

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://www.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 Wachstumsmöglichkeiten 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.

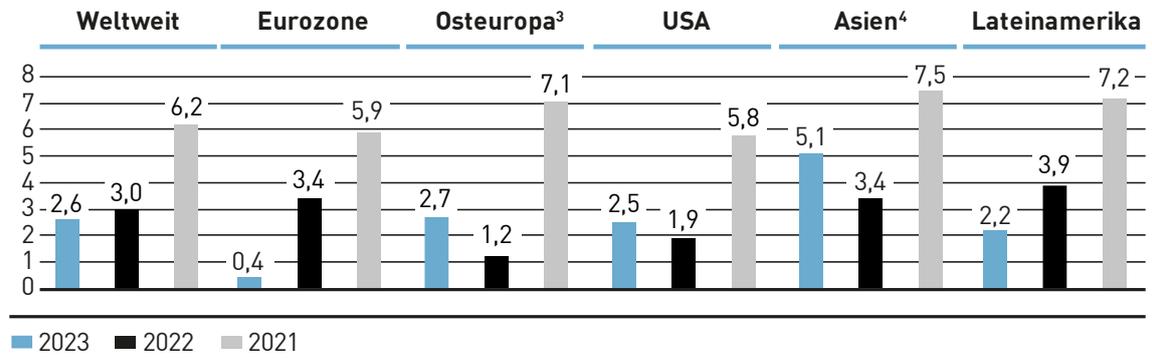
Moderates Wachstum der Sportartikelbranche im Jahr 2023

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.

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 %

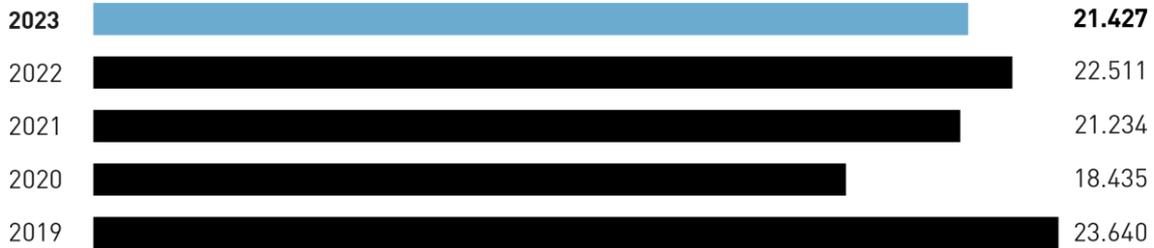
(währungsbereinigt)

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.

Umsatzerlöse¹ in Mio. €



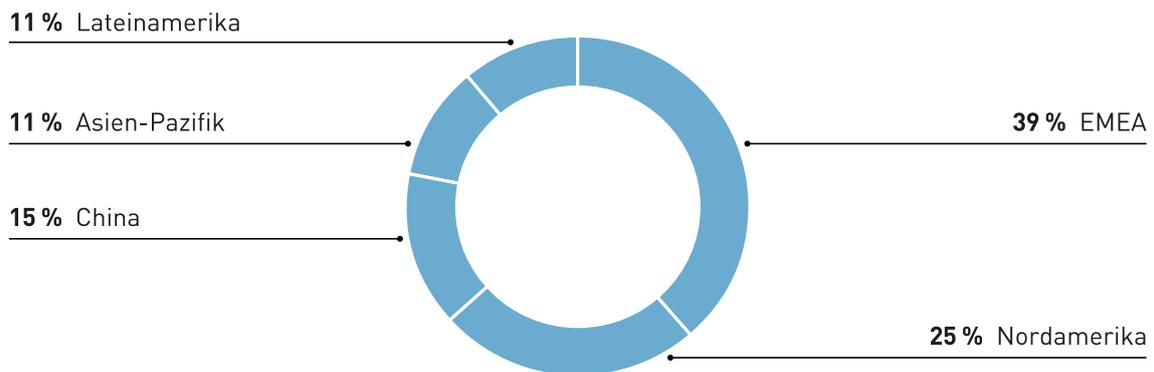
¹ 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

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

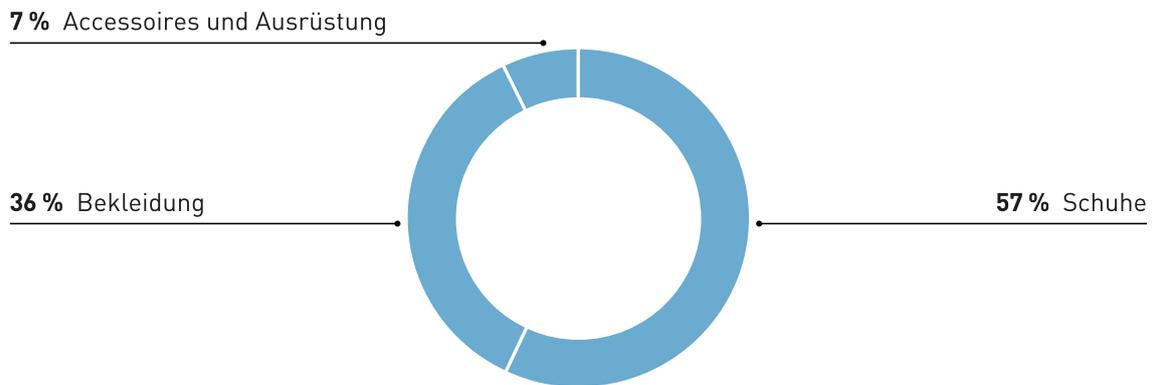
währungsbereinigte Umsatz im Bereich Accessoires und Ausrüstung nahm um 3 % zu, was hauptsächlich auf zweistelliges Wachstum bei Fußball zurückzuführen ist.

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. €

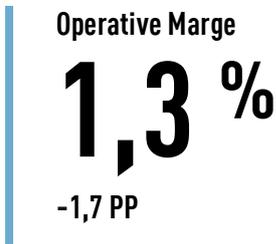


¹ EBITDA = Gewinn vor Steuern + Netto-Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen – Wertaufholungen.

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 %).



Betriebsergebnis¹ in Mio. €



¹ 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Operative Marge^{1,2} in %



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 betragen damit –0,67 € (2022: 1,25 €).

Verlust/Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen¹ in Mio. €



¹ 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Unverwässertes Ergebnis je Aktie¹ in €



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

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 kurzfristiges Betriebskapital^{1,2} in % der Umsatzerlöse³

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

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

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

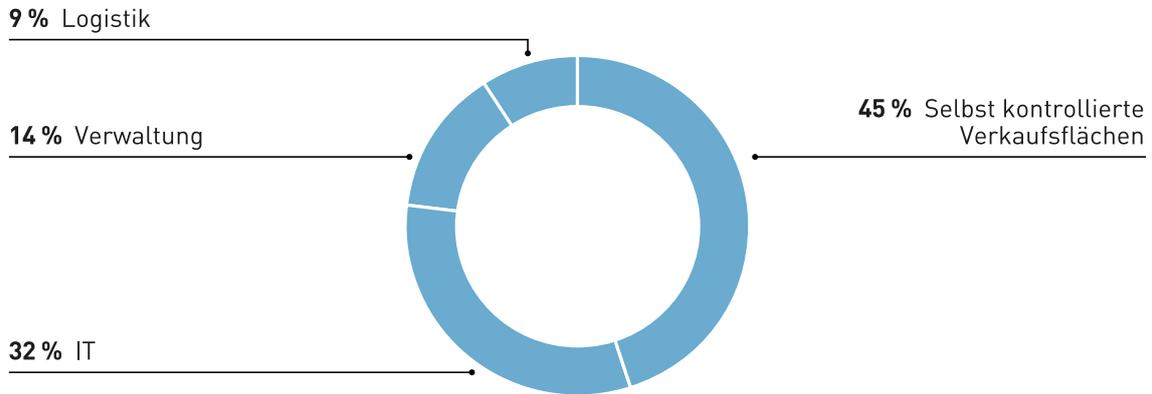
³ 2019 inklusive des Reebok Geschäfts. Berechnungslogik wird auch für internes Reporting angewandt.

Investitionsanalyse

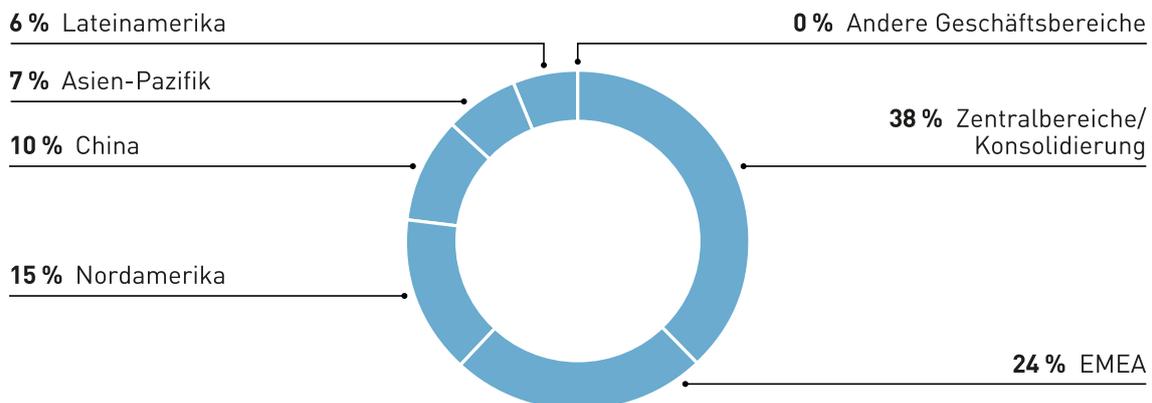
Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen und Nutzungsrechte gemäß IFRS 16) verwendet werden. Die Investitionen gingen um 27 % auf 504 Mio. € zurück (2022: 695 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen 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.

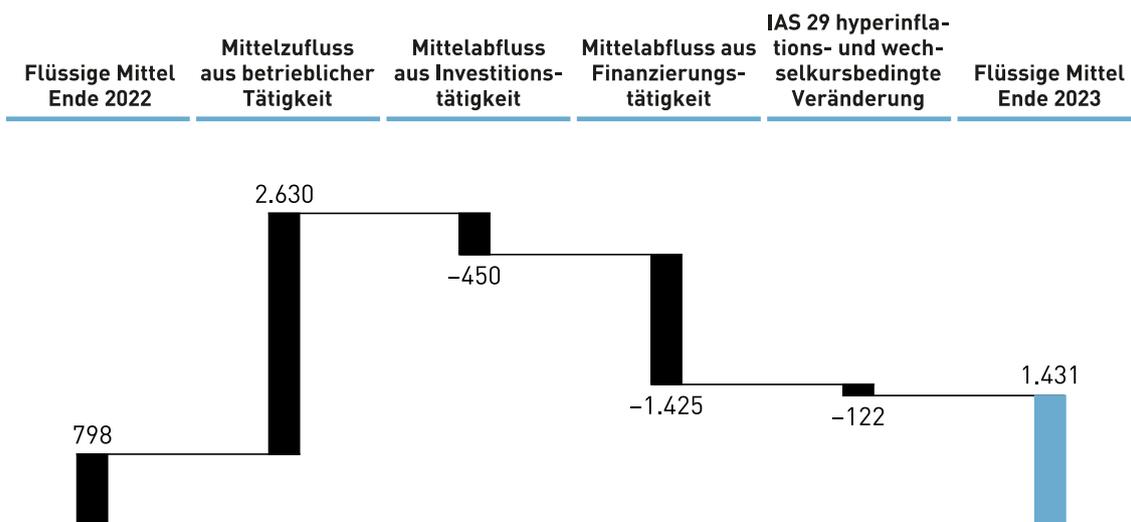
Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit belief sich auf 1.425 Mio. € (2022: 2.963 Mio. €) und der Mittelabfluss aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit betrug 1.425 Mio. € (2022: 2.957 Mio. €). Dies ist auf die Rückzahlung des Eurobonds, Zinszahlungen sowie die Dividendenzahlung für das Jahr 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 Rohstoffpreisrisiken sowie das Management unternehmensinterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten dafür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

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

Zentralisierte Treasury-Funktion

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

haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochterunternehmen überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang sind die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst 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. €

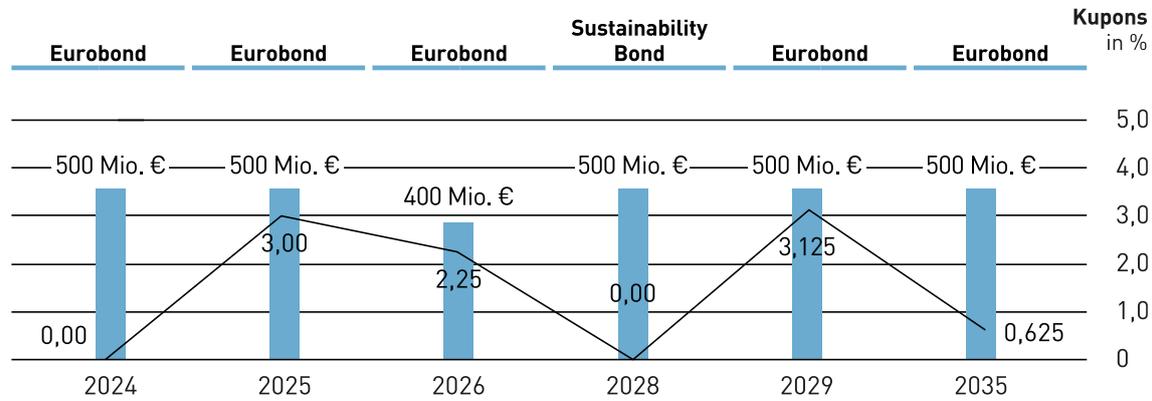
	Q1 – Q3 2023	Q4 2018 – 2022	Gesamt
Förderfähige nachhaltige Projekte pro Kategorie			
Nachhaltige Materialien	61	369	430
Nachhaltige Prozesse	3	26	29
Gesellschaftliches Engagement	4	37	41
Kumulierte förderfähige nachhaltige Projektausgaben	67	433	500
Nicht zugewiesene Erlöse			0

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 Anleihenmärkten 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

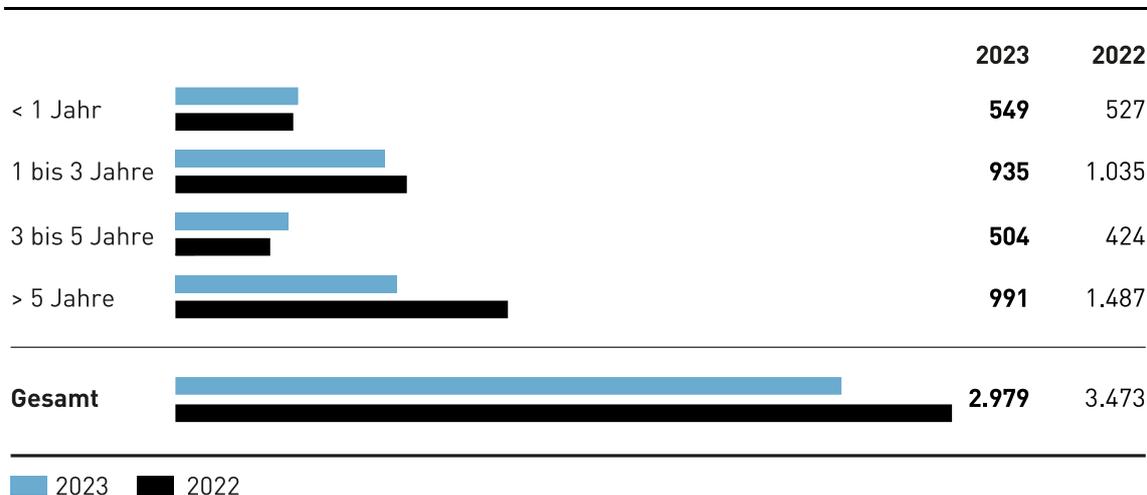
1	2	3	4	5
AN UNSERE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER UNTERNEHMEN	KONZERNLAGEBERICHT - UNSER FINANZJAHR	KONZERNABSCHLUSS	ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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.

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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Effektives Währungsmanagement hat hohe Priorität

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, stellt das effektive Währungsmanagement einen wichtigen Schwerpunkt der Treasury-Abteilung dar. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Auswirkung von Währungsschwankungen auf die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 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.

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

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 Vertriebseinheit	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 Vertriebseinheit 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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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 Aktienerwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden, sowie über ein multilaterales Handelssystem im Sinne von § 2 Abs. 6 Börsengesetz durchzuführen. Die adidas AG ist befugt, Optionen zu erwerben, die das Recht vermitteln, bei Ausübung der Optionen Aktien der Gesellschaft zu erwerben (Call-Optionen), und/oder Optionen zu veräußern, die bei Ausübung zum Erwerb von Aktien verpflichten (Put-Optionen), bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate zu verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese Eigenkapitalderivate nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausübung der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der 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 Fälligestellung.

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 Umsatzanstieg 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 (währungsbereinigt)
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

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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.

1

AN UNSERE AKTIONÄRINNEN
UND AKTIONÄRE

2

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER UNTERNEHMEN

3

KONZERNLAGEBERICHT –
UNSER FINANZJAHR

4

KONZERNABSCHLUSS

5

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

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.

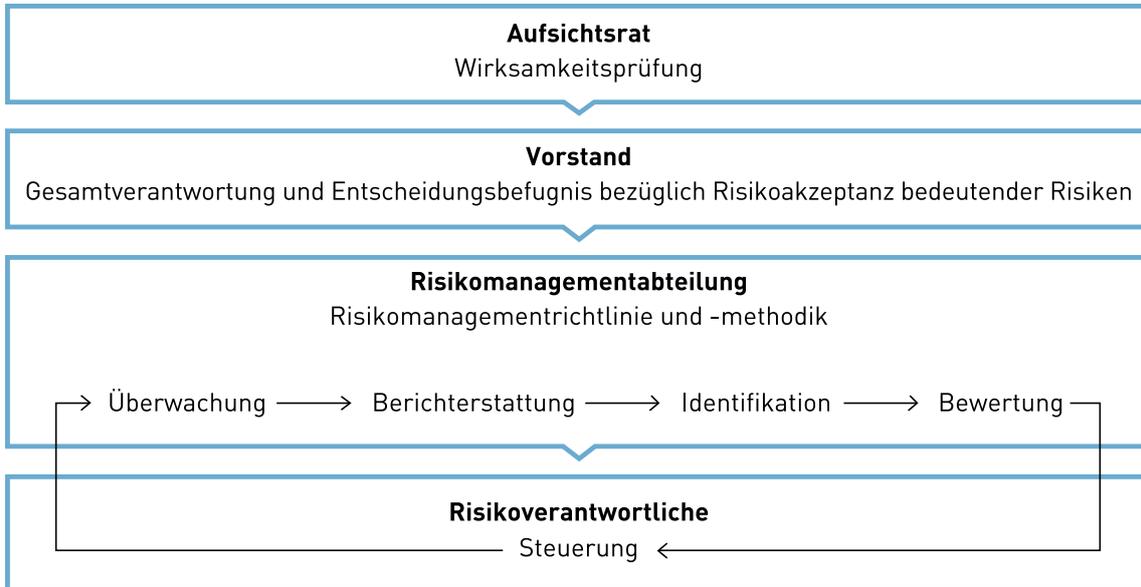
Risiko- und Chancenmanagementsystem

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

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.

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	<p>Marginale Auswirkungen auf die Reputation, z.B. lokale Zunahme negativer Reaktionen von Konsumentenseite & leicht reduzierte Verhandlungsmacht gegenüber Partnern & schlechtere Arbeitgeberbewertungen;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die keine medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.</p>	<p>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;</p> <p>geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inkl. Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).</p>	<p>Mittlere Auswirkungen auf den Ruf, z.B. Ablehnung durch bestimmte Konsumentengruppen & Beendigung oder Neuverhandlungen von Partnerschaften & Gewinnwarnungen;</p> <p>gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Belegschaft oder Dritten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern;</p> <p>Inhaftierung von Mitarbeitenden als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.</p>	<p>Starke Auswirkungen auf den Ruf, z.B. regionale Konsumentenboykotte & Beendigung einer wichtigen Partnerschaft & Herabstufung der Kreditwürdigkeit und Analystenbewertungen & vorübergehende, lokale Streiks der Beschäftigten;</p> <p>schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Belegschaft oder Dritten;</p> <p>Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung, u.a. aufgrund laufender Ermittlungen.</p>	<p>Signifikante Auswirkungen auf den Ruf, z.B. weltweit anhaltende Konsumentenboykotte, Beendigung mehrerer wichtiger Partnerschaften, Ausschluss aus wichtigen Aktienindizes & weltweite, lang andauernde Streiks der Beschäftigten;</p> <p>Todesfälle bei Belegschaft oder Dritten;</p> <p>Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.</p>
--------------------------------	--	---	--	--	--

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 Bruttorisiko 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, Risikoverringung 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.

– **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. Konjunkturell 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 Wettbewerbumfelds 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, hochtalentiertere und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens geeignete Mitarbeitende zu identifizieren, einzustellen und zu halten, können Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens bestehen.

Um sicherzustellen, dass wir eine Kultur pflegen, die Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion fördert, ergreifen wir zahlreiche Maßnahmen. Durch verschiedene Programme werden Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in unseren Einstellungsprozess integriert. 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.

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)	Eintrittswahrscheinlichkeit	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 Umsatzerlöse	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 substantielle 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