeugten Mittel optimal zu nutzen. Eine auf monatlicher Basis rollierende Liquiditätsplanung ermöglicht hierbei die Steuerung des Liquiditätsrisikos. Im Einklang mit der internen Finanzierungsrichtlinie verfolgt adidas darüber hinaus interne Ziele, um den Verschuldungsgrad entsprechend zu steuern. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien sorgen darüber hinaus für weitere finanzielle Flexibilität. Grundsätzlich erlaubt die Bonitätseinstufung von adidas über der Investment-Einstufung einen effizienten Zugang zum Kapitalmarkt.

Zum 31. Dezember 2023 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 1,465 Mrd. € (2022: 0,798 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 3,648 Mrd. € (2022: 4.090 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 1,864 Mrd. € seit Dezember 2023 im Rahmen eines Konsortialkredits mit unseren Kernbanken fest zugesichert.

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert worden sind, sind tabellarisch dargestellt.

Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgeldern vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Zukünftige Mittelabflüsse in Mio. €

	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Zum 31. Dezember 2023							
Bankkredite	48	19	19	7	–	–	93
Eurobond ¹	543	543	428	19	519	1.037	3.089
Eigenkapitalneutrale Wandelanleihe	–	–	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.276	–	–	–	–	–	2.276
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	163	–	–	–	–	–	163
Abgegrenzte Schulden ²	842	–	–	–	–	–	842
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	3.915	321	–	–	–	–	4.236
Gesamt	7.787	883	447	26	519	1.037	10.699
Zum 31. Dezember 2022							
Bankkredite	29	19	19	19	7	–	93
Eurobond ¹	43	543	543	428	19	1.556	3.132
Eigenkapital-neutrale Wandelanleihe	498	–	–	–	–	–	498
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.908	–	–	–	–	–	2.908
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	232	–	–	–	–	–	232
Abgegrenzte Schulden ²	997	–	–	–	–	4	1.001
Derivative Finanz- verbindlichkeiten	5.183	296	30	–	–	–	5.509
Gesamt	9.890	858	592	447	26	1.560	13.373

1 Beinhaltet Zinszahlungen.

2 Ohne abgegrenzte Zinsen.

adidas hat das Geschäftsjahr 2023 mit bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 4,518 Mrd. € beendet (2022: 6,047 Mrd. €). Dieser Anhang enthält Informationen bezüglich der Methode zur Ermittlung der bereinigten Nettofinanzverbindlichkeiten. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 25

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

Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungs- und Aktienkursrisikos

Zum 31. Dezember 2023 hält adidas die folgenden ausstehenden Finanzinstrumente, um das Währungs- und Aktienkursrisiko abzusichern:

Durchschnittliche Hedging-Kurse

Zum 31. Dezember 2023	Laufzeit	
	Kurzfristig	Langfristig
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	939	245
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,096	1,100
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,881	0,876
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	141,099	149,574
Durchschnittlicher EUR/CNY-Hedging-Kurs	7,453	7,738
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,103	1,100
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	–	–
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	146,908	–
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	–	–
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	12	90
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	277,298	199,049

Durchschnittliche Hedging-Kurse

Zum 31. Dezember 2022	Laufzeit	
	Kurzfristig	Langfristig
Währungsrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	1.548	154
Devisentermingeschäfte		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,096	1,064
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	0,865	0,877
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	133,215	135,203
Durchschnittlicher EUR/CNY-Hedging-Kurs	7,269	7,191
Währungsoptionen		
Durchschnittlicher EUR/USD-Hedging-Kurs	1,040	1,000
Durchschnittlicher EUR/GBP-Hedging-Kurs	–	–
Durchschnittlicher EUR/JPY-Hedging-Kurs	130,000	–
Durchschnittlicher USD/CNY-Hedging-Kurs	–	–
Aktienkursrisiko		
Nettorisikoposition (in Mio. €)	78	83
Total-Return-Swap		
Durchschnittlicher Hedging-Kurs	305,639	229,294

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

Folgende Beträge beziehen sich auf das zugrunde liegende gesicherte Grundgeschäft am Bilanzstichtag:

Designation von gesicherten Grundgeschäften zum 31. Dezember 2023 in Mio. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging- Rücklagen	Saldo der Hedging- Rücklage, der aufgelösten Sicherungsbeziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	-145	40	-19	-
Lagerbestandsgeschäfte	-34	-66	19	-
Nettoinvestitionsrisiko	-	-265	-	-
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	-46	-0	-	-

Designation von gesicherten Grundgeschäften zum 31. Dezember 2022 in Mio. €

	Zugrunde liegende Wertänderung für die Berechnung der Ineffektivität	Hedging-Rücklagen	Cost-of-Hedging- Rücklagen	Saldo der Hedging- Rücklage, der aufgelösten Sicherungsbeziehungen zugerechnet werden kann
Währungsrisiko				
Absatzgeschäfte	-205	104	-63	-
Lagerbestandsgeschäfte	76	31	8	-
Nettoinvestitionsrisiko	50	-265	-	-
Aktienkursrisiko				
Long-Term-Incentive-Pläne	85	-23	-	-

In der Hedging-Rücklage für Nettoinvestitionsrisiko in Höhe von 265 Mio. € entfällt ein Anteil von 181 Mio. € auf Sicherungsbeziehungen mit dem chinesischen Renminbi und ein Anteil von 76 Mio. € auf Sicherungsbeziehungen mit dem russischen Rubel für die jeweils zum 31. Dezember 2023 keine ausstehenden Absicherungsgeschäfte mehr im Bestand waren.

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

Die folgende Tabelle zeigt die Beträge für designierte Sicherungsinstrumente und Hedging-Ineffektivität:

Designierte Sicherungsinstrumente in Mio. €

	2023			Einzel- posten der Bilanz- position, die das Absche- rungs- ge- schäft zeigt	Wertän- derun- gen von Siche- rungs- ge- schäf- ten, die in der Hedg- ing- Rück- lage gezeigt werden	Wertän- derun- gen von Siche- rungs- ge- schäf- ten, die in der Cost of Hedg- ing- Rück- lage gezeigt werden	Hedg- ing- Ineffek- tivität, die in der Gewinn- und Verlust- Rech- nung gezeigt wird	Einzel- posten der Gewinn- und Verlust- Rechnung, der Hedging- Ineffekti- vität zeigt	Im Jahresverlauf 2023					Einzel- posten in der Gewinn- und Verlust- Rechnung, der diese Umgliede- rung aufweist
	Buchwert								Betrag, der von der Hedg- ing- Rück- lage in den Lager- bestand trans- feriert wurde	Betrag, der von der Cost- of- Hedg- ing- Rück- lage in den Lager- bestand trans- feriert wurde	Betrag, der von der Hedg- ing- Rück- lage in die Gewinn- und Verlust- Rech- nung umge- gliedert wurde	Betrag, der von der Cost- of- Hedg- ing- Rück- lage in die Gewinn- und Verlust- Rech- nung umge- gliedert wurde		
	Nomi- nal- wert	Ak- tiva	Pas- siva											
Währungs- absiche- rungs- geschäfte – Absatz	2.798	60	-19	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	145	-140	-	Umsatz- erlöse	-	-	20	63	Umsatz- erlöse	
Währungs- absiche- rungs- geschäfte – Lager- bestand	3.040	2	-69	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	34	-49	-	Umsatz- kosten	-76	75	-	-	Umsatz- kosten	
Devisen- termin- geschäfte – Netto- investi- tionen	-	-	-	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	-	-	-	Finanz- ergebnis	-	-	-	-	Finanz- ergebnis	
Total- Return- Swap – Long- Term- Incentive- Plan	102	-11	-	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	46	-	-	Finanz- ergebnis	-	-	-23	-	Sonstige betrieb- liche Aufwen- dungen	

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

Designierte Sicherungsinstrumente in Mio. €

	2022			Im Jahresverlauf 2022									
	Buchwert			Einzel- posten der Bilanz- position, die das Absiche- rungs- ge- schäft zeigt	Wertän- derun- gen von Siche- rungs- ge- schäf- ten, die in der Hedg- ing- Rück- lage gezeigt werden	Wertän- derun- gen von Siche- rungs- ge- schäf- ten, die in der Cost of Hedg- ing- Rück- lage gezeigt werden	Hedg- ing- Ineffek- tivität, die in der Gewinn- und Verlust- Rechnung gezeigt wird	Einzel- posten der Gewinn- und Verlust- Rechnung, der Hedging- Ineffekti- vität zeigt	Betrag, der von der Hedg- ing- Rück- lage in den Lager- bestand trans- feriert wurde	Betrag, der von der Cost- of- Hedg- ing- Rück- lage in den Lager- bestand trans- feriert wurde	Betrag, der von der Hedg- ing- Rück- lage in die Gewinn- und Verlust- Rechnung umge- gliedert wurde	Betrag, der von der Cost- of- Hedg- ing- Rück- lage in die Gewinn- und Verlust- Rechnung umge- gliedert wurde	Einzel- posten in der Gewinn- und Verlust- Rechnung, der diese Umgliederung aufweist
	Nomi- nal- wert	Ak- tiva	Pas- siva										
Währungs- absiche- rungs- geschäfte – Absatz	3.081	102	2	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	205	-134	-	Umsatz- erlöse	-	-	-182	64	Umsatz- erlöse
Währungs- absiche- rungs- geschäfte – Lager- bestand	3.897	85	-54	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	-76	-39	-	Umsatz- kosten	249	84	-	-	Umsatz- kosten
Devisen- termin- geschäfte – Netto- investi- tionen	-	-	-	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	-50	-	-	Finanz- ergebnis	-	-	-	-	Finanz- ergebnis
Total- Return- Swap – Long- Term- Incentive- Plan	161	-	-82	Sonstige finan- zielle Vermö- gens- werte /Verbind- lich- keiten	-85	-	-	Finanz- ergebnis	-	-	67	-	Sonstige betrieb- liche Aufwen- dungen

Der Wegfall eines Teils des ursprünglich geplanten Beschaffungs- und Absatzvolumens in Fremdwährungen führte zu einem Überhang an Absicherungsgeschäften. Für die nicht mehr durch ein Beschaffungs- oder Absatzgeschäft gedeckten Absicherungsgeschäfte wurde gemäß IFRS 9 umgehend das Hedge-Accounting beendet und der beizulegende Zeitwert zum Zeitpunkt der Feststellung der Übersicherung erfolgswirksam aus der Hedging-Rücklage in die Gewinn- und Verlust-Rechnung umgebucht. Im Jahr 2023 wurde ein Betrag in Höhe von 9 Mio. € als Werterhöhung in die Umsatzerlöse und 7 Mio. € als Wertminderung in die Umsatzkosten umgebucht.

Darüber hinaus wurden nicht im Hedge-Accounting gemäß IFRS 9 designierte Absicherungsgeschäfte, welche eine Übersicherung darstellten, aufgelöst, um das ökonomische Risiko zu minimieren.

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

Die folgende Tabelle zeigt die Überleitung der Eigenkapitalveränderung in Bezug auf Cashflow-Hedges, unterteilt nach Risikokategorien nach Abzug von Steuern.

Änderungen der Rücklagen pro Risikokategorie in Mio. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2023	-150	-64
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	-54	103
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	-165	78
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	-	-
Betrag, der nicht länger im OCI erfasst wird:		
Wechselkursrisiko	56	-138
Unterjährige Geschäfte	1	14
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	-	-
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	70	3
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:	46	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	-23	-
Saldo zum 31. Dezember 2023	-217	-4

Änderungen der Rücklagen pro Risikokategorie in Mio. €

	Hedging- Rücklage	Cost-of- Hedging- Rücklage
Saldo zum 1. Januar 2022	-109	-20
Absicherung von Zahlungsströmen		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:		
Devisentermingeschäft – Absatz	10	11
Devisentermingeschäft – Lagerbestand	122	37
Devisentermingeschäft – Nettoinvestitionen	-50	-
Betrag, der nicht länger im OCI erfasst wird:		
Wechselkursrisiko	-68	-149
Unterjährige Geschäfte	-37	57
Betrag, der nicht im Finanzergebnis gezeigt wird		
Wechselkursrisiko – Lagerbestand	-	-
Steuern auf Bewegungen der Rücklagen im Jahresverlauf	59	7
Eigenkapitalabsicherung		
Änderungen im beizulegenden Zeitwert:	-85	-
Betrag, der in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurde	67	-
Saldo zum 31. Dezember 2022	-90	-58

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

adidas setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

29 Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige betriebliche Erträge in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Erträge aus Übergangsdienstleistungsvereinbarungen	50	156
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	7	7
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	7	3
Übrige Erträge	7	7
Sonstige betriebliche Erträge	71	173

Der Rückgang der Erträge aus Übergangsdienstleistungsvereinbarungen bezieht sich auf Verträge mit dem Käufer des Reebok-Geschäfts aus dem Jahr 2022. Im Jahr 2023 stellte adidas diese Dienstleistungen ein.

30 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Aufwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung gemäß dem Umsatzkostenverfahren nach Funktionen dargestellt. Eine Ausnahme bilden die Wertminderungsaufwendungen (netto) auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und auf Vertragsvermögenswerte, die in einem gesonderten Posten gemäß IFRS 9 'Finanzinstrumente' ausgewiesen werden.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen nach Funktionen umfassen Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen, Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen sowie übrige betriebliche Aufwendungen abzüglich ggf. Zuwendungen der öffentlichen Hand.

Die Aufwendungen für Marketing und Point of Sale enthalten Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z.B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, die in den Vertriebsaufwendungen ausgewiesen werden.

Die Vertriebsaufwendungen enthalten neben Personal- und Verwaltungskosten für den Vertriebsbereich auch Aufwendungen für direkte und indirekte Beschaffung, Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich sowie Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, die im Jahr 2023 151 Mio. € (2022: 153 Mio. €) betrugen.

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

Die Verwaltungsaufwendungen umfassen die Funktionen IT, Finanzen, Recht, Personalwesen, allgemeine Verwaltung und Geschäftsleitung.

Die übrigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Aufwendungen für Einmaleffekte sowie Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen.

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen und betrugen im Jahr 2023 27 Mio. € (2022: 36 Mio. €).

31 Kostenarten

Im Folgenden werden zusätzliche Informationen über die Herkunft der Aufwendungen nach Kostenarten gegeben.

Der Materialaufwand stellt den Betrag der Vorräte dar, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist.

Mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen, die sich auf Produktionskosten beziehen, sind Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen auf Sachanlagen, Nutzungsrechte und immaterielle Vermögenswerte hauptsächlich in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Wertminderungsaufwendungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung in einer separaten Zeile ausgewiesen.

Der wesentliche Teil des Personalaufwands ist in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Personalaufwand, der den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden kann, ist in den Umsatzkosten enthalten.

Aufwendungen, die sich auf Leasingverhältnisse beziehen, denen ein Vermögenswert von geringem Wert zugrunde liegt, werden ohne Leasingverpflichtungen aus kurzfristigen Leasingverhältnissen gezeigt.

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

Aufwendungen nach Kostenarten in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Materialaufwand	11.189	11.798
Abschreibungen	1.095	1.220
Davon: in den Umsatzkosten enthalten	13	51
Davon: im Personalaufwand enthalten	11	10
Wertminderungsaufwendungen	108	154
Wertaufholungen	-34	-4
Löhne und Gehälter	2.580	2.444
Sozialabgaben	266	276
Pensionsaufwand	119	136
Personalaufwand	2.964	2.856
Aufwand für kurzfristige Leasingverhältnisse	19	14
Aufwand für Leasingverhältnisse über einen Vermögenswert von geringem Wert	1	0
Aufwand für variable Leasingzahlungen	122	118

Dieser Anhang enthält weitere Informationen zu den Aufwendungen nach Funktionen. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 30](#)

32 Finanzerträge/Finanzaufwendungen

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Finanzerträge in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	39	23
Zinserträge aus nichtfinanziellen Vermögenswerten	0	0
Sonstige	40	16
Finanzerträge	79	39

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

Finanzaufwendungen in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	157	125
Davon: Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	86	83
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten	3	12
Wechselkursverluste, netto	121	166
Sonstige	2	17
Finanzaufwendungen	282	320

Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, setzen sich hauptsächlich aus Zinserträgen aus Bankguthaben und Darlehen zusammen, die unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ berechnet wurden.

Zinserträge/Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinszahlungen aus Investmentfonds sowie Nettozinszahlungen aus Zinsderivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind. Unrealisierte Gewinne/Verluste aus der Bewertung solcher finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert werden in den sonstigen Finanzerträgen oder -aufwendungen ausgewiesen.

Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinsen aus Leasingverbindlichkeiten sowie Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten, die unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ berechnet wurden.

Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nichtfinanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem die Effekte aus der Bewertung zum Barwert bei sonstigen Rückstellungen und Zinsen auf nichtfinanzielle Verbindlichkeiten, wie z.B. Steuerschulden.

Dieser Anhang enthält weitere Informationen bezüglich Wertpapieren, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten. ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 13](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 16](#) ► [SIEHE ERLÄUTERUNG 28](#)

33 Hochinflation

Aufgrund der rapiden Abwertung des argentinischen Pesos und der türkischen Lira werden Argentinien und die Türkei als hochinflationär angesehen, und dementsprechend wurde IAS 29 erstmals im dritten Quartal 2018 (Argentinien) bzw. im zweiten Quartal 2022 (Türkei) angewendet. Um die Änderung der Kaufkraft zu reflektieren, wurden die Jahresabschlüsse der Tochterunternehmen, deren funktionale Währung der argentinische Peso oder die türkische Lira ist, rückwirkend zum 1. Januar 2018 für das Geschäftsjahr 2018 (argentinischer Peso) bzw. rückwirkend zum 1. Januar 2022 für das Geschäftsjahr 2022 (türkische Lira) umgerechnet. Die Abschlüsse basieren auf dem Konzept der historischen Anschaffungs- und/oder Herstellungskosten. Die Vorjahreszahlen des argentinischen Pesos werden in der am 31. Dezember 2022 geltenden Maßeinheit angegeben. Gemäß IAS 21 ‚Auswirkungen von Wechselkursänderungen‘, Abschnitt 42, müssen Vergleichsbeträge aus Vorperioden für die türkische Lira nicht umgerechnet werden.

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

Der argentinische Preisindex betrug zum 31. Dezember 2023 44.914,03 (2022: 15.047,61). Der Preisindex in der Türkei betrug zum 31. Dezember 2023 1.859,38 (2022: 1.128,45).

Sowohl für Argentinien wie auch für die Türkei wurde für die Umrechnung in die Berichtswährung Euro für alle Posten der Stichtagskurs zum 31. Dezember 2023 herangezogen. Im Einzelabschluss der Tochterunternehmen wurde das Nettovermögen an die Preisänderungen angepasst.

Im Geschäftsjahr 2023 betrug der Verlust aus der Nettoposition der monetären Posten 56 Mio. € (2022: 34 Mio. €) und ist in den Finanzaufwendungen reflektiert.

34 Ertragsteuern

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2023 und 2022 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5 % erhoben. Die Gewerbesteuer beträgt ca. 11,4 % des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Tochterunternehmen werden für die Berechnung der latenten Steuern die am Bilanzstichtag gültigen oder bereits rechtskräftig beschlossenen Steuersätze verwendet.

Latente Steueransprüche/-schulden

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn:

- die Einheit einen Rechtsanspruch zur Saldierung kurzfristiger Steueransprüche mit kurzfristigen Steuerschulden hat; und
- die latenten Steueransprüche und die latenten Steuerschulden sich auf Ertragsteuern beziehen, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden, entweder in Bezug auf:
 - die gleiche steuerpflichtige Einheit; oder
 - verschiedene steuerpflichtige Einheiten, die beabsichtigen entweder die kurzfristigen Steuerschulden und -ansprüche auf Nettobasis zu regeln, oder gleichzeitig die Steueransprüche zu realisieren und die Steuerschulden zu begleichen, in jeder künftigen Rechnungsperiode, in der wesentliche Beträge an latenten Steuerschulden oder -ansprüchen voraussichtlich beglichen oder realisiert werden.

Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:

Latente Steueransprüche/-schulden in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Latente Steueransprüche	1.358	1.216
Latente Steuerschulden	–147	–135
Latente Steueransprüche, netto	1.211	1.082

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

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche netto stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der latenten Steueransprüche in Mio. €

	2023	2022
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	1.082	1.141
Latente Steuererträge	149	-76
Veränderung Konsolidierungskreis	-	23
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis ¹	3	-44
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis ²	1	21
Währungsumrechnungseffekte	-23	17
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	1.211	1.082

¹ Siehe Erläuterung 23.

² Siehe Erläuterung 28.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -schulden des Unternehmens nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

Latente Steuern in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Langfristige Vermögenswerte	480	462
Kurzfristige Vermögenswerte	334	245
Schulden und Rückstellungen	622	852
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	260	126
Latente Steueransprüche	1.696	1.685
Langfristige Vermögenswerte	356	421
Kurzfristige Vermögenswerte	17	71
Schulden und Rückstellungen	113	111
Latente Steuerschulden	485	603
Latente Steueransprüche, netto	1.211	1.082

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Steuervorteils wahrscheinlich ist. Für die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit werden neben der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft auch geeignete steuerliche Strukturmaßnahmen berücksichtigt.

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, haben sich im Geschäftsjahr 2023 von 406 Mio. € auf 308 Mio. € verringert. Sie entfallen größtenteils auf steuerliche Verlustvorträge aus Veräußerungsverlusten in den USA, die 2027 verfallen und nur mit Kapitaleinkünften verrechnet werden können. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die hiermit im Zusammenhang stehenden Steuervorteile realisiert werden.

adidas berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für nicht ausgeschüttete Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Sollten diese Gewinne, deren Wert nur aufwändig zu ermitteln ist, als Dividenden ausgeschüttet werden

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

oder sollte das Unternehmen seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

Ertragsteueraufwand in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Laufender Steueraufwand	271	156
Latente Steuererträge	–147	–23
Ertragsteueraufwand	124	134

In den latenten Steuererträgen ist ein Steueraufwand von 7 Mio. € enthalten (2022: Steueraufwand von 6 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der anzuwendende Steuersatz des Unternehmens ist 27,4 % (2022: 27,4 %), welcher der anzuwendende Steuersatz der adidas AG ist.

Der effektive Steuersatz des Unternehmens weicht von dem anzuwendenden Steuersatz in Höhe von 27,4 % wie folgt ab:

Überleitung des Steuersatzes

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023		1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	18	27,4	106	27,4
Steuersatzunterschiede	–5	–8,4	–59	–15,1
Nicht abzugsfähige Aufwendungen und steuerfreie Erträge	61	92,4	–160	–41,2
Verlustvorräte, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	–1	–2,1	251	64,6
Änderung von Steuersätzen	0	0,3	–7	–1,7
Sonstige, netto	2	3,8	–3	–0,6
Quellensteueraufwand	50	76,0	5	1,2
Ertragsteueraufwand	124	189,2	134	34,5

Für das Geschäftsjahr 2023 ergibt sich ein effektiver Steuersatz von 189,2 %. Der effektive Steuersatz im Geschäftsjahr 2022 betrug 34,5 %.

Der Posten ‚Nicht abzugsfähige Aufwendungen‘ umfasst Steueraufwand/Steuererträge im Zusammenhang mit steuerfreien Erträgen, die Entwicklung der Rückstellungen für ungewisse Steuerpositionen sowie periodenfremde Steueraufwendungen/-erträge. Im Geschäftsjahr 2023 beläuft sich der Ertragsteuerertrag, der sich auf Vorjahre bezieht, auf 9 Mio. € (2022: Steuerertrag von 118 Mio. €).

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

Im Geschäftsjahr 2023 bezieht sich der Posten ‚Verlustvorträge für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten‘ im Wesentlichen auf Russland (12 Mio. €) und ‚Veränderungen der Wertberichtigungen‘ im Wesentlichen auf die USA und Argentinien (13 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2022 bezogen sich die Veränderungen der Wertberichtigungen im Wesentlichen auf die USA, Argentinien und Brasilien.

Für das Geschäftsjahr 2023 beläuft sich der Gesamtsteuervorteil aus zuvor nicht aktivierten Steuerverlusten, Steuergutschriften oder temporären Differenzen aus Vorjahren, die zu einer Reduzierung des laufenden Steueraufwands genutzt worden sind, auf 6 Mio. €. Dieser Betrag entfällt größtenteils auf Argentinien und den Libanon (2022: 5 Mio. €).

Der Posten ‚Änderung von Steuersätzen‘ enthält im Geschäftsjahr 2023 keine Steuersatzänderungen, die 1 Mio. € übersteigen. Im Geschäftsjahr 2022 bezog sich die Änderung von Steuersätzen im Wesentlichen auf die Steuersatzerhöhung in der Schweiz.

Der Konzern fällt in den Geltungsbereich der OECD-Modellregeln der zweiten Säule (Globale Mindeststeuer). In Deutschland, dem Land, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat, wurde die zweite Säule erlassen, die ab dem 1. Januar 2024 in Kraft tritt. Da die Rechtsvorschriften für die zweite Säule zum Bilanzstichtag noch nicht in Kraft getreten sind, besteht für den Konzern kein diesbezügliches laufendes Steuerisiko. Der Konzern wendet die Ausnahme auf den Ansatz und die Angabe von Informationen über latente Steueransprüche und -schulden im Zusammenhang mit Ertragsteuern aus der zweiten Säule an, wie in den im Mai 2023 veröffentlichten Änderungen an IAS 12 vorgesehen.

Nach dem Gesetz ist der Konzern verpflichtet, eine zusätzliche Steuer für die Differenz zwischen ihrem effektiven Global Anti-Base Erosion (GloBE)- Steuersatz pro Land und dem Mindestsatz von 15 % zu zahlen. Für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen des Konzerns gilt ein effektiver Steuersatz von mehr als 15 %, wobei Tochterunternehmen in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Hongkong und der Schweiz wesentliche Ausnahmen bilden.

Der Konzern ist dabei, die Änderungen durch die Säule-II-Gesetzgebung für den Zeitpunkt ihres Inkrafttretens zu bewerten. Basierend auf vergangenen Geschäftsjahren sowie dem Ergebnis des Geschäftsjahres 2023 ergeben die Bewertungen eine voraussichtliche zusätzliche Belastung im niedrigen zweistelligen Millionenbereich. Der Konzern ist möglicherweise nicht der Zahlung von Einkommensteuern aus der zweiten Säule in Bezug auf die überwiegende Mehrzahl der Länder ausgesetzt. Dies ist auf die Auswirkungen spezifischer Anpassungen zurückzuführen, die in den Rechtsvorschriften der zweiten Säule vorgesehen sind und zu anderen effektiven Steuersätzen führen als denen, die gemäß IAS 12.86 zu berechnen sind.

Aufgrund der Komplexität bei der Anwendung der Rechtsvorschriften und der Berechnung des GloBE-Einkommens sind die quantitativen Auswirkungen der erlassenen oder materiell erlassenen Rechtsvorschriften noch nicht angemessen abschätzbar.

35 Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der von adidas erworbenen eigenen Aktien, ermittelt. Beim Ausweis eines negativen Ergebnisses je Aktie ist zu beachten, dass ein der Verwässerung entgegenwirkender Effekt gemäß IAS 33.41 berücksichtigt werden darf.

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

Ergebnis je Aktie

	Fortgeführte Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Gesamt	
	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Verlust/Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	-58	254	-	-	-	-
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	61	26	-	-	-	-
Auf Anteilseigner entfallender Verlust/Gewinn (in Mio. €)	-120	228	44	384	-75	612
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	178.543.596	183.263.629	178.543.596	183.263.629	178.543.596	183.263.629
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	-0,67	1,25	0,25	2,09	-0,42	3,34
Auf Anteilseigner entfallender Verlust/Gewinn (in Mio. €)	-120	228	44	384	-75	612
Verlust/Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	-120	228	44	384	-75	612
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	178.543.596	183.263.629	178.543.596	183.263.629	178.543.596	183.263.629
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen	14.019	4.458	14.019	4.458	14.019	4.458
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	178.557.615	183.268.087	178.557.615	183.268.087	178.557.615	183.268.087
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	-0,67	1,25	0,25	2,09	-0,42	3,34

Sonstige Erläuterungen

36 Segmentinformationen

adidas ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente‘ sind zum 31. Dezember 2023 fünf Geschäftssegmente bestimmt worden: Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nordamerika, China, Asien-Pazifik und Lateinamerika.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marke adidas an den Einzelhandel und Endkonsument*innen beziehen.

„Andere Geschäftsbereiche“ umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Label Y-3 und andere nachrangige Geschäftsbereiche, welche nicht gesondert von den Hauptentscheidungsträgern überwacht werden. Auch bestimmte zentralisierte Funktionen des Unternehmens erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 bezüglich Geschäftssegmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen Global Brands und Global Sales (zentrale Marken- und Vertriebssteuerung), das zentrale Treasury und die weltweite Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Unternehmenszentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralbereiche entfallen, werden in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

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

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der adidas AG.

Die Umsatzerlöse entsprechen den Erlösen aus Verträgen mit Kunden. Zwischen den berichtspflichtigen Segmenten fallen keine Innenumsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformationen angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsregeln stimmen mit denen des Unternehmens überein.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 02

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in dem Posten ‚Segmentbetriebsergebnis‘ berichtet. Dieser Posten ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment zurechenbaren sonstigen betrieblichen Aufwendungen zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen betrieblichen Erträge, jedoch ohne Berücksichtigung der Kosten der Zentralbereiche sowie der zentralen Aufwendungen für Marketing.

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen (außer für Geschäfts- oder Firmenwerte) und Wertaufholungen sowie Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichtserstattung, obwohl beide nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungsrechnungen unter den Posten ‚Zentralbereiche‘ und ‚Konsolidierung‘ ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

Segmentangaben I in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) ^{1,2}		Segment- betriebsergebnis ^{1,2}		Segmentvermög- enswerte ^{1,3}		Segment-schulden ^{1,3}	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
EMEA	8.235	8.550	1.280	1.678	2.633	2.960	256	294
Nordamerika	5.219	6.404	273	989	1.737	2.589	123	139
China	3.190	3.179	553	322	735	1.361	184	218
Asien-Pazifik	2.254	2.241	472	486	624	712	59	78
Lateinamerika	2.291	2.104	482	474	865	811	111	128
Berichtspflichtige Segmente	21.190	22.478	3.061	3.949	6.594	8.434	732	856
Andere Geschäftsbereiche	155	150	36	27	48	49	4	4
Gesamt	21.344	22.628	3.096	3.976	6.642	8.483	736	861

1 Werte für 2022 aufgrund einer Verschiebung zwischen den Segmenten Latein- und Nordamerika angepasst.

2 1. Januar bis 31. Dezember.

3 Zum 31. Dezember.

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

Segmentangaben II in Mio. €

	Investitionen ¹		Abschreibungen ¹		Wertminderungs- aufwendungen und Wertaufholungen ¹	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
EMEA	120	146	292	335	27	116
Nordamerika	73	73	159	156	18	-1
China	50	78	205	256	10	6
Asien-Pazifik	35	52	126	134	21	5
Lateinamerika	31	29	57	56	-	-
Berichtspflichtige Segmente	309	378	838	937	77	126
Andere Geschäftsbereiche	2	1	2	2	-	1
Gesamt	311	379	840	940	77	126

1 1. Januar bis 31. Dezember.

In der folgenden Tabelle sind die Umsatzerlöse (mit Dritten) nach Segmenten und Produktgruppen aufgeschlüsselt.

Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	EMEA		Nordamerika		China		Asien-Pazifik	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Schuhe	4.611	4.529	2.826	3.641	1.819	1.709	1.234	1.177
Bekleidung	3.059	3.464	1.920	2.242	1.293	1.379	863	917
Accessoires und Ausrüstung	565	556	474	522	78	91	157	148
Gesamt	8.235	8.550	5.219	6.404	3.190	3.179	2.254	2.241

	Lateinamerika		Berichtspflichtige Segmente		Andere Geschäftsbereiche		Summe	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Schuhe	1.530	1.288	12.020	12.344	36	59	12.056	12.402
Bekleidung	617	668	7.752	8.670	53	62	7.806	8.732
Accessoires und Ausrüstung	145	147	1.418	1.464	65	29	1.483	1.493
Gesamt	2.291	2.104	21.190	22.478	155	150	21.344	22.628

Überleitungsrechnungen

Die folgenden Tabellen enthalten Überleitungsrechnungen der Segmentinformationen zu den aggregierten Konzernabschlussgrößen unter Berücksichtigung von Posten, die nicht einem Segment direkt zugerechnet werden können.

Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Berichtspflichtige Segmente	21.190	22.478
Andere Geschäftsbereiche	155	150
Zentralbereiche / Konsolidierung	83	-117
Gesamte Umsatzerlöse	21.427	22.511

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

Betriebsergebnis in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.061	3.949
Betriebsergebnis in Andere Geschäftsbereiche	36	27
Zentralbereiche	-2.015	-2.169
Zentrale Aufwendungen für Marketing	-823	-934
Konsolidierung	9	-203
Betriebsergebnis	268	669
Finanzerträge	79	39
Finanzaufwendungen	-282	-320
Gewinn vor Steuern	65	388

Investitionen in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Berichtspflichtige Segmente	309	378
Andere Geschäftsbereiche	2	1
Zentralbereiche	193	317
Gesamt	504	695

Abschreibungen in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Berichtspflichtige Segmente	838	937
Andere Geschäftsbereiche	2	2
Zentralbereiche	255	280
Gesamt	1.095	1.220

Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Berichtspflichtige Segmente	77	126
Andere Geschäftsbereiche	–	1
Zentralbereiche	-2	23
Gesamt	75	150

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

Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	6.594	8.434
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Andere Geschäftsbereiche	48	49
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Zentralbereiche	–211	20
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	2.220	1.811
Sonstige kurzfristige Aktiva	1.159	1.418
Langfristige Aktiva	8.211	8.563
Gesamt	18.020	20.296

Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	732	856
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Andere Geschäftsbereiche	4	4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Zentralbereiche	1.540	2.048
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1.359	1.594
Sonstige kurzfristige Passiva	4.503	4.755
Langfristige Passiva	4.957	5.688
Gesamt	13.095	14.945

Geografische Informationen

Die Umsatzerlöse (mit Dritten) werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem sie realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden unabhängig von der Segmentstruktur dem geografischen Markt nach dem Sitz des jeweiligen Tochterunternehmens zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten, Nutzungsrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

Geografische Informationen nach Märkten in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
EMEA	8.450	8.567	3.095	3.238
Nordamerika	5.225	6.398	1.216	1.367
China	3.208	3.195	936	1.136
Asien-Pazifik	2.254	2.241	722	809
Lateinamerika	2.291	2.109	165	160
Gesamt	21.427	22.511	6.134	6.710

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

Geografische Informationen nach Ländern in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Deutschland, Europa	1.345	1.558	1.353	1.367
USA, Nordamerika	4.819	5.959	1.120	1.269

37 Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

Im Jahr 2023 resultierte der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem Rückgang an operativem kurzfristigem Betriebskapital. Insbesondere der Abbau des Vorratsbestandes trug zum Mittelzufluss bei.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit im Jahr 2023 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen, wie z.B. für die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandel, neue Bürogebäude und IT-Systeme.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit steht in erster Linie im Zusammenhang mit der Rückzahlung der Wandelanleihe, den Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten, Zinszahlungen und gezahlten Dividenden an Anteilseigner der adidas AG.

Die aus der Anwendung von IAS 29 ‚Rechnungslegung in Hochinflationländern‘ resultierenden Effekte werden unterhalb des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit in der Zeile ‚IAS 29-Effekte auf den Cashflow der betrieblichen Tätigkeit, der Investitions- und Finanzierungstätigkeit‘ erfasst. Der Nettoeffekt im Jahr 2023 betrug 82 Mio. € (2022: 64 Mio. €). Der Vorjahreswert des Zahlungsmittelbestandes veränderte sich, bedingt durch die Indexierung der Anfangsbestände an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten Argentiniens und der Türkei, um 0 Mio. € (2022: 20 Mio. €).

Der Mittelabfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen stellt sich wie folgt dar:

Mittelabfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Mio. €

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit	–	–85
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	–	–
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	–	–6
Mittelabfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	–	–91

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

Im Jahr 2023 hat es folgende Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten gegeben, bei denen die entsprechenden Zahlungen als Bestandteil des Nettomittelabflusses aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt werden:

Auswirkungen der Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten auf den Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Mio. €

	1. Jan. 2023	Netto-Zahlungen/ Einzahlungen in der Periode ¹	Nicht zahlungswirksame Veränderungen					31. Dez. 2023
			IFRS 16 Leasing- verträge	Zeitwert- änderungen	Umgliede- rung inner- halb der Finanzver- bindlich- keiten	Währungs- kurseffekte	Sonstige ¹	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	527	-522	-	-	519	-	25	549
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	2.946	-50	-	-	-519	-	52	2.430
Leasingverbindlichkeiten	2.986	-689	292	-	-	-91	86	2.584
Gesamt	6.459	-1.260	292	-	-	-91	163	5.564

¹ Seit dem Geschäftsjahr 2023 werden die Zinszahlungen und Zinsaufwendungen in der Überleitung der Finanzverbindlichkeiten in „Netto-Zahlungen/ Einzahlungen in der Periode“ sowie „Sonstige“ gesondert ausgewiesen. Die Überleitung für 2022 wurde entsprechend angepasst.

Auswirkungen der Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten auf den Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Mio. €

	1. Jan. 2022	Netto-Zahlungen/ Einzahlungen in der Periode ¹	Nicht zahlungswirksame Veränderungen					31. Dez. 2022
			IFRS 16 Leasing- verträge	Zeitwert- änderungen	Umgliede- rung zu Verbindlich- keiten als zur Veräuße- rung klassifiziert	Währungs- kurseffekte	Sonstige ¹	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	29	-39	-	-	513	-	24	527
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	2.466	969	-	-	-513	-	24	2.946
Leasingverbindlichkeiten	2.836	-719	795	-	-	-9	83	2.986
Gesamt	5.331	210	795	-	-	-9	131	6.459

¹ Seit dem Geschäftsjahr 2023 werden die Zinszahlungen und Zinsaufwendungen in der Überleitung der Finanzverbindlichkeiten in „Netto-Zahlungen/ Einzahlungen in der Periode“ sowie „Sonstige“ gesondert ausgewiesen. Die Überleitung für 2022 wurde entsprechend angepasst.

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

38 Sonstige finanzielle Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Innerhalb eines Jahres	1.291	1.251
Zwischen einem und fünf Jahren	3.620	2.974
Über fünf Jahre	1.507	717
Gesamt	6.418	4.942

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2023 Restlaufzeiten von bis zu zwölf Jahren.

Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr bezieht sich hauptsächlich auf die Verlängerung von wesentlichen Sportmarketingverträgen.

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen und Mietverpflichtungen, die folgende Laufzeiten haben:

Finanzielle Verpflichtungen aus sonstigen Verträgen in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Innerhalb eines Jahres	46	80
Zwischen einem und fünf Jahren	117	197
Über fünf Jahre	51	79
Gesamt	214	356

Die Verträge haben Restlaufzeiten von einem Jahr bis zehn Jahre und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln.

Dienstleistungsverträge

adidas hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

Finanzielle Verpflichtungen aus Dienstleistungsverträgen in Mio. €

	31. Dez. 2023	31. Dez. 2022
Innerhalb eines Jahres	364	397
Zwischen einem und fünf Jahren	673	481
Über fünf Jahre	417	3
Gesamt	1.454	881

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

Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr bezieht sich hauptsächlich auf eine eingegangene Verpflichtung im Zusammenhang mit Logistikdienstleistungen.

Eventualverbindlichkeiten

Zum 31. Dezember 2023 bestehen Eventualverbindlichkeiten in Zusammenhang mit Garantien aus Leasingverträgen in Höhe von 62 Mio. €. Diese beziehen sich hauptsächlich auf das Reebok Geschäft und konnten bei dessen Veräußerung nicht beendet werden.

Prozess- und sonstige rechtliche Risiken

Das Unternehmen ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Distributionsverträgen, gewerblichen Schutz- und Urheberrechten sowie Partnerschaftsverträgen, ergeben. Sofern die eventuelle Verbindlichkeit zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt. Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden. ► SIEHE ERLÄUTERUNG 18

Das Unternehmen befindet sich gegenwärtig in einer Auseinandersetzung mit den lokalen Finanzbehörden in Südafrika (SARS) bezüglich Zöllen auf importierte Produkte. Im Juni 2018 hat SARS einen Bescheid über Zollabgaben (inklusive Zinsen und Bußgeldern) für die Jahre 2007 bis 2013 in Höhe von 1.871 Mio. ZAR (92 Mio. €) erlassen. adidas hat eine Aussetzung der Zahlungsverpflichtung beantragt und 2019 Einspruch gegen den Bescheid vor dem Oberlandesgericht in Südafrika eingelegt. Falls das Gericht zugunsten SARS entscheidet, beabsichtigt adidas vor dem obersten Bundesgericht von Südafrika Berufung einzulegen. Aufgrund externer Rechtsgutachten geht das Management derzeit davon aus, dass die Forderung von SARS zu keinem Zahlungsabfluss führen wird. Aus diesem Grund ist keine Rückstellung in der Konzernbilanz berücksichtigt worden.

Im Zusammenhang mit den finanziellen Unregelmäßigkeiten bei der Reebok India Company im Jahr 2012 sind verschiedene rechtliche Unsicherheiten identifiziert worden. Zum jetzigen Zeitpunkt kann das letzte Risiko nicht abschließend bestimmt werden. Basierend auf den Einschätzungen externer Berater*innen und interner Bewertungen geht das Management davon aus, dass das Eintreten eines Mittelabflusses bei der Erfüllung unwahrscheinlich ist. Somit werden keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Aktiva und Passiva, die Finanzlage und den Gewinn des Unternehmens erwartet.

Im Zusammenhang mit der Beendigung der Yeezy Partnerschaft hat adidas ein Schiedsverfahren gegen Kanye West und von ihm kontrollierte Unternehmen (Beklagte) eingeleitet, in dem es unter anderem Schadensersatz geltend macht. In diesem Zusammenhang erhoben die Beklagten wiederum Ansprüche gegen adidas im Wege der Widerklage. Das Management geht derzeit davon aus, dass die von den Beklagten erhobenen Forderungen zu keinem Zahlungsabfluss führen werden. Somit wird kein wesentlicher Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens erwartet.

Im Jahr 2023 reichte die Klägerin Hampton Roads Shipping Association - International Longshoremen's Association Funds - eine Wertpapier-Sammelklage beim US-Bezirksgericht in Portland/Oregon ein. Die Klägerin hatte adidas American Depositary Receipts (ADRs) erworben, die Aktien der adidas AG repräsentieren.

Die Klägerin behauptet, dass das Unternehmen "rücksichtslos oder absichtlich falsche oder irreführende Aussagen" in Bezug auf Risiken gemacht hat, die sich aus der geschäftlichen Zusammenarbeit mit adidas' ehemaligem Partner Kanye West und/oder dem öffentlichen Engagement des Unternehmens für Vielfalt und Integration ergaben, indem es angeblich versäumt hat, bestimmte Aussagen und anderes Fehlverhalten von Kanye West offenzulegen.

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

Hinsichtlich der Schadenskausalität und des eingetretenen Schadens verweist die Klägerin auf konkrete Kursrückgänge der adidas-ADRs, die sie mit den angeblichen Falschangaben oder Unterlassungen von adidas in Verbindung bringt. Auch im Namen anderer Inhaber von adidas-ADRs verlangt die Klägerin Schadensersatz für die durch den Kursverlust der adidas-ADRs entstandenen Schäden. Das Verfahren befindet sich in einem frühen Stadium und eine konkrete Schadenshöhe lässt sich aktuell nicht beziffern.

Das Unternehmen weist diese Vorwürfe in vollem Umfang zurück; es hat im Februar 2024 einen Antrag auf Klageabweisung gestellt. Das Management ist der Ansicht, dass die Klage keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben wird.

39 Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Gemäß den Definitionen des IAS 24 ‚Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen‘ sind der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahestehende Personen identifiziert worden. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten im Wesentlichen Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Dieser Konzernabschluss enthält weitere Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 40**

Darüber hinaus bestand im Geschäftsjahr eine Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas und dem Aufsichtsratsmitglied Jackie Joyner-Kersey. Für ihre Tätigkeit im Rahmen dieser Vereinbarung erhielt Jackie Joyner-Kersey im Jahr 2023 eine feste Vergütung von insgesamt 0,2 Mio. € (2022: 0,1 Mio. €). Zum Abschlussstichtag bestanden in diesem Zusammenhang keine ausstehenden Salden.

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrates sowie deren enge Familienmitglieder können frei Aktien der Gesellschaft am Markt erwerben oder verkaufen. Die von diesem Personenkreis gehaltenen Aktien sind regulär dividendenberechtigt, sodass die von der Hauptversammlung 2023 beschlossene Dividende pro gehaltene Aktie im Jahr 2023 an diese Personen ausbezahlt wurde. Den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat steht darüber hinaus die Teilnahme am Mitarbeiteraktienprogramm der adidas AG offen. Der Erwerb der Aktien erfolgt mit einem Rabatt von 15 % zu denselben Konditionen wie für andere Arbeitnehmende. Teilnehmende, die ihre selbst erworbenen Aktien für mindestens ein Jahr halten, erhalten anschließend für je sechs selbst erworbene Aktien eine Aktie ohne Zuzahlung, sofern sie zu diesem Zeitpunkt noch adidas Mitarbeitende sind. ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 25**

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats können im normalen Geschäftsverlauf Produkte von der Gesellschaft erwerben.

Die Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat erhalten zusätzlich zu ihren Bezügen für die Aufsichtsrats Tätigkeit Gehälter im Rahmen ihrer regulären Arbeitsverträge. Diese sind nicht durch ihre Aufsichtsrats Tätigkeit beeinflusst.

Eine Aufstellung der in den Konzernabschluss der adidas AG einbezogenen Tochterunternehmen ist dem Konzernanhang des Konzernabschlusses als Anlage I beigelegt. Salden und Geschäftsvorfälle zwischen der Gesellschaft und ihren Tochterunternehmen, die nahestehende Unternehmen und Personen sind, wurden im Zuge der Konsolidierung eliminiert und werden in dieser Erläuterung nicht dargestellt.

► **SIEHE ANTEILSBESITZ**

Darüber hinaus ist der adidas Pension Trust e. V. als nahestehende Person anzusehen. Basierend auf einem Contractual Trust Arrangement, verwaltet der adidas Pension Trust e. V. im Rahmen einer Verwaltungstreuhand das Planvermögen zur Ausfinanzierung und Insolvenzversicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG. Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmende, leitende

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

Angestellte und Mitglieder des Vorstands der adidas AG sein. Die adidas AG besitzt das Recht, sich Pensionszahlungen für das entsprechende Geschäftsjahr vom adidas Pension Trust e. V. unter bestimmten vertraglich vereinbarten Bedingungen erstatten zu lassen. Zum 31. Dezember 2023 verwaltete der adidas Pension Trust e. V. treuhänderisch ein Planvermögen für die adidas AG von 368,2 Mio. € (2022: 331,7 Mio. €). Im Jahr 2023 hat die adidas AG Mietzahlungen in Höhe von 7,0 Mio. € (2022: 6,3 Mio. €) an den adidas Pension Trust e. V. geleistet. Zum 31. Dezember 2023 bestanden offene Verbindlichkeiten gegenüber dem adidas Pension Trust e. V. in Höhe von 0,7 Mio. € (2022: 0 Mio. €). Es bestanden zum 31. Dezember 2023 keine wesentlichen offenen Forderungen gegenüber dem adidas Pension Trust e. V. (2022: 0,1 Mio. €). ► **SIEHE ERLÄUTERUNG 23**

Die im Jahr 2023 gegründete gemeinnützige adidas Stiftung, Herzogenaurach, zusammen mit dem von ihr gehaltenen Tochterunternehmen (zusammen ‚die Stiftung‘), ist ebenfalls als nahestehendes Unternehmen der adidas AG anzusehen. Im Jahr 2023 hat die adidas AG der Stiftung zur dauernden und nachhaltigen Erfüllung des Stiftungszwecks ein Grundstockvermögen sowie sonstige Zuwendungen in Höhe von insgesamt 1,3 Mio. € zugewendet.

Darüber hinaus hat sich die adidas AG im Rahmen eines Schenkungsvertrages dazu verpflichtet, mittels zweckgebundener Spende der Stiftung über mehrere Jahre einen Betrag von insgesamt 115,3 Mio. € zuzuführen. Dieser Betrag war zum 31. Dezember 2023 in voller Höhe ausstehend und entsprechend als sonstige Verbindlichkeit erfasst. Des Weiteren besteht ein Dienstleistungsvertrag über die zeitlich befristete Erbringung bestimmter Dienstleistungen durch die adidas AG in 2024, wofür eine Vergütung von rund 0,3 Mio. € vereinbart ist.

40 Sonstige Angaben

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

	1. Jan. 2023 bis 31. Dez. 2023	1. Jan. 2022 bis 31. Dez. 2022
Einzelhandel	30.839	31.698
Vertrieb	2.874	3.204
Logistik	7.647	8.530
Marketing	4.553	4.742
Zentrale Verwaltung	5.093	5.287
Produktion	479	520
Forschung und Entwicklung	993	1.051
Informationstechnologie	5.009	4.810
Gesamt	57.485	59.842

Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach. Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wurde im Jahr 2023 erstmalig mit den Abschlussprüfungshandlungen beauftragt.

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

Honorare in Mio. €

	2023
Abschlussprüfungsleistungen	2
Andere Bestätigungsleistungen	1
Steuerberatungsleistungen	–
Sonstige Leistungen	–
Summe	3

Das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bezieht sich vor allem auf die Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der adidas AG, die prüferische Durchsicht wesentlicher Bestandteile des Konzernzwischenabschlusses zum 30. Juni 2023 sowie die Prüfung des Jahresabschlusses der adidas CDC Immobilieninvest GmbH.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Bestätigungsleistungen, wie die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung, die Prüfung des Projektmanagements und der Projektmethodik des neuen ERP Systems und andere vertraglich vereinbarte Bestätigungsleistungen.

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG

Aufsichtsrat

Die gemäß der Satzung der adidas AG an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende jährliche Gesamtvergütung belief sich inklusive Sitzungsgeldern auf insgesamt 2,8 Mio. € (2022: 2,8 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2023 keine Kredite oder Vorschusszahlungen von der Gesellschaft.

Dieser Konzernabschluss enthält weitere Informationen über eine bestehende Markenbotschaftervereinbarung zwischen adidas und dem Aufsichtsratsmitglied Jackie Joyner-Kersey.

► SIEHE ERLÄUTERUNG 39

Vorstand

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2023 40,3 Mio. € (2022: 22,0 Mio. €); davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 12,3 Mio. € (2022: 6,5 Mio. €). Die kurzfristig fälligen Leistungen enthalten den einjährigen Performance Bonus, dessen Leistungskriterien den währungsneutralen Umsatzanstieg, das Betriebsergebnis sowie individuelle Leistungskriterien umfassen. Für anteilsbasierte Vergütungen wurden im Geschäftsjahr 2023 Aufwendungen in Höhe von 11,3 Mio. € (2022: 4,7 Mio. €) erfasst. Von den Gesamtbezügen entfallen insgesamt 15,5 Mio. € auf Abfindungsleistungen, Abgeltungsleistungen und Beträge für Wettbewerbsverbote. Im Vorjahr wurde keine anteilsbasierte Vergütung gewährt. Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Dienstvertrags (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2023 1,2 Mio. € (2022: 3,5 Mio. €). Der Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen für die im Geschäftsjahr amtierenden Mitglieder des Vorstands betrug zum 31. Dezember 2023 11,2 Mio. € (2022: 15,3 Mio. €).

Zum 31. Dezember 2023 bestehen Rückstellungen für kurzfristige variable Vergütungskomponenten für Mitglieder des Vorstands in Höhe von 4,5 Mio. €. Im Geschäftsjahr 2022 bestanden keine Rückstellungen.

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

Derzeitige Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2023 keine Kredite oder Vorschusszahlungen.

Gesamtbezüge des Aufsichtsrats und Vorstands nach § 314 (1) i.V.m. § 315e HGB

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2023 23,8 Mio. € (2022: 6,5 Mio. €). Davon entfielen auf kurzfristige Leistungen 10,9 Mio. € (2022: 6,5 Mio. €). Ferner wird auf die Gewährung einer betrieblichen Altersversorgung für Neueintritte in den Vorstand ab dem 1. Januar 2021 verzichtet. Neu bestellte Vorstandsmitglieder erhalten stattdessen ein sogenanntes Versorgungsentgelt als pauschalen, zweckgebundenen Betrag in angemessener Höhe, der den Vorstandsmitgliedern jährlich direkt ausgezahlt wird. In diesem Rahmen erhielten Bjørn Gulden 1,1 Mio. € und Arthur Hoeld 0,3 Mio. € im Geschäftsjahr 2023. Dem Vorstand wurde für das Geschäftsjahr 2023 ein LTIP Bonus in Höhe von 7,6 Mio. € gewährt. Im Geschäftsjahr 2022 wurde keiner gewährt. Ein gewährter LTIP-Bonus muss nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge in voller Höhe in den Erwerb von adidas AG Aktien investiert werden. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode. Diese Halteperiode endet mit Ablauf des vierten Geschäftsjahres, welches auf das Jahr der Leistungserbringung („Performance-Jahr“) folgt. Erst nach Ablauf der Halteperiode gilt der LTIP-Auszahlungsbetrag als verdient und die Vorstandsmitglieder können über die Aktien frei verfügen. Der für Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträge einbehaltene Betrag ist dagegen bereits im Zeitpunkt der Auszahlung nach Feststellung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat vollständig verdient. Darüber hinaus wurden Bjørn Gulden zur Kompensation der entgangenen variablen Vergütung bei seinem vorherigen Arbeitgeber 11.886 adidas AG Aktien gewährt, die einer vierjährigen Haltefrist unterliegen. Der durch das Unternehmen in diesem Zusammenhang aufzubringende Bruttobetrag entsprach 3,9 Mio. €. Die Steigerung der Gesamtbezüge im Vergleich zum Vorjahr beruht im Wesentlichen darauf, dass den Mitgliedern des Vorstands für das Geschäftsjahr 2022 kein Performance-Bonus und kein LTIP-Bonus gewährt wurde.

Die gemäß der Satzung der adidas AG an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende jährliche Gesamtvergütung belief sich inklusive Sitzungsgeldern auf insgesamt 2,8 Mio. € (2022: 2,8 Mio. €).

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2023 Bezüge in Höhe von insgesamt 21,9 Mio. € (2022: 16,7 Mio. €).

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2023 vor Saldierung mit dem Vermögen des „adidas Pension Trust e.V.“ insgesamt 43,6 Mio. € (2022: 28,6 Mio. €) betrugen. Für frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Hieraus ergeben sich mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 38,1 Mio. € (2022: 35,0 Mio. €), für die aufgrund der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Für zwei frühere Mitglieder des Vorstands, die zum oder nach dem 31. Dezember 2019 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von 3,4 Mio. € (2022: 3,1 Mio. €).

Unternehmen, die von der Befreiung gemäß § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch machen

Das Tochterunternehmen adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, macht von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch.

41 Informationen zum deutschen Corporate-Governance-Kodex

Informationen nach § 161 Aktiengesetz (AktG)

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Dezember 2023 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Website des Unternehmens abrufbar.

42 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Mit Beginn des Geschäftsjahres 2024 ist die interne Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke angepasst worden.

Seit dem 1. Januar 2024 ist der Markt EMEA in zwei separate Märkte Europa und Emerging Markets aufgeteilt worden. Russland ist den ‚Anderen Geschäftsbereichen‘ zugordnet, da es aufgrund der Einstellung der Geschäftstätigkeit nicht mehr gesondert von den Hauptentscheidungsträgern überwacht wird. Darüber hinaus wurde der Markt Asien-Pazifik in zwei separate Märkte Japan und Südkorea aufgeteilt, sowie Südostasien und Pazifik mit dem neuen Markt Emerging Markets zusammengeführt. Die Märkte Nordamerika und Lateinamerika sowie China bleiben unverändert bestehen.

In Anlehnung an diese Berichterstattungsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente‘ sind somit ab dem 1. Januar 2024 sieben operative Geschäftssegmente bestimmt worden: Europa, Emerging Markets, Nordamerika, China, Lateinamerika, Japan und Südkorea. Aufgrund der geringen Größe der beiden operativen Segmente Japan und Südkorea werden diese für die externe Segmentberichterstattung als Japan/Südkorea zusammengefasst.

Aufgrund der Änderung der Geschäftssegmente und der damit verbundenen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurden sowohl eine Reallokation der Geschäfts- oder Firmenwerte als auch ein Werthaltigkeitstest der Geschäfts- oder Firmenwerte zum 1. Januar 2024 durchgeführt. In diesem Zusammenhang bestand kein Wertminderungsbedarf.

Des Weiteren sind keine unternehmensspezifischen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag bekannt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben könnten.

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

Tag der Aufstellung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 20. Februar 2024 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 20. Februar 2024

Der Vorstand der adidas AG



BJØRN GULDEN
VORSTANDSVORSITZENDER,
GLOBAL BRANDS



ARTHUR HOELD
GLOBAL SALES



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



MICHELLE ROBERTSON
GLOBAL HUMAN RESOURCES,
PEOPLE AND CULTURE



MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

Anteilsbesitz

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2023

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
	Deutschland			
1	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH ²	Herzogenaurach (Deutschland)	direkt	100
2	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	11	100
3	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH ²	Herzogenaurach (Deutschland)	direkt	100
	Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)			
4	adidas International Trading AG	Luzern (Schweiz)	9	100
5	adidas sport gmbh	Luzern (Schweiz)	direkt	100
6	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	direkt	100
7	runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	9	100
8	adidas France S.a.r.l.	Straßburg (Frankreich)	direkt	100
9	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	direkt	93,97
			8	6,03
10	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	9	100
11	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	68	100
12	adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	9	100
13	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	direkt	100
14	adidas Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	9	100
15	adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	9	100
16	Trafford Park DC Limited	Stockport (Großbritannien)	12	100
17	adidas Pensions Management Limited	Stockport (Großbritannien)	15	100
18	adidas (Ireland) Limited	Kildare (Irland)	9	100
19	adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	9	100
20	adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	1	100
21	adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	9	100
22	adidas Portugal - Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	9	100
23	adidas Business Services, Lda.	Moreira da Maia (Portugal)	9	98
			direkt	2
24	adidas Norge AS	Oslo (Norwegen)	direkt	100
25	adidas Sverige Aktiebolag	Solna (Schweden)	direkt	100
26	adidas Suomi Oy	Vantaa (Finnland)	9	100
27	adidas Danmark A/S	Them (Dänemark)	9	100
28	adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	direkt	100
29	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	direkt	100
30	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	direkt	100
31	LLC "adidas, Ltd."	Moskau (Russland)	direkt	100
32	adidas Poland Sp. z o.o.	Warschau (Polen)	direkt	100
33	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	9	100
34	adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	9	100
35	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	direkt	100
36	adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	direkt	100
37	SC 'adidas-Ukraine'	Kiew (Ukraine)	direkt	100
38	adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	direkt	100
39	adidas Serbia DOO Beograd	Belgrad (Serbien)	9	100
40	adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	9	100
41	adidas Hellas Single Member S.A.	Athen (Griechenland)	direkt	100
42	adidas (Cyprus) Limited	Limassol (Zypern)	direkt	100
43	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	9	100
44	adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	indirekt	51

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

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2023

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
			8	49
45	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	9	100
46	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	45	100
47	adidas Levant Limited - Jordan	Amman (Jordanien)	46	100
48	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	49	99,98
			9	0,02
49	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	9	99,81
			direkt	0,19
50	adidas Israel Ltd.	Cholon (Israel)	9	85
51	adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	direkt	100
52	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	direkt	100
53	adidas Arabia Trading	Riad (Saudi-Arabien)	direkt	100
	Nordamerika			
54	adidas North America, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	9	100
55	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	54	100
56	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	54	100
57	adidas Team, Inc.	Des Moines, Iowa (USA)	54	100
58	adidas Holdings LLC	Wilmington, Delaware (USA)	54	69
			62	31
59	adidas Indy, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	54	100
60	Stone Age Equipment, Inc.	Marina Del Rey, Kalifornien (USA)	55	100
61	Spartanburg DC, Inc.	North Charleston, South Carolina (USA)	55	100
62	adidas Pluto Corporation	Wilmington, Delaware (USA)	9	100
63	adidas Canada Limited	Woodbridge, Ontario (Kanada)	9	100
	Asien-Pazifik			
64	adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	4	100
65	adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	1	100
66	adidas Trading (Far East) Limited (vormals: Reebok Trading (Far East) Limited)	Hongkong (China)	54	100
67	adidas (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou (China)	1	100
68	adidas Sports (China) Co., Ltd.	Schanghai (China)	1	100
69	adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	9	100
70	adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd	Schanghai (China)	69	100
71	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	12	100
72	adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	9	100
73	adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	9	100
74	adidas Korea LLC.	Seoul (Korea)	direkt	100
75	adidas Korea Technical Services Limited	Busan (Korea)	64	100
76	adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	direkt	10,67
			9	89,33
77	adidas India Marketing Private Limited	Gurugram (Indien)	76	98,62
			9	1
			direkt	0,37
78	adidas Technical Services Private Limited	Gurugram (Indien)	64	100
79	Refop India Company (vormals: Reebok India Company)	Neu-Delhi (Indien)	58	99,03
			89	0,91
			55	0,07
80	PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	9	99,67
			direkt	0,33
81	adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	direkt	60
			9	40

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

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, zum 31. Dezember 2023

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
82	ADIDAS PHILIPPINES, INC.	Taguig City (Philippinen)	direkt	100
83	adidas Singapore Pte Ltd	Singapur (Singapur)	direkt	100
84	adidas Taiwan Limited	Taipeh	9	100
85	adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	direkt	100
86	adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	9	100
87	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	direkt	100
88	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	9	100
89	adidas (Mauritius) Limited (vormals: Reebok (Mauritius) Company Limited)	Port Louis (Mauritius)	58	100
	Lateinamerika			
90	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	9	76,96
			1	23,04
91	Refop de Argentina S.A. (vormals: Reebok Argentina S.A.)	Buenos Aires (Argentinien)	direkt	96,25
			9	3,75
92	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	1	100
93	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	92	99,99
			direkt	0,01
94	REFOP Produtos Esportivos Brasil Ltda. (vormals: Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.)	São Paulo (Brasilien)	9	100
95	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	direkt	99
			3	1
96	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	direkt	100
97	adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	direkt	99
			95	1
98	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	direkt	100
99	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	direkt	100
100	Refop de Mexico, S.A. de C.V. (vormals: Reebok de Mexico, S.A. de C.V.)	Mexiko-Stadt (Mexiko)	direkt	100
101	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	direkt	100
102	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	9	100
103	3 Stripes S.A.	Montevideo (Uruguay)	direkt	100
104	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	direkt	100
105	Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	direkt	100
106	adidas Sourcing Honduras, S.A.	San Pedro Sula (Honduras)	54	100
107	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	9	100
108	adidas Sourcing El Salvador, S.A. de C.V.	Antiguo Cuscatlán (El Salvador)	9	99,95
			direkt	0,05

¹ Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

² Ergebnisabführungsvertrag.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der adidas AG zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, 20. Februar 2024



BJØRN GULDEN
VORSTANDSVORSITZENDER,
GLOBAL BRANDS



ARTHUR HOELD
GLOBAL SALES



HARM OHLMEYER
FINANZVORSTAND



MICHELLE ROBERTSON
GLOBAL HUMAN RESOURCES,
PEOPLE AND CULTURE



MARTIN SHANKLAND
GLOBAL OPERATIONS

Wiedergabe des Bestätigungsvermerks

Nach dem abschließenden Ergebnis unserer Prüfung haben wir mit Datum vom 23. Februar 2024 den folgenden uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt:

„Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die adidas AG, Herzogenaurach

Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der adidas AG, Herzogenaurach, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2023, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerngewinn- und Verlustrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 sowie dem Konzernanhang, einschließlich wesentlicher Angaben zu den Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der adidas AG, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen“ unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2023 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Konzernlageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Aus unserer Sicht waren folgende Sachverhalte am bedeutsamsten in unserer Prüfung:

1. Werthaltigkeit des Vorratsvermögens

2. Umsatzrealisierung unter Berücksichtigung erwarteter Retouren

Unsere Darstellung dieser besonders wichtigen Prüfungssachverhalte haben wir jeweils wie folgt strukturiert:

1. Sachverhalt und Problemstellung
2. Prüferisches Vorgehen und Erkenntnisse
3. Verweis auf weitergehende Informationen

Nachfolgend stellen wir die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

1. Werthaltigkeit des Vorratsvermögens

1. In der Konzernbilanz der Gesellschaft werden Vorräte in Höhe von EUR 4.525 Mio (25 % der Bilanzsumme) ausgewiesen.

Die Zugangsbewertung der Vorräte erfolgt zu Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von direkt zurechenbaren Anschaffungsnebenkosten und Anschaffungskostenminderungen. Die bewerteten Vorräte sind im Wert zu mindern, wenn sie beschädigt oder (teilweise) veraltet sind und die voraussichtlichen Nettoveräußerungswerte die Anschaffungskosten nicht decken.

Zum Stichtag werden die Anschaffungskosten den Nettoveräußerungswerten, die durch die voraussichtlich erzielbaren Verkaufserlöse abzüglich der bis zum Verkauf noch anfallenden direkt zurechenbaren Verkaufskosten determiniert werden, gegenübergestellt.

Die Ermittlung der Nettoveräußerungswerte basiert auf ermessensbehafteten Planungsannahmen im Hinblick auf die im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlöse abzüglich der notwendigen

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

Vertriebskosten, die aus historisch beobachtbaren Daten abgeleitet werden. Dabei ist insbesondere das Alter (Saisonalität) der Vorratsbestände und der gewählte Vertriebskanal der künftigen Abverkäufe bedeutsam. Als Ergebnis des Werthaltigkeitstests ergaben sich zum Stichtag bei den Vorräten Wertminderungen von insgesamt EUR 317 Mio.

Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter hinsichtlich der Determinanten für die künftigen Nettoveräußerungswerte sowie sonstiger wertbeeinflussender Faktoren abhängig und dadurch mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Komplexität der Bewertung war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

2. Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem den Prozess zur Überprüfung der Werthaltigkeit analysiert und identifizierte Kontrollen hinsichtlich Implementierung, Angemessenheit und Wirksamkeit beurteilt. Darüber hinaus haben wir die wesentlichen Determinanten für die Berechnung der Nettoveräußerungswerte auf Grundlage historischer Daten und unseres Geschäftsverständnisses prüferisch gewürdigt. Die Berechnungslogik des verwendeten Werthaltigkeitstests haben wir hinsichtlich ihrer rechnerischen Richtigkeit nachvollzogen.

Wir konnten uns davon überzeugen, dass die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen für die sachgerechte Bewertung der Vorräte hinreichend begründet und dokumentiert sind.

3. Die Angaben der Gesellschaft zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich des Bilanzpostens „Vorräte“ sind im Abschnitt 2 „Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze“ des Konzernanhangs enthalten. Darüber hinaus sind Angaben zu den „Vorräten“ im Abschnitt 7 „Vorräte“ des Konzernanhangs enthalten.

2. Umsatzrealisierung unter Berücksichtigung erwarteter Retouren

1. Im Konzernabschluss der Gesellschaft werden Umsatzerlöse in Höhe von EUR 21.427 Mio. ausgewiesen.

Die Umsatzerlöse werden aus dem Verkauf von Waren in den Vertriebskanälen „Großhandel“, „E-Commerce“ und „eigener Einzelhandel“ erfasst, wenn die Gesellschaft durch Übertragung eines zugesagten Vermögenswerts auf einen Kunden eine Leistungsverpflichtung erfüllt. Als übertragen gilt ein Vermögenswert dann, wenn der Kunde die Verfügungsgewalt über diesen Vermögenswert erlangt. Entsprechend der Übertragung der Verfügungsgewalt werden Umsatzerlöse zeitpunktbezogen mit dem Betrag erfasst, auf den die Gesellschaft Anspruch hat.

Für die Kunden der Gesellschaft besteht unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, Waren umzutauschen oder gegen Gutschrift zurückzugeben. Die Beträge für erwartete Rücklieferungen werden durch die gesetzlichen Vertreter auf der Grundlage von Erfahrungswerten bezüglich der historischen Rücklieferungsquoten geschätzt und durch eine Rückstellung für Rücklieferungen von den Umsätzen abgegrenzt.

Der Vermögenswert für das Recht auf Rückerhalt der vom Kunden zurückgegebenen Waren wird mit dem Buchwert der jeweiligen Vorräte, abzüglich Abwicklungskosten bewertet.

Die Umsatzerlöse haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Jahresergebnis des Konzerns und stellen einen der bedeutsamsten Leistungsindikatoren für adidas dar. Aufgrund des großen Transaktionsvolumens beim Verkauf von Handelswaren in drei verschiedenen Vertriebskanälen sowie des grundsätzlich möglichen Risikos fiktiver Umsätze und der mit Unsicherheit behafteten Schätzung der erwarteten Retouren waren aus unserer Sicht die Existenz und Abgrenzung von Umsatzerlösen aus dem Verkauf von Handelswaren im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

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

2. Zur Prüfung der Existenz und Abgrenzung von Umsatzerlösen haben wir zunächst die Ausgestaltung, Einrichtung und Wirksamkeit der internen Kontrollen einschließlich der Funktionsfähigkeit IT-gestützter Kontrollen in Bezug auf den Warenausgang bzw. die Abnahme der Waren, die Faktura und den Zahlungsausgleich beurteilt. Zudem haben wir die Darstellung der Umsatzlegung in der konzernweiten Bilanzierungsrichtlinie auf Konformität mit IFRS 15 hin überprüft.

Ferner haben wir im Rahmen von aussagebezogenen Prüfungshandlungen unter anderem Nachweise (insbesondere Lieferscheine, Rechnungen und Zahlungseingänge) zur Existenz und Abgrenzung der Umsatzerlöse erlangt, um zu beurteilen, ob den erfassten und abgegrenzten Umsatzerlösen ein entsprechender Warenversand bzw. Warenübergang zugrunde lag. Des Weiteren haben wir die rechnerische Richtigkeit, der durch die gesetzlichen Vertreter vorgenommenen Ermittlung der erwarteten Retouren nachvollzogen. Die erwarteten Retouren haben wir mit historischen, vertriebskanalspezifischen Retourenquoten und den in der Finanzbuchhaltung erfassten retournierten Handelswaren verglichen.

Wir konnten uns davon überzeugen, dass die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen für die sachgerechte Bilanzierung der Umsatzerlöse hinreichend begründet und dokumentiert sind.

3. Die Angaben der Gesellschaft zu den angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bezüglich der Umsatzrealisierung von Handelswaren sind im Abschnitt 2 „Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze“ des Konzernanhangs enthalten.

Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Konzernlageberichts:

- die an verschiedenen Stellen des Konzernlageberichts enthaltene zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung zur Erfüllung der § 289b bis 289e HGB und § 315b bis 315c HGB
- den Abschnitt „Leistungsindikatoren zur Nachverfolgung von Produktverfügbarkeit und pünktlicher, vollständiger Lieferung“ des Konzernlageberichts
- die als ungeprüft gekennzeichneten Angaben im Abschnitt „Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess gemäß § 315 Abs. 4 HGB“ des Konzernlageberichts

Die sonstigen Informationen umfassen zudem

- die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB und § 315d HGB
- alle übrigen Teile des Geschäftsberichts – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die oben genannten sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

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

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zu den inhaltlich geprüften Konzernlageberichtsangaben oder zu unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (d.h. Manipulationen der Rechnungslegung und Vermögensschädigungen) oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

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

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als das Risiko, dass aus Irrtümern resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, da dolose Handlungen kollusives Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir Darstellung, Aufbau und Inhalt des Konzernabschlusses insgesamt einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

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

- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Beaufsichtigung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und sofern einschlägig, die zur Beseitigung von Unabhängigkeitsgefährdungen vorgenommenen Handlungen oder ergriffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts nach § 317 Abs. 3a HGB

Prüfungsurteil

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der Datei adidasag-2023-12-31-de.zip (SHA256-Hashwert:

f7cfad6e3dd2bf8e66077ce9a17bddfa0b222f09b8b59748606b8c82dc7777da) enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts (im Folgenden auch als "ESEF-Unterlagen" bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

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

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden "Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts" enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Konzernabschluss und zum beigefügten Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2023 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten Datei enthaltenen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (06.2022)) und des International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist im Abschnitt „Verantwortung des Konzernabschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen“ weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem des IDW Qualitätsmanagementstandards: Anforderungen an das Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QMS 1 (09.2022)) angewendet.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für die ESEF-Unterlagen

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB und für die Auszeichnung des Konzernabschlusses nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 2 HGB.

Ferner sind die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Erstellung der ESEF-Unterlagen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat sind.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Prozesses der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Verantwortung des Konzernabschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.
- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben.

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

- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d.h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt.
- beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften Konzernlageberichts ermöglichen.
- beurteilen wir, ob die Auszeichnung der ESEF-Unterlagen mit Inline XBRL-Technologie (iXBRL) nach Maßgabe der Artikel 4 und 6 der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der am Abschlussstichtag geltenden Fassung eine angemessene und vollständige maschinenlesbare XBRL-Kopie der XHTML-Wiedergabe ermöglicht.

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 12. Mai 2022 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 14. Dezember 2023 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2023 als Konzernabschlussprüfer der adidas AG, Herzogenaurach, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Hinweis auf einen sonstigen Sachverhalt – Verwendung des Bestätigungsvermerks

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Konzernabschluss und dem geprüften Konzernlagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen. Der in das ESEF-Format überführte Konzernabschluss und Konzernlagebericht – auch die in das Unternehmensregister einzustellenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften Konzernlageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere ist der "Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach § 317 Abs. 3a HGB" und unser darin enthaltenes Prüfungsurteil nur in Verbindung mit den in elektronischer Form bereitgestellten geprüften ESEF-Unterlagen verwendbar.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Christian Landau.

Nürnberg, den 23. Februar 2024

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Rainer Kroker
Wirtschaftsprüfer

Christian Landau
Wirtschaftsprüfer

Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung begrenzter und hinreichender Sicherheit der nichtfinanziellen Berichterstattung

An die adidas AG, Herzogenaurach

Wir haben die aus den mit  und  gekennzeichneten Abschnitten des zusammengefassten Lageberichts bestehende zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der adidas AG, Herzogenaurach, (im Folgenden die „Gesellschaft“) für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023 (im Folgenden die „zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung“) einer betriebswirtschaftlichen Prüfung unterzogen.

Dabei haben wir auftragsgemäß die durch uns zu erlangende Prüfungssicherheit aufgeteilt und die in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung

- mit  gekennzeichneten Abschnitte mit hinreichender Sicherheit geprüft und
- mit  gekennzeichneten Abschnitte mit begrenzter Sicherheit geprüft.

Nicht Gegenstand unserer Prüfung sind die in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung genannten externen Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung in Übereinstimmung mit den §§ 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB und Artikel 8 der VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088 (im Folgenden die „EU-Taxonomieverordnung“) und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie mit deren eigenen in Abschnitt „EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung der in der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten enthaltenen Formulierungen und Begriffe.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur nichtfinanziellen Berichterstattung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen nichtfinanziellen Angaben der Gesellschaft, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung einer zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen (Manipulation der nichtfinanziellen Erklärung) oder Irrtümern ist.

Die EU-Taxonomieverordnung und die hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte enthalten Formulierungen und Begriffe, die noch erheblichen Auslegungsunsicherheiten unterliegen und für die noch nicht in jedem Fall Klarstellungen veröffentlicht wurden. Daher haben die gesetzlichen Vertreter ihre Auslegung der EU-Taxonomieverordnung und der hierzu erlassenen delegierten Rechtsakte im Abschnitt „EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung niedergelegt. Sie sind verantwortlich für die Vertretbarkeit dieser Auslegung. Aufgrund des immanenten Risikos, dass

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

unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, ist die Rechtskonformität der Auslegung mit Unsicherheiten behaftet.

Unabhängigkeit und Qualitätsmanagement der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Wir haben die deutschen berufsrechtlichen Vorschriften zur Unabhängigkeit sowie weitere berufliche Verhaltensanforderungen eingehalten.

Unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen – insbesondere der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer (BS WP/vBP) sowie des vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) herausgegebenen IDW Qualitätsmanagementsstandards 1 „Anforderungen an das Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüferpraxis“ (IDW QMS 1 (09.20229)) an, welcher von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft verlangt, ein Qualitätsmanagementsystem, das den gesetzlichen und satzungsrechtlichen Anforderungen entspricht, auszugestalten, einzurichten und durchzusetzen.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns jeweils durchgeführten Prüfungshandlungen ein Prüfungsurteil mit hinreichender Sicherheit über mit gekennzeichneten Abschnitte in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sowie ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über mit gekennzeichneten Abschnitte in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung abzugeben.

Wir haben unsere betriebswirtschaftliche Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir

- mit hinreichender Sicherheit beurteilen können, ob die mit gekennzeichneten Abschnitte in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023, mit Ausnahme der in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung genannten externen Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen, in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315 c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden sind und
- mit begrenzter Sicherheit beurteilen können, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die mit gekennzeichneten Abschnitte in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung der Gesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023, mit Ausnahme der in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung genannten externen Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen, in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB und der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt „EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter aufgestellt worden sind.

Die für den Teil unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchgeführten Prüfungshandlungen sind im Vergleich zu den für den Teil unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit durchgeführten Prüfungshandlungen weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

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

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir u.a. folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Verschaffung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation der Gesellschaft und über die Einbindung von Stakeholdern
- Befragung der gesetzlichen Vertreter und relevanter Mitarbeiter, die in die Aufstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung einbezogen wurden, über den Aufstellungsprozess, über das auf diesen Prozess bezogene interne Kontrollsystem sowie über Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung
- Identifikation wahrscheinlicher Risiken wesentlicher falscher Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung
- Analytische Beurteilung von ausgewählten Angaben der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung
- Abgleich von ausgewählten Angaben mit den entsprechenden Daten im Konzernabschluss und Konzernlagebericht
- Beurteilung der Darstellung der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung
- Beurteilung des Prozesses zur Identifikation der taxonomiefähigen und taxonomiekonformen Wirtschaftsaktivitäten und der entsprechenden Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung
- Befragung zur Relevanz von Klimarisiken

Im Rahmen des Teils unserer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit hinsichtlich der mit [] gekennzeichneten Abschnitte in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung haben wir zusätzlich zu den oben dargestellten die folgenden Prüfungshandlungen und sonstigen Tätigkeiten durchgeführt:

- Identifikation wahrscheinlicher Risiken wesentlicher falscher Angaben in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung
- Beurteilung des internen Kontrollsystems bezogen auf den Prüfungsgegenstand.
- Prüfung von Prozessen zur Erfassung, Kontrolle, Analyse und Aggregation ausgewählter Daten verschiedener Standorte auf Basis von Stichproben
- Analytische Beurteilung von ausgewählten Angaben der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung

Die gesetzlichen Vertreter haben bei der Ermittlung der Angaben gemäß Artikel 8 der EU-Taxonomieverordnung unbestimmte Rechtsbegriffe auszulegen. Aufgrund des immanenten Risikos, dass unbestimmte Rechtsbegriffe unterschiedlich ausgelegt werden können, sind die Rechtskonformität der Auslegung und dementsprechend unsere diesbezügliche Prüfung mit Unsicherheiten behaftet.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung wurden die mit  gekennzeichneten Abschnitte in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023, mit Ausnahme der in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung genannten externen Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen, in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315 c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt.

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die mit  gekennzeichneten Abschnitte in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung der Gesellschaft für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB und der EU-Taxonomieverordnung und den hierzu erlassenen delegierten Rechtsakten sowie der in Abschnitt „EU-Taxonomie“ der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung dargestellten Auslegung durch die gesetzlichen Vertreter aufgestellt worden sind. Wir geben kein Prüfungsurteil zu den in der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung genannten externen Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen ab.

Verwendungsbeschränkung für den Vermerk

Wir weisen darauf hin, dass die Prüfung für Zwecke der Gesellschaft durchgeführt wurde und der Vermerk nur zur Information der Gesellschaft über das Ergebnis der Prüfung bestimmt ist. Folglich ist er möglicherweise für einen anderen als den vorgenannten Zweck nicht geeignet. Somit ist der Vermerk nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-)Entscheidungen treffen. Unsere Verantwortung besteht allein der Gesellschaft gegenüber. Dritten gegenüber übernehmen wir dagegen keine Verantwortung. Unser Prüfungsurteil ist in dieser Hinsicht nicht modifiziert.

München, den 23. Februar 2024

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hendrik Fink
Wirtschaftsprüfer

ppa. Nico Irrgang

5

ZUSÄTZLICHE
INFORMATIONEN

<u>Zehnjahresübersicht</u>	335
<u>EU-Taxonomie-Tabellen</u>	337
<u>Glossar</u>	343
<u>Unterstützungserklärung</u>	347
<u>Finanzkalender</u>	351

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehnjahresübersicht

Zehnjahresübersicht

	2023	2022	2021	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014
Informationen zur Gewinn- und Verlust-Rechnung (in Mio. €)										
Umsatzerlöse ^{3,4}	21.427	22.511	21.234	18.435	23.640	21.915	21.218	18.483	16.915	14.534
Bruttoergebnis ^{3,4}	10.184	10.644	10.765	9.222	12.293	11.363	10.703	9.100	8.168	6.924
Lizenz- und Provisions- erträge ^{3,4}	83	112	86	61	154	129	115	105	119	102
Sonstige betriebliche Erträge ^{3,4,5}	71	173	28	42	56	48	17	119	8	37
Sonstige betriebliche Aufwendungen ^{3,4,5}	10.070	10.260	8.892	8.580	9.843	9.172	8.766	7.741	7.201	6.102
EBITDA ^{3,4}	1.358	1.874	3.066	1.967	3.845	2.882	2.511	1.953	1.475	1.283
Betriebsergebnis ^{3,4,6,7}	268	669	1.986	746	2.660	2.368	2.070	1.582	1.094	961
Finanzergebnis, netto ^{3,4}	-203	-281	-133	-167	-102	10	-47	-46	-21	-48
Gewinn vor Steuern ^{3,4,6,7}	65	388	1.852	578	2.558	2.378	2.023	1.536	1.073	913
Ertragsteuern ^{3,4,8}	124	134	360	117	640	669	668	454	353	271
Auf Anteilseigner entfallender Verlust/Gewinn ^{6,7,8,9}	-75	612	2.116	432	1.976	1.702	1.173	1.017	668	568
Kennzahlen zur Gewinn- und Verlust-Rechnung										
Bruttomarge ^{3,4}	47,5 %	47,3 %	50,7 %	50,0 %	52,0 %	51,8 %	50,4 %	49,2 %	48,3 %	47,6 %
Operative Marge ^{3,4,6,7}	1,3 %	3,0 %	9,4 %	4,0 %	11,3 %	10,8 %	9,8 %	8,6 %	6,5 %	6,6 %
Steuerquote ^{3,4,6,7,8}	189,2 %	34,5 %	19,4 %	20,2 %	25,0 %	28,1 %	29,3 %	29,6 %	32,9 %	29,7 %
Auf Anteilseigner entfallender Verlust/Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{3,4,6,7,8,9}	- 0,4 %	2,7 %	10,0 %	2,3 %	8,4 %	7,8 %	5,5 %	5,5 %	4,0 %	3,9 %
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)										
Schuhe ^{3,4}	12.139	12.287	11.336	10.129	13.521	12.783	12.427	10.132	8.360	6.658
Bekleidung ^{3,4}	7.806	8.731	8.710	7.315	8.963	8.223	7.747	7.352	6.970	6.279
Accessoires und Ausrüstung ^{3,4}	1.483	1.493	1.187	991	1.156	910	1.044	999	1.585	1.597
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)										
Bilanzsumme	18.020	20.296	22.137	21.053	20.680	15.612	14.019	15.176	13.343	12.417
Vorräte	4.525	5.973	4.009	4.397	4.085	3.445	3.692	3.763	3.113	2.526
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.819	4.961	4.072	3.763	4.338	3.734	3.277	3.607	3.003	2.861
Kurzfristiges Betriebskapital	1.766	2.475	4.978	3.328	2.179	2.979	2.354	2.121	2.133	2.970
Bereinigte Nettofinanz- verbindlichkeiten/Bereinigte Netto-Cash-Position ^{10,11}	-4.518	-6.047	-2.082	-2.424	-2.676	959	484	-103	-460	-185
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	4.580	4.991	7.519	6.454	6.796	6.377	6.032	6.472	5.666	5.624

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

Zehnjahresübersicht

	2023	2022	2021	2020	2019	2018 ¹	2017 ²	2016	2015	2014
Bilanzkennzahlen										
Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten/ EBITDA ^{3,4,10,11}	3,3	3,2	0,7	1,2	0,7	-0,3	-0,2	0,1	0,3	0,1
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ^{3,4,11}	25,7 %	24,0 %	20,0 %	25,3 %	18,1 %	19,0 %	20,4 %	21,1 %	20,5 %	22,4 %
Verschuldungsgrad ^{10,11,12}	98,6 %	121,2 %	27,7 %	37,6 %	39,4 %	-15,0 %	-8,0 %	1,6 %	8,1 %	3,3 %
Eigenkapitalquote ¹²	25,4 %	24,6 %	34,0 %	30,7 %	32,9 %	40,8 %	43,0 %	42,6 %	42,5 %	45,3 %
Eigenkapitalrendite ^{9,12}	-1,6 %	12,3 %	28,1 %	6,7 %	29,1 %	26,7 %	18,2 %	15,7 %	11,2 %	8,7 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ^{3,4,9}	2,8 %	5,3 %	21,2 %	8,0 %	27,9 %	45,1 %	41,2 %	24,2 %	16,5 %	13,8 %
Kennzahlen je Aktie										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	184,16	127,46	253,20	297,90	289,80	182,40	167,15	150,15	89,91	57,62
Unverwässertes Ergebnis (in €) ^{3,4,6,7,8}	-0,67	1,25	7,47	2,31	9,70	8,46	7,05	5,39	3,54	3,05
Verwässertes Ergebnis (in €) ^{3,4,6,7,8}	-0,67	1,25	7,47	2,31	9,70	8,45	7,00	5,29	3,54	3,05
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende ^{3,4,6,7,8}	n.a.	102,4	33,9	128,9	29,9	21,6	23,7	27,8	25,4	18,9
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	32.882	22.756	48.512	58.110	56.792	36.329	34.075	30.254	18.000	11.773
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit (in €) ^{3,4,13}	14,73	-2,15	14,79	7,00	14,26	13,31	8,14	6,73	5,41	3,36
Dividende (in €)	0,70 ¹⁴	0,70	3,30	3,00	0,00	3,35	2,60	2,00	1,60	1,50
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	178.549	178.537	191.595	195.066	195.969	199.171	203.861	201.489	200.197	204.327
Mitarbeitende										
Anzahl der Mitarbeitenden am Jahresende ^{3,4,15}	59.030	59.258	61.401	62.285	65.194	57.016	56.888	58.902	55.555	53.731
Personalaufwand (in Mio. €) ^{3,4}	2.964	2.856	2.659	2.325	2.720	2.481	2.549	2.373	2.184	1.842

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

2 2017 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2018.

3 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2019, 2018, 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

4 Aufgrund der Veräußerung des Reebok Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2022, 2021 und 2020 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

5 Die Zahlen spiegeln die im Jahr 2018 eingeführte Veränderung in der Struktur der Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung wider.

6 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

8 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

9 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

10 Bereinigte Nettofinanzverbindlichkeiten werden seit 2020 erstmals angewendet. Entsprechend der Methodologieänderung 2022 wurden die Zahlen ab dem Jahr 2019 angepasst.

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

12 Auf Basis des auf Anteilseigner entfallenden Kapitals.

13 Seit 2018 beinhalten die Zahlen den Ausweis der Zinszahlungen im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.

14 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

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

EU-Taxonomie-Tabellen

Anteil des Umsatzes aus Waren oder Dienstleistungen, die mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind – Offenlegung für das Jahr 2023

Geschäftsjahr 2023	2023	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag								DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“) ¹											
Wirtschaftstätigkeiten (1)	Code ² (2)	Umsatz ³ (3)	Umsatzanteil (4)	Klimaschutz (5)	Anpassung an den Klimawandel (6)	Wasser (7)	Umweltverschmutzung (8)	Kreislaufwirtschaft (9)	Biologische Vielfalt (10)	Anpassung an den Klimawandel (12)	Klimaschutz (11)	Wasser (13)	Umweltverschmutzung (14)	Kreislaufwirtschaft (15)	Biologische Vielfalt (16)	Mindestschutz (17)	Anteil taxonomiekonformer (A.1.) oder taxonomiefähiger (A.2.) Umsatz, 2022 (18)	Kategorie ermöglichende Tätigkeit (19)	Kategorie Übergangstätigkeit (20)		
		in Mio. €	in %	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n	j/n	j/n	j/n	j/n	j/n	j/n	in %	E	T		
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten																					
A.1. Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)																					
Umsatz ökologisch nachhaltiger Aktivitäten (taxonomiekonform) (A.1.)		0	0 %																		
A.2. Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten)																					
				el; n-el ⁴	el; n-el ⁴	el; n-el ⁴	el; n-el ⁴	el; n-el ⁴	el; n-el ⁴												
Umsatz taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2.)		0	0 %																	0 %	
Umsatz taxonomiefähiger Tätigkeiten (A.1. + A.2.)		0	0 %																	0 %	
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten																					
Umsatz nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten (B)		21,427	100 %																		
Gesamt (A + B)		21,427	100 %																		

¹ 'j' = 'ja', taxonomiefähige und mit dem relevanten Umweltziel taxonomiekonforme Tätigkeit; 'n' = 'nein', taxonomiefähige, aber mit dem relevanten Umweltziel nicht taxonomiekonforme Tätigkeit; 'n-el' = 'not eligible', für das jeweilige Umweltziel nicht taxonomiefähige Tätigkeit.

² CCM: Klimaschutz; CCA: Anpassung an den Klimawandel; WTR: Wasser- und Meeresressourcen; PPC: Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung; CE: Kreislaufwirtschaft; BIO: Biologische Vielfalt und Ökosysteme.

³ Umsatz wie in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung berichtet.

⁴ 'el' = 'eligible', für das jeweilige Umweltziel taxonomiefähige Tätigkeit; 'n-el' = 'not eligible', für das jeweilige Umweltziel nicht taxonomiefähige Tätigkeit.

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

Umsatzanteil/Gesamtumsatz

	Taxonomie- konform je Ziel	Taxonomie- fähig je Ziel
CCM	0 %	0 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

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

Anteil des CapEx aus Waren oder Dienstleistungen, die mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind – Offenlegung für das Jahr 2023

Geschäftsjahr 2023	2023	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag										DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“) ¹																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
Wirtschaftstätigkeiten (1)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						</

[illegible]

1. 'j' = 'ja', taxonomiefähige und mit dem relevanten Umweltziel taxonomiekonforme Tätigkeit; 'n' = 'nein', taxonomiefähige, aber mit dem relevanten Umweltziel nicht taxonomiekonforme Tätigkeit; 'n-el' = 'not eligible', für das jeweilige Umweltziel nicht taxonomiefähige Tätigkeit.

2 CCM: Klimaschutz; CCA: Anpassung an den Klimawandel; WTR: Wasser- und Meeresressourcen; PPC: Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung; CE: Kreislaufwirtschaft; BIO: Biologische Vielfalt und Ökosysteme.

3, 'el' = 'eligible', für das jeweilige Umweltziel taxonomiefähige Tätigkeit; 'n-el' = 'not eligible', für das jeweilige Umweltziel nicht taxonomiefähige Tätigkeit.

4 Der Nenner des CapEx-KPI enthält gemäß der Definition der Taxonomie und wie in diesem Geschäftsbericht offengelegt Zugänge zu Gebäuden, technischen Anlagen und Maschinen, anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Nutzungsrechten und anderen immateriellen Vermögenswerten – vor Abschreibungen und Neubewertungen.

CapEx-Anteil/Gesamt-CapEx

	Taxonomie- konform je Ziel	Taxonomie- fähig je Ziel
CCM	1 %	41 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

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

Anteil des OpEx von Waren oder Dienstleistungen, die mit taxonomiekonformen Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind – Offenlegung für das Jahr 2023

Geschäftsjahr 2023	2023	Kriterien für einen wesentlichen Beitrag								DNSH-Kriterien („Keine erhebliche Beeinträchtigung“) ¹												
Wirtschaftstätigkeiten (1)	Code ² (2)	OpEx (3)	OpEx-Anteil (4)	Klimaschutz (5)	Anpassung an den Klimawandel (6)	Wasser (7)	Umweltverschmutzung (8)	Kreislaufwirtschaft (9)	Biologische Vielfalt (10)	Klimaschutz (11)	Anpassung an den Klimawandel (12)	Wasser (13)	Umweltverschmutzung (14)	Kreislaufwirtschaft (15)	Biologische Vielfalt (16)	Mindestschutz (17)	Anteil taxonomiekonformer (A.1.) oder taxonomiefähiger (A.2.) OpEx 2022 (18)	Kategorie ermöglichende Tätigkeit (19)	Kategorie Übergangstätigkeit (20)			
		in. Mio. €	in %	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n; n-el ¹	j/n	j/n	j/n	j/n	j/n	j/n	j/n	in %	E	T			
A. Taxonomiefähige Tätigkeiten																						
A.1. Ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (taxonomiekonform)																						
OpEx ökologisch nachhaltiger Aktivitäten (taxonomiekonform) (A.1.)		0	0 %																			
A.2. Taxonomiefähige, aber nicht ökologisch nachhaltige Tätigkeiten (nicht taxonomie-konforme Tätigkeiten)																						
				el; n-el ³	el; n-el ³	el; n-el ³	el; n-el ³	el; n-el ³	el; n-el ³													
OpEx taxonomiefähiger, aber nicht ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten (nicht taxonomiekonforme Tätigkeiten) (A.2.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %													
A. OpEx taxonomiefähiger Tätigkeiten (A.1. + A.2.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %											0 %		
B. Nicht taxonomiefähige Tätigkeiten																						
OpEx nicht taxonomiefähiger Tätigkeiten (B)		969	100 %																			
Gesamt (A + B)		969	100 %																			

1 „j“ = „ja“, taxonomiefähige und mit dem relevanten Umweltziel taxonomiekonforme Tätigkeit; „n“ = „nein“, taxonomiefähige, aber mit dem relevanten Umweltziel nicht taxonomiekonforme Tätigkeit; „n-el“ = „not eligible“, für das jeweilige Umweltziel nicht taxonomiefähige Tätigkeit.

2 CCM: Klimaschutz; CCA: Anpassung an den Klimawandel; WTR: Wasser- und Meeresressourcen; PPC: Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung; CE: Kreislaufwirtschaft; BIO: Biologische Vielfalt und Ökosysteme.

3 „el“ = „eligible“, für das jeweilige Umweltziel taxonomiefähige Tätigkeit; „n-el“ = „not eligible“, für das jeweilige Umweltziel nicht taxonomiefähige Tätigkeit.

OpEx-Anteil/Gesamt-OpEx

	Taxonomie-konform je Ziel	Taxonomie-fähig je Ziel
CCM	0 %	0 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

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

▣ Tätigkeiten im Bereich Kernenergie und fossiles Gas ▣

Tätigkeiten im Bereich Kernenergie	
Das Unternehmen ist im Bereich Erforschung, Entwicklung, Demonstration und Einsatz innovativer Stromerzeugungsanlagen, die bei minimalem Abfall aus dem Brennstoffkreislauf Energie aus Nuklearprozessen erzeugen, tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
Das Unternehmen ist im Bau und sicheren Betrieb neuer kerntechnischer Anlagen zur Erzeugung von Strom oder Prozesswärme – auch für die Fernwärmeversorgung oder industrielle Prozesse wie die Wasserstofferzeugung – sowie bei deren sicherheitstechnischer Verbesserung mithilfe der besten verfügbaren Technologien tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
Das Unternehmen ist im sicheren Betrieb bestehender kerntechnischer Anlagen zur Erzeugung von Strom oder Prozesswärme – auch für die Fernwärmeversorgung oder industrielle Prozesse wie die Wasserstofferzeugung – sowie bei deren sicherheitstechnischer Verbesserung tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
Tätigkeiten im Bereich fossiles Gas	
Das Unternehmen ist im Bau oder Betrieb von Anlagen zur Erzeugung von Strom aus fossilen gasförmigen Brennstoffen tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
Das Unternehmen ist im Bau, in der Modernisierung und im Betrieb von Anlagen für die Kraft-Wärme/Kälte-Kopplung mit fossilen gasförmigen Brennstoffen tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein
Das Unternehmen ist im Bau, in der Modernisierung und im Betrieb von Anlagen für die Wärmegewinnung, die Wärme/Kälte aus fossilen gasförmigen Brennstoffen erzeugen, tätig, finanziert solche Tätigkeiten oder hält Risikopositionen im Zusammenhang mit diesen Tätigkeiten.	nein

Glossar

/ A

Accessoires und Ausrüstung

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie beispielsweise Taschen, Bälle, Sonnenbrillen oder Fitnessgeräte.

adiClub

„adiClub“ ist ein Mitgliedschaftsprogramm, das uns dabei hilft, die Beziehung zu unseren Konsument*innen zu vertiefen. Das Programm führt sämtliche Apps, Veranstaltungen, Communitys und Kanäle der Marke adidas in einem einzigen Profil zusammen. Für jede Interaktion mit der Marke können adiClub-Mitglieder Punkte sammeln, beispielsweise für Einkäufe oder für die Nutzung der „adidas Running“- bzw. „adidas Training“-Apps. Je nach Punktestand werden exklusive Vorteile freigeschaltet. So bekommen die Mitglieder z.B. Zugang zu begehrten Sneaker- oder Kleidungs-Launches oder erhalten Einladungen zu besonderen Veranstaltungen.

Athleisure

Der Begriff setzt sich aus den Wörtern „Athletic“ und „Leisure“ zusammen. Er beschreibt den Modetrend, dass Sportbekleidung nicht mehr nur beim Training getragen wird, sondern auch zunehmend den Alltagslook prägt.

/ B

Betriebsgemeinkosten

In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind z.B. Vertriebsaufwendungen und Verwaltungsaufwendungen, nicht aber Marketingaufwendungen und Point-of-Sale-Aufwendungen.

/ C

Cash-Pool

Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht es dem Unternehmen, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser „Inhouse-Bankkonzept“, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

Concession Corners

Concession Corners sind spezielle adidas Markenflächen in Geschäften unserer Kunden. Sie werden von unseren eigenen Einzelhandelsteams verwaltet.

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

/ F

Führung, Weiterentwicklung und Leistung (,Leadership, Betterment, and Performance')

„Führung, Weiterentwicklung und Leistung“ sind die drei Säulen unserer Mitarbeiterstrategie:

- **Führung:** Wir entwickeln Führungspersönlichkeiten, die das Spiel bestimmen und als Vorbilder fungieren sowie alle Mitarbeitenden dazu befähigen, ihre Möglichkeiten auszuschöpfen.
- **Weiterentwicklung:** Wir glauben an eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung. Wir sind bestrebt, relevante Lernmöglichkeiten zu bieten, um uns für die Zukunft weiterzubilden und zu qualifizieren.
- **Leistung:** Wir bilden die besten Teams, die auf Sieg spielen. Wir erkennen sowohl individuelle als auch Teamleistungen an und honorieren diese.

/ H

Halo Stores

„Halo Stores“ stehen für unser exklusivstes und hochwertigstes Einzelhandelskonzept. Unter dem Namen fassen wir unsere besten Geschäfte zusammen, die die Spitze unseres Store-Portfolios bilden.

/ K

Klimaneutralität

Unsere Definition von Klimaneutralität stimmt mit der des „Intergovernmental Panel on Climate Change“ (IPCC) überein: Klimaneutralität bezieht sich auf das Konzept eines Zustands, in dem menschliche Aktivitäten keine Nettoauswirkungen auf das Klimasystem haben. Um einen solchen Zustand zu erreichen, müssen die verbleibenden Emissionen mit dem Emissionsabbau in Einklang gebracht und die regionalen oder lokalen biogeophysikalischen Auswirkungen menschlicher Aktivitäten berücksichtigt werden, die beispielsweise die Oberflächenalbedo oder das lokale Klima beeinflussen.

/ L

„Lifestyle“-Kategorie

In der Kategorie „Lifestyle“ fassen wir alle Produkte aus den Bereichen Schuhe, Bekleidung und „Accessoires und Ausrüstung“ zusammen, die vom Sport inspiriert sind und aus Stilgründen getragen werden. „adidas Originals“ steht im Zentrum der Kategorie „Lifestyle“ – die Marke ist vom Sport inspiriert und wird auf der Straße getragen.

/ M

Marketingaufwendungen

Aufwendungen in Zusammenhang mit Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Während die Point-of-Sale-Investitionen Ausgaben für Werbung und Promotion-Initiativen am Point of Sale sowie für Geschäftsausstattungen umfassen, beinhalten die Marketinginvestitionen Posten wie Ausgaben für Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch keine Marketinggemeinkosten.

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

/ N

Nachhaltigere Baumwolle

Unter ‚nachhaltigerer Baumwolle‘ verstehen wir bei adidas sowohl Baumwolle aus zertifiziertem organischem ökologischem Anbau als auch nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder gegebenenfalls zukünftig verfügbar ist, sowie ‚Better Cotton‘.

Nassprozesse

Nassprozesse werden als Prozesse mit hohem Wasserverbrauch wie Färben und Veredeln von Materialien definiert.

/ P

Parley Ocean Plastic

‚Parley Ocean Plastic‘ ist ein Material, das aus ‚upgecyclten‘ Plastikabfällen gewonnen wird, die an Stränden und in Küstenregionen eingesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen. Zusammen mit seinen Partnern sammelt und sortiert die Umweltorganisation ‚Parley for the Oceans‘ das Rohmaterial (hauptsächlich PET-Flaschen) und transportiert es zu unserem Lieferanten, der es zu Garn verarbeitet. Das markenrechtlich geschützte Garn wird bei der Herstellung von adidas x Parley Produkten als Ersatz für neuen Kunststoff verwendet.

‚Performance‘-Kategorie

In der Kategorie ‚Performance‘ fassen wir alle Produkte aus den Bereichen Schuhe, Bekleidung und ‚Accessoires und Ausrüstung‘ zusammen, die eher technischer Natur sind, für den Sport hergestellt und beim Sport getragen werden. Dies sind unter anderem Produkte aus unseren wichtigsten Sportkategorien: Fußball, Training, Running und Outdoor.

Per- und polyfluorierte Alkylverbindungen (PFAS)

Mittlerweile ein etablierter, an die OECD-Definition angelehnter Begriff für die früher als ‚PFC‘ bezeichnete Gruppe von mehreren Tausend Stoffen.

Polybeutel (aus LDPE)

Die Verpackung aus recyceltem Weich-Polyethylen (‚low-density polyethylene‘ – ‚LDPE‘) für den Produktversand bietet aufgrund ihres geringeren ökologischen Fußabdrucks eine nachhaltigere Alternative zu herkömmlichen Polybags aus neuen Kunststoffen sowie zu den meisten anderen Materialien. Recycelte LDPE-Polybags erfüllen unsere Qualitäts- und Leistungsstandards im Hinblick auf den effektiven Schutz unserer Produkte während Versand und Handling. Sie sind zudem weltweit verfügbar und können über bestehende Abfallströme wiederverwertet werden.

Promotion-Partnerschaften

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportler*innen, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

/ S

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Gemeinschaftsunternehmen mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte

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

Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

Single Sourcing

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

/T

Terrace-Reihe

Kollektion von Schuhen, die ursprünglich für den Hallensport konzipiert wurden. Mit ihrer Gummisohle hatten die Spieler*innen einen besseren Halt auf der glatten Oberfläche. Seit mehreren Jahren sind sie Klassiker der ‚adidas Originals‘ Schuhreihe. Dazu gehören die Modelle Gazelle, Samba und Spezial.

/U

Unabhängige Hersteller

Nahezu 100 % unserer Produkte werden von unabhängigen Herstellern gefertigt. Wir fassen diese in Lieferantengruppen zusammen, d.h. ein unabhängiger Hersteller kann ggf. in mehreren Produktionsstätten fertigen. Der Großteil unserer unabhängigen Hersteller befindet sich in Asien.

Unterstützungserklärung

Die adidas AG erklärt ihre Unterstützung, abgesehen vom Fall des politischen Risikos, dass unten genannte Gesellschaften ihren Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern in vereinbarter Weise nachkommen. Diese Erklärung ersetzt die Unterstützungserklärung vom 24. Februar 2023, die hiermit gegenstandslos wird. Diese Unterstützungserklärung verliert automatisch ihre Gültigkeit, sobald es sich bei dem Unternehmen nicht mehr um ein Tochterunternehmen der adidas AG handelt.

adidas (China) Ltd., Schanghai, China

adidas (Cyprus) Limited, Limassol, Zypern

adidas (Ireland) Limited, Kildare, Irland

adidas (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya, Malaysia

adidas (Mauritius) Limited (vormals: Reebok (Mauritius) Company Limited), Port Louis, Mauritius

adidas (South Africa) (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika

adidas (Suzhou) Co., Ltd., Suzhou, China

adidas (Thailand) Co., Ltd., Bangkok, Thailand

adidas (UK) Limited, Stockport, Großbritannien

adidas America, Inc., Portland, Oregon, USA

adidas Arabia Trading, Riad, Saudi-Arabien

adidas Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien

adidas Australia Pty Limited, Mulgrave, Australien

adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich

adidas Baltics SIA, Riga, Lettland

adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas Budapest Kft., Budapest, Ungarn

adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien

adidas Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China

adidas Business Services, Lda., Moreira da Maia, Portugal

adidas Canada Limited, Woodbridge, Ontario, Kanada

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

adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, Deutschland

adidas Chile Limitada, Santiago de Chile, Chile

adidas Colombia Ltda., Bogotá, Kolumbien

adidas CR s.r.o., Prag, Tschechische Republik

adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien

adidas Danmark A/S, Them, Dänemark

adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko

adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien

adidas Emerging Markets FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate

adidas Emerging Markets L.L.C, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate

adidas España S.A.U., Saragossa, Spanien

adidas France S.a.r.l., Straßburg, Frankreich

adidas Hellas Single Member S.A., Athen, Griechenland

adidas Holdings LLC, Wilmington, Delaware, USA

adidas Hong Kong Limited, Hongkong, China

adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten

adidas India Marketing Private Limited, Neu-Delhi, Indien

adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko

adidas Indy, LLC, Wilmington, Delaware, USA

adidas Insurance & Risk Consultants GmbH 2), Herzogenaurach, Deutschland

adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas International Re DAC, Dublin, Irland

adidas International Trading AG, Luzern, Schweiz

adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA

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

adidas Israel Ltd., Cholon, Israel

adidas Italy S.p.A., Monza, Italien

adidas Japan K.K., Tokio, Japan

adidas Korea LLC., Seoul, Korea

adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama

adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan

adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China

adidas Morocco LLC, Casablanca, Marokko

adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland

adidas Norge AS, Oslo, Norwegen

adidas North America, Inc., Wilmington, Delaware, USA

adidas Pensions Management Limited (vormals: Reebok Pensions Management Limited), Stockport, Großbritannien

adidas Perú S.A.C., Lima, Peru

adidas Philippines, Inc., Taguig City, Philippinen

adidas Poland Sp. z o.o., Warschau, Polen

adidas Portugal - Artigos de Desporto, S.A., Lissabon, Portugal

adidas Romania S.R.L., Bukarest, Rumänien

adidas Serbia DOO Beograd, Belgrad, Serbien

adidas Singapore Pte Ltd, Singapur, Singapur

adidas Slovakia s.r.o., Bratislava, Slowakische Republik

adidas Sourcing El Salvador, S.A. de C.V., Antiguo Cuscatlán, El Salvador

adidas Sourcing Limited, Hongkong, China

adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei

adidas sport gmbh, Luzern, Schweiz

adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten

adidas Sports (China) Co., Ltd., Schanghai, China

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

adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd, Schanghai, China

adidas Suomi Oy, Vantaa, Finnland

adidas Sverige Aktiebolag, Solna, Schweden

adidas Taiwan Limited, Taipeh

adidas Trading (Far East) Limited (vormals: Reebok Trading (Far East) Limited), Hongkong, China

adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien

adidas Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande

adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam

adisport Corporation, San Juan, Puerto Rico

Concept Sport, S.A., Panama-Stadt, Panama

PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien

Runtastic GmbH, Pasching, Österreich

SC 'adidas-Ukraine', Kiew, Ukraine

Spartanburg DC, Inc., North Charleston, South Carolina, USA

Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay

Trafford Park DC Limited, Stockport, Großbritannien

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Finanzkalender 2024

30. April 2024

Ergebnisse des ersten Quartals

16. Mai 2024

Hauptversammlung

31. Juli 2024

Halbjahresergebnisse

29. Oktober 2024

Neunmonatsergebnisse

Kontakt

**Adi-Dassler-Straße 1
91074 Herzogenaurach**

Tel + 49 (0) 91 32 84 – 0

► [ADIDAS-GROUP.COM](https://www.adidas-group.com)

adidas ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis)

Investor Relations

investor.relations@adidas.com

► [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](https://www.adidas-group.com/s/investoren)

**Konzept
nexxar, Wien**

**Design und Umsetzung
nexxar, Wien**