2

KONZERN-LAGEBERICHT

UNSER UNTERNEHMEN

Wertschöpfung 055

Fokusbereiche 056

Global Brands 058

Global Sales 065

Global Operations 070

Unser Team 075

Nachhaltigkeit 086

Nichtfinanzielle Erklärung 130

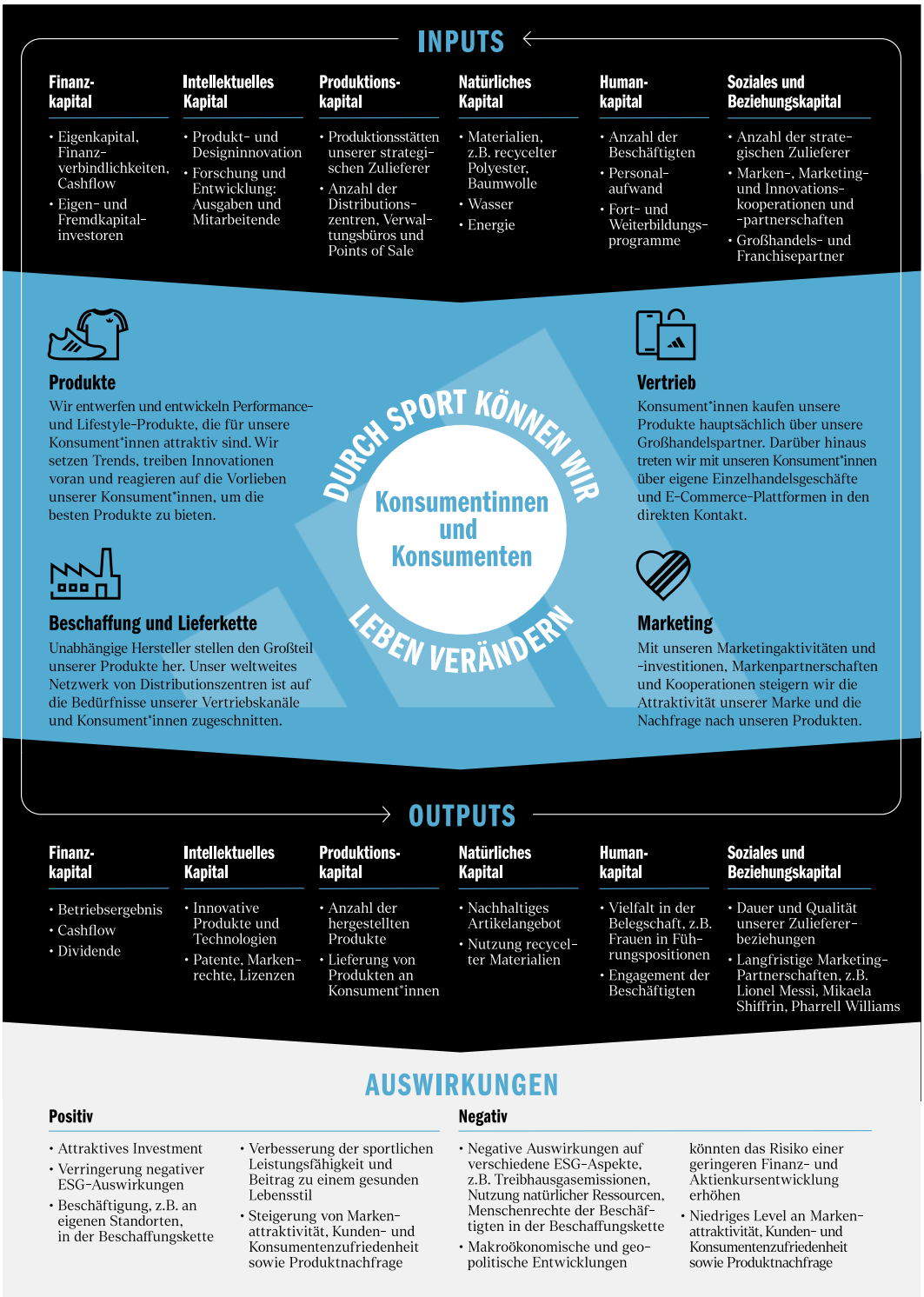
Dieser Konzernlagebericht ist ein zusammengefasster Lagebericht. Er umfasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns und den Lagebericht der adidas AG.

Die Erklärung zur Unternehmensführung ist im Geschäftsbericht veröffentlicht.

► SIEHE ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wertschöpfung

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



Eine interaktive Version dieser Grafik findet sich online. ▶ REPORT.ADIDAS-GROUP.COM

Fokusbereiche

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

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

- **Geschwindigkeit und Agilität:** Schnell wechselnde Trends und Konsumentenwünsche erfordern Flexibilität und Agilität. Wir haben unsere Mitarbeitenden ermutigt, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, und komplizierte Prozesse abgeschafft, um schnell reagieren zu können. Die schnelle Skalierung unserer Terrace-Reihe ist ein hervorragendes Beispiel dafür. Wir werden weiterhin auf Geschwindigkeit und Agilität setzen, um schneller auf die Bedürfnisse unserer Konsument*innen und das Feedback unserer Einzelhandelspartner reagieren zu können.

- **DTC und Großhandel:** Wir haben uns weg von einem engen Fokus auf unser DTC-Geschäft hin zu einem serviceorientierten Modell für unsere Einzelhandelspartner entwickelt. Wir wollen uns ihr Feedback genau anhören und entsprechend darauf reagieren, um für sie ein vertrauenswürdiger Partner zu sein. Die Optimierung des Durchverkaufs unserer Produkte wird entscheidend sein, um Regalfläche zurückzugewinnen. Und obwohl der Großhandel für unseren zukünftigen Erfolg entscheidend ist, werden wir natürlich weiterhin in unseren eigenen Einzelhandel und in unsere E-Commerce-Präsenz investieren. Es geht darum, ein gesundes Gleichgewicht zwischen unseren Vertriebskanälen zu halten, um mit den Konsument*innen erfolgreich zu sein.

- **Global, regional, lokal:** Wir müssen dort sein, wo unsere Konsument*innen sind. Angesichts immer mehr lokaler Trends wird lokale Relevanz immer wichtiger. Anstelle eines zentral definierten, einheitlichen Ansatzes geben wir unseren Märkten die Möglichkeit, die Produkte, das Storytelling und die Geschäftsmodelle zu entwickeln, die sie für ihren Erfolg benötigen. Nur wenn wir unseren Märkten Eigenständigkeit bei ihren Entscheidungen gewähren, können wir die Erwartungen unserer Kunden und die Bedürfnisse der Konsument*innen erfüllen.

- **‚Brand Heat':** Wir sind stolz darauf, bahnbrechende Innovationen im Sport und einige der begehrtesten Produkte im Lifestyle-Bereich hervorzubringen. Diese herausragenden Produkte werden durch die Begehrlichkeit unserer Marke verstärkt – und umgekehrt. ‚Brand Heat' – die Attraktivität unserer Marke – ist die Summe all dessen, was wir tun. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit Athlet*innen, Teams, Verbänden, Prominenten, Trendsettern in der Straßenkultur und vieles mehr. Um die Markenattraktivität zu steigern, müssen wir in den Märkten so nah wie möglich an den Konsument*innen sein und sicherstellen, dass wir dort investieren, wo wir am meisten Brand Heat erzeugen. Im Jahr 2023 hat adidas neue Markenbotschaften entwickelt und wird diese im Jahr 2024 und darüber hinaus weiterführen. Indem wir die Freude am Sport und dessen verbindende Kraft in den Mittelpunkt stellen, wollen wir einer Atmosphäre von Druck und Stress entgegenwirken, insbesondere bei unseren jüngeren Konsument*innen.

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

- **Mitarbeitende:** Wir glauben, dass unsere Mitarbeitenden der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens sind. Wir konzentrieren uns darauf, eine Kultur zu schaffen, die ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung stärkt, da dies einen erheblichen Einfluss auf die Markenattraktivität, die Konsumenten- und Kundenzufriedenheit und letztlich auf die Finanzergebnisse hat.

- **Produkte:** Unsere Produkte sind zentral für unseren Erfolg. adidas verfügt über ein Archiv an Performance- und Lifestyle-Produkten, das seinesgleichen sucht. Wir entwickeln neue Materialien, Designs und Technologien, um ständig neue attraktive Produkte und bahnbrechende Innovationen auf den Markt zu bringen. Auf diese Weise können wir Trends setzen und bestehende Trends schnell aufgreifen. Dabei setzen wir auf unsere Partnerschaften mit Athlet*innen, Designer*innen und Prominenten.

- **Konsument*innen:** Unsere Konsument*innen stehen im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns. Wir konzentrieren uns auf das, was für sie wichtig ist. Wir stellen das Produkt her, das sie sich wünschen, bieten den Service an, den sie erwarten, und das Erlebnis, das sie brauchen.

- **Einzelhandelspartner:** Wir müssen der beste Servicepartner für den Einzelhandel sein. Multimarken-Umgebungen erreichen die Konsument*innen in großem Umfang. In diesem Umfeld können wir unsere starke Produktpipeline durch einen effizienten Vertrieb wirksam einsetzen.

- **Athlet*innen:** Wir sind für unsere Athlet*innen da und nicht umgekehrt. Seit fast 75 Jahren entwickeln wir Innovationen für den Sport und streben danach, nur das Beste für die Athlet*innen zu schaffen. Das ist unsere DNA und unser Vermächtnis. Da kommen wir her und da gehören wir hin. Ganz gleich, ob ein großes oder kleines Publikum zusieht, wir sind für alle Sportler*innen da.

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

Global Brands

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

Die Marke adidas

Die Marke adidas blickt auf eine lange Geschichte zurück und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Dies ist unser Unternehmenszweck, den wir Tag für Tag mit Leben füllen. Um das zu erreichen, wollen wir die Grenzen des Menschenmöglichen verschieben, Menschen für den Sport begeistern und sie im Sport vereinen sowie eine nachhaltigere Welt schaffen. Damit adidas auch in Zukunft sowohl im Sport als auch außerhalb des Spielfelds und über alle Genres hinweg, eine der bekanntesten und profiliertesten Marken der Welt bleibt, müssen wir unsere Glaubwürdigkeit im Sport stärken und aufrechterhalten. Das bedeutet, dass wir wegweisende Innovationen hervorbringen, um stets das Beste für Athlet*innen zu bieten, und gleichzeitig eine breitere Kultur schaffen, die sich aus diesen Innovationen heraus entwickelt. Daher schärfen wir die Profile von adidas ‚Performance' und ‚Lifestyle' weiter.

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

Produktfamilien als Flaggschiff unserer Marke

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

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

Schuh des Jahres 2023

Samba

Steigerung der Markenattraktivität durch Innovation und Kooperationen mit Athletinnen und Athleten

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

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

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

Innovative Technologien und Produkte

Um führend im Bereich Innovation zu sein, kommt es darauf an, branchenführende Technologien, Materialien und Konsumentenerlebnisse zu entwickeln. Im Bereich Innovation blicken wir auf eine lange Tradition zurück und streben danach, Athlet*innen die besten hochfunktionalen und wettbewerbsfähigen Produkte zu bieten. Auch im Jahr 2023 haben wir für unsere Konsument*innen innovative Technologien und Materialien sowie nachhaltige Konzepte in unsere Produkte integriert:

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

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

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

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

Wirkungsstarke und effektive Marketinginvestitionen

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

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

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

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

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

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

- **Events von globaler Bedeutung:** FIFA Fußball-Weltmeisterschaft (Männer und Frauen), UEFA Champions League (Männer und Frauen). Große Marathons wie Berlin, Boston, Mexiko-Stadt, Peking und Seoul.

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

— **Herausragende Einzelpersonen:** Fußballstars Selma Bacha, Jude Bellingham, Linda Caicedo, Rachel Daly, Kadidiatou Diani, Paulo Dybala, Joelinton, Jürgen Klopp, Rafael Leão, Mapi León, Lionel Messi, Álvaro Morata, Manuel Neuer, Lena Oberdorf, Guro Reiten, Declan Rice, Trinity Rodman, Alessia Russo, Mo Salah, Heung-min Son, Marc-André ter Stegen und Zinedine Zidane. Leichtathlet*innen Anna Hall, Grant Holloway, Steven Gardiner, Noah Lyles, Shaunae Miller-Uibo, Marathonläuferin Tigist Assefa sowie Triathlet Patrick Lange. Basketballstars Aliyah Boston, Zia Cooke, Gradey Dick, Anthony Edwards, James Harden, Damian Lillard, Donovan Mitchell und Candace Parker. American-Football-Spieler Patrick Mahomes und Brock Purdy. Tennisspieler*innen Karolína Muchová, Jessica Pegula, Elina Svitolina-Monfils, Stefanos Tsitsipas, Xinyu Wang, Caroline Wozniacki und Alexander Zverev. Skirennläuferin Mikaela Shiffrin.

— **Kulturell relevante Marketingpartner*innen:** Anitta, Baby Monster, Bad Bunny, Grace Wales Bonner, Edison Chen, Caroline Daur, HoYeon Jung, Jennie Kim (Blackpink), Jerry Lorenzo, Léna Mahfouf (‚Léna Situations'), Deepika Padukone, Jay Park, Stormzy, Pusha T, Lena Waithe, Pharrell Williams, Sean Wotherspoon und Dingyun Zhang.

Global Sales

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und anhaltendes Geschäftswachstum umwandelt. Unser Anspruch ist es, unseren Einzelhandelspartnern den besten Service und unseren Konsument*innen über sämtliche Kontaktpunkte hinweg das beste Einkaufserlebnis zu bieten. Wir haben das Ziel, skalierbare Geschäftslösungen zu etablieren, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsument*innen durch ein integriertes Markenangebot erfüllen und übertreffen.

Im Jahr 2023 haben wir unsere Beziehung und die Markenflächen mit den wichtigsten Einzelhändlern ausgebaut, um die Konsument*innen an jedem Kontaktpunkt zu gewinnen. Gleichzeitig haben wir mit rund 1.860 eigenen Einzelhandelsgeschäften innerhalb eines einheitlichen globalen Rahmens unsere starke Präsenz weltweit aufrechterhalten und unseren eigenen E-Commerce verstärkt.

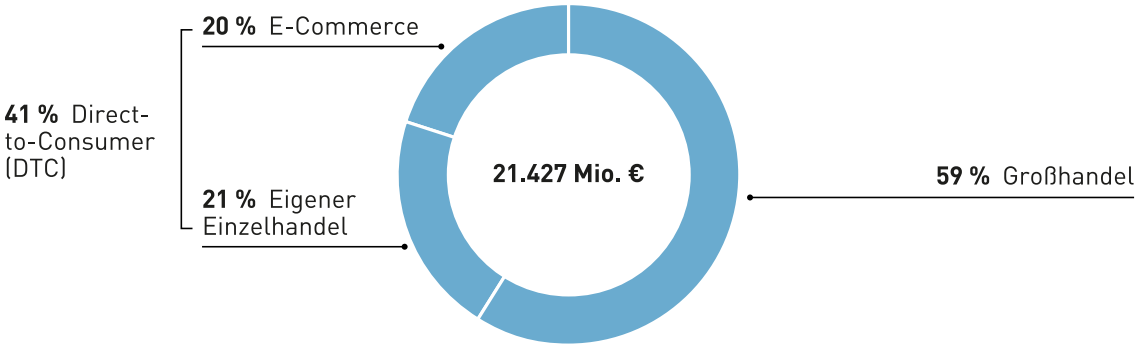
Bewältigung eines herausfordernden Marktumfelds

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

Vertriebskanalmix 2023

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

Umsatz nach Vertriebskanal



Großhandel

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

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

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

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

Einzelhandel

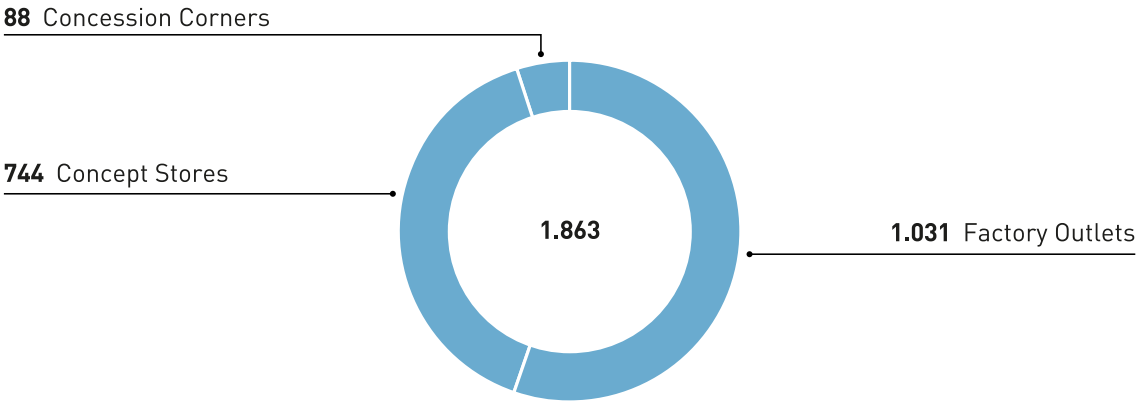
Unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte ermöglichen es unseren Konsument*innen, direkt mit unserer Marke, unseren Produkten und unseren Teams zu interagieren. In den Geschäften können sie unsere Produkte anfassen und anprobieren und sich auch von unseren Storys inspirieren lassen und erleben, wofür wir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

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

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

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

Stores nach Konzept



E-Commerce

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

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

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

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

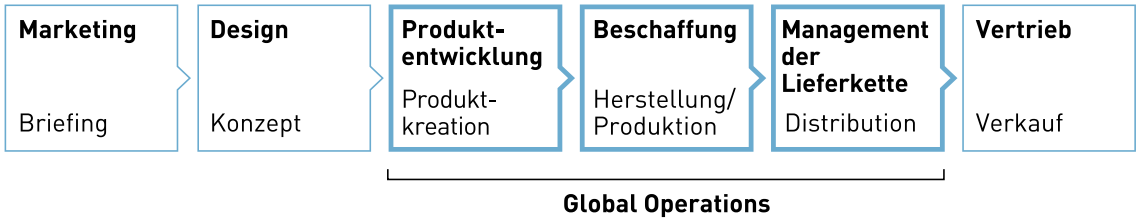
Unsere adidas Confirmed App, die digitale Boutique und Premium-Berührungspunkt für Sneakerheads, Streetwear-, Fashion- und Style-Fans, hat sich durch Partnerschaften und Kollektionen mit High-Fashion-Marken und Pionieren wie Moncler, Bad Bunny und Wales Bonner, die wir zusätzlich zu unseren eigenen Premium-Franchises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

Global Operations

Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für unsere Produkte. Der Bereich arbeitet daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu verbessern und gewährleistet die Einhaltung hoher Standards hinsichtlich Qualität, Verfügbarkeit und Lieferung unserer Produkte. Unser Prinzip, die Konsument*innen in den Mittelpunkt zu stellen, bedeutet, dass wir Produkte zu jeder Zeit und an jeden Ort liefern. Diese sind preislich wettbewerbsfähig und tragen dazu bei, unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

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

Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung



Mehr Reaktionsfähigkeit in unserer Beschaffungskette

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

Produktion bei unabhängigen Herstellern

Um unsere Produktionskosten wettbewerbsfähig zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Herstellern gefertigt. Unsere Hersteller erhalten von uns detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten und hochvolumigen Produktion von Schuhen, Bekleidung sowie Accessoires und Ausrüstung. Insgesamt produzierten unsere unabhängigen Hersteller im Jahr 2023 756 Millionen Artikel in den Bereichen Textilien, Schuhe sowie Accessoires und Ausrüstung (2022: 1.018 Millionen Artikel). Der Rückgang des Produktionsvolumens ist auf eine geringere Neuware-Nachfrage aus den Märkten zurückzuführen, um so die hohen Lagerbestände abzubauen.

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

Lieferbeziehungen mit unabhängigen Herstellern

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

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

Lieferbeziehungen > 20 Jahre

38 %

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

▶ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT

Vietnam wichtigstes Zulieferland für Schuhe

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

Kambodscha wichtigstes Zulieferland für Bekleidung

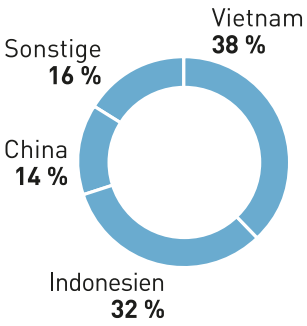
Im Jahr 2023 haben wir 91 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2022: 91 %). Kambodscha ist mit 23 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2022: 22 %), gefolgt von Vietnam mit 20 % (2022: 17 %) und China mit 15 % (2022: 17 %). Insgesamt haben unsere unabhängigen Hersteller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

Türkei wichtigstes Zulieferland für Accessoires und Ausrüstung

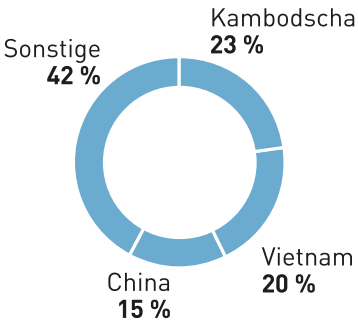
Im Jahr 2023 wurden 71 % unserer Produkte im Bereich Accessoires und Ausrüstung, z.B. Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2022: 72 %). Die Türkei wurde im Jahr 2023 mit einem Anteil von 26 % am Beschaffungsvolumen unser wichtigstes Zulieferland (2022: 25 %), gefolgt von China mit 22 % (2022: 28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

Produktion weltweit nach Ländern

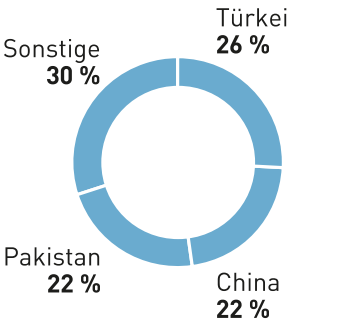
Schuhe



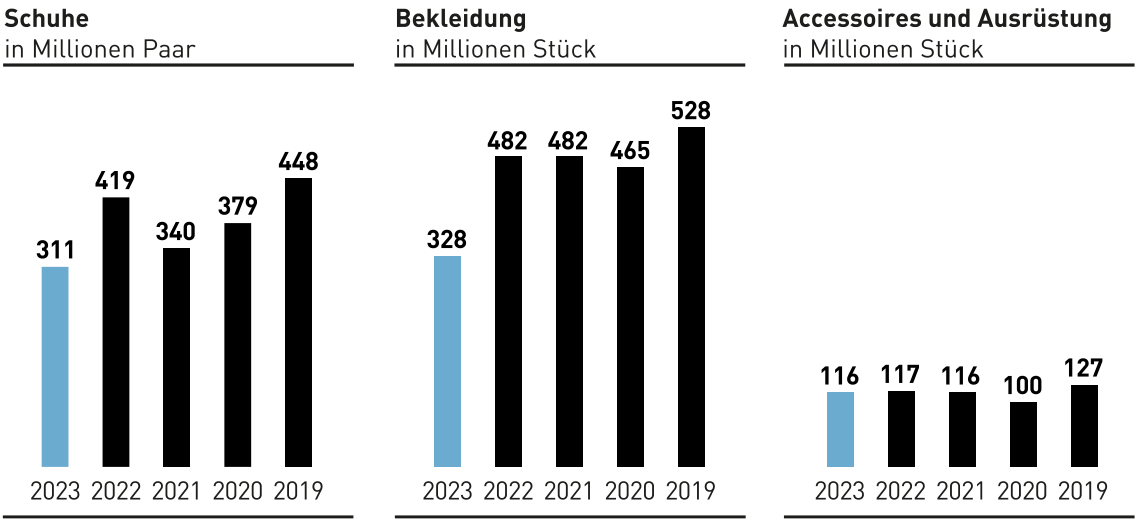
Bekleidung



Accessoires und Ausrüstung



Gesamtproduktionsvolumen nach Kategorie[1]



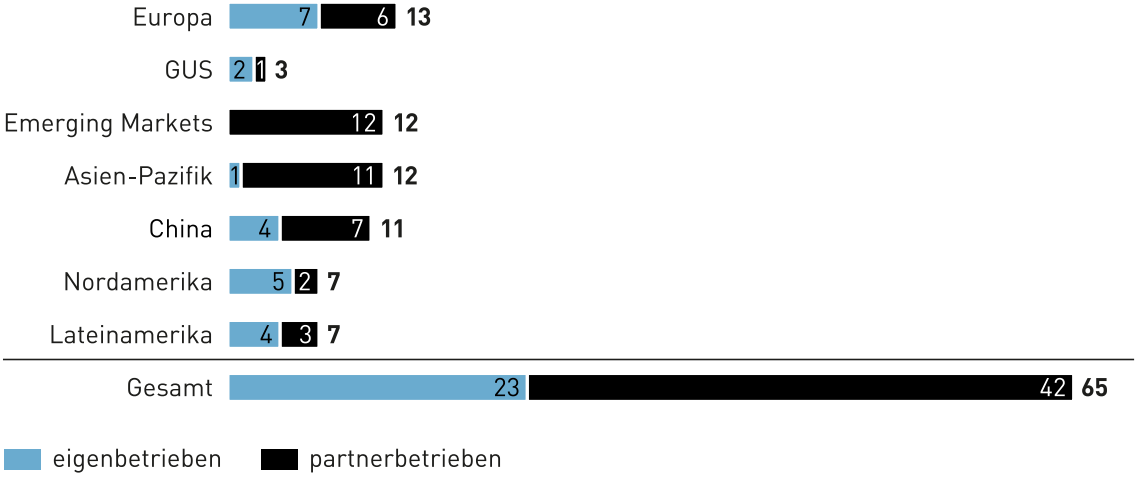
1 Zahlen für 2020 und 2019 inklusive des Reebok Geschäfts.

Agiles und effizientes Netzwerk von Distributionszentren

Wir haben im Jahr 2023 die Infrastruktur unserer Distributionszentren verbessert, indem wir eine klare Strategie für Prozessautomatisierungen, System-Upgrades und Initiativen zur Kapazitätserweiterung der Distributionszentren verfolgt haben. So konnten wir unsere Servicelevels im E-Commerce-Bereich optimieren und zusätzliche Liefermöglichkeiten mit einer insgesamt breiteren Produktverfügbarkeit anbieten.

Unser globales Distributionsnetzwerk besteht aus insgesamt 65 Distributionszentren, die es uns ermöglichen, die globale Nachfrage effizient und effektiv zu bedienen. Wir betreiben Distributionszentren in allen unseren Märkten: 13 in Europa, drei in GUS, zwölf in Emerging Markets, zwölf in Asien-Pazifik, elf in China, sieben in Nordamerika und sieben in Lateinamerika. Angesichts des überdurchschnittlich dynamischen wirtschaftlichen Umfelds haben wir im Jahr 2023 die Größe unseres Netzwerks weiter an die sich verändernde Nachfrage der relevanten Märkte angepasst.

Eigene und partnerbetriebene Distributionszentren nach Region



Von den 65 Distributionszentren in unserem globalen Netzwerk sind 23 von adidas eigenbetrieben und 42 von Logistikpartnern. Durch diese operative Flexibilität und Agilität können wir unseren Kunden und Konsument*innen den besten Service bieten.

Um eine breitere Produktpalette am Point of Sale sicherstellen zu können, liefern 34 unserer Distributionszentren an alle unsere Vertriebskanäle. Die übrigen 31 sind vertriebskanal- oder servicespezifisch aufgestellt, entsprechend den Bedürfnissen und Entwicklungen in den unterschiedlichen Märkten. Darunter ist ein Distributionszentrum, in dem adidas ein spezielles Retourenkonzept getestet und eingeführt hat, um das Konsumentenerlebnis sowie die Effizienz des gesamten Vertriebsnetzwerks zu verbessern. Diese Diversifizierung erlaubt es uns, unsere Produkte auf agile und effiziente Weise an unsere Kunden und Konsument*innen weltweit zu vertreiben.

Leistungsindikatoren zur Nachverfolgung von Produktverfügbarkeit und pünktlicher, vollständiger Lieferung

Ziel des Bereichs Global Operations ist es, bestellte Artikel rechtzeitig und vollständig zu entwickeln, zu fertigen, zu beschaffen und zu vertreiben. Daher verwenden wir zwei Leistungsindikatoren: ‚On-Time Available' (‚OTA') und ‚On-Time In-Full' (‚OTIF'). OTA misst die termingetreue Verfügbarkeit von Produkten im Distributionszentrum für unsere Großhandelskunden sowie unseren eigenen Einzelhandel. OTIF steht für die vollständige Lieferung unserer Produkte zum Wunschtermin an unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie an unsere E-Commerce-Konsument*innen. Auf dem Weg zu unserem OTIF-Ziel von 90 % bis 2025 haben wir 2023 neben dem eigenen Einzelhandel auch den E-Commerce berücksichtigt, um eine abgestimmte globale Kennzahl zu erhalten (in den Vorjahren bezog sich OTIF nur auf den eigenen Einzelhandel).

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

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

Unser Team

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

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

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

▶ ADIDAS-GROUP.COM/S/MITARBEITENDE

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

Verankerung von Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion in unserer Kultur

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

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

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

▶ SIEHE ABSCHNITT ‚FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN'

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

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

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

Frauen in Führungspositionen

40 %

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

— **Globale Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit:** Unsere DEI-Strategie soll weltweit Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit fördern, indem wir unsere Datenerfassung und Talentinitiativen erweitern, um leistungsstarke Talente aus unterrepräsentierten und marginalisierten Gruppen zu finden und zu unterstützen. Wir verpflichten uns dazu, Inklusivität für alle Dimensionen von Vielfalt und Intersektionalität zu fördern.

— **‚Employee Resource Groups' (‚ERGs'):** Im gesamten Unternehmen haben wir den weiteren Ausbau unserer ERGs unterstützt, indem wir ein neues Rahmenwerk, das ‚ERG Framework', sowie ein neues Funktionsmodell entwickelt haben, um unseren ERG-Mitgliedern Steuerungs- und Kontrollmechanismen sowie Anerkennung und Schulungsmöglichkeiten zu bieten. ERGs werden von Beschäftigten mit verschiedensten Hintergründen und Perspektiven organisiert und bieten ihnen ein Umfeld der Zugehörigkeit und Gemeinsamkeit. Es gibt weltweit mehr als 30 ERGs sowie sogenannte ‚Diversity Ambassador Teams', die sich verschiedenen Aspekten rund um das Thema Vielfalt widmen, darunter ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, LGBTQIA+, erfahrene Beschäftigte, Glaube, Behinderung oder psychische Gesundheit. Die Teilnahme an diesen Gruppen ist freiwillig und steht allen Mitarbeitenden offen.

— **Vereint gegen Rassismus:** adidas hat im Juni 2020 die Initiative ‚United Against Racism' gestartet, um damit im US-Geschäft und den dortigen Communitys die Bewegung für soziale Gerechtigkeit zu unterstützen und Gleichstellung unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit zu fördern. Die Initiative umfasst eine Vielzahl von Verpflichtungen in den Bereichen Rekrutierung, Talententwicklung und gesellschaftliches Engagement und hat das Ziel, nachhaltige Veränderungen zu bewirken. Als Teil der Maßnahmen werden wir bis zum Jahr 2025 in den USA 120 Mio. US-$ zur Bekämpfung von Rassismus und zur Unterstützung Schwarzer Communitys investieren sowie jährlich 55 Universitätsstipendien für Schwarze Studierende bzw. Studierende mit lateinamerikanischem Hintergrund in den USA finanzieren. Außerdem haben wir uns neue Ziele für eine stärkere Vertretung Schwarzer Menschen und Menschen lateinamerikanischer Herkunft innerhalb der US-Belegschaft gesetzt. Unser Bestreben ist es, bis zum Jahr 2025 mindestens 30 % aller neuen Stellen in den USA mit Schwarzen Menschen bzw. Menschen lateinamerikanischer Herkunft zu besetzen. Im Jahr 2023 erreichte adidas hier eine Quote von 23 % und liegt damit auf dem richtigen Kurs zur Zielerreichung.

— **Weiterbildung und Weiterentwicklung im Bereich DEI:** In Zusammenarbeit mit unserem Global Talent Team bietet adidas weiterhin für Mitarbeitende aller Ebenen Schulungen zu den DEI-Grundlagen und der dazugehörenden Terminologie an. Das ganze Jahr 2024 hindurch werden die Beschäftigten die Möglichkeit haben, sich die Inhalte selbstständig anzueignen und Team-Workouts durchzuführen, um bei adidas eine von Inklusion geprägte Kultur zu fördern. Unser Learning Team stellt darüber hinaus verpflichtende Antidiskriminierungs- und Antibelästigungsschulungen für alle Beschäftigten bereit, die auch das Thema sexuelle Belästigung enthalten.

— **‚DEI Executive Council':** Unser DEI Executive Council umfasst eine Gruppe von Personen mit vielfältigen Hintergründen aus dem gesamten Unternehmen, unter anderem alle Vorstandsmitglieder sowie Führungskräfte aus jedem Markt. Dieser Rat setzte 2023 seine Arbeit fort, um die Rechenschaftspflicht in Bezug auf weltweite DEI-Initiativen zu stärken, sich mit aufkommenden DEI-Problemen, die sich auf unsere Marke auswirken, zu befassen und die Umsetzung unserer DEI-Strategie voranzutreiben. Innerhalb ihrer jeweiligen Funktionen und Märkte verfolgen die Mitglieder zudem das Ziel, Lösungen für Herausforderungen im Bereich DEI bereitzustellen und funktionsübergreifende und marktbasierte Hindernisse zu identifizieren und zu beseitigen. 2023 gab der DEI Executive Council Beschäftigten mit unterschiedlichen DEI-Hintergründen und Intersektionalitäten zudem die Möglichkeit, der oberen Führungsebene Feedback zu geben.

Talentrekrutierung

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

Zur Unterstützung unserer Talentpipeline haben wir 2023 mehrere Programme umgesetzt:

- **‚Unlimited'-Programm:** Unlimited bietet Unterstützung und Möglichkeiten für Beschäftigte im Einzelhandel, die eine Karriere in unserer Konzernorganisation anstreben. In Nordamerika fanden im Jahr 2023 bereits zum sechsten Mal Rekrutierungen statt. EMEA durchlief den zweiten Zyklus, nach dessen Abschluss die Beschäftigten im September 2023 ihre neuen Stellen antreten konnten.

- **Praktikumsprogramme für Studierende und MBA-Absolvent*innen:** Im Jahr 2023 beschäftigten wir weltweit 283 Praktikant*innen (2022: 305). Die Studierenden erhalten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung bei adidas zu sammeln und sich weiterzuentwickeln. Begleitet werden die Praktika von einem umfassenden Rahmenprogramm, das berufliche Entwicklung, Mentoring und Networking-Events beinhaltet. Unser Ziel ist es, die besten Praktikant*innen an uns zu binden und als Beschäftigte in Vollzeit zu gewinnen.

- **Kandidatenerlebnis:** Im Jahr 2023 haben wir eine globale Kandidatenbefragung für alle (internen und externen) Bewerber*innen für unsere Unternehmensfunktionen eingeführt. Dabei geht es sowohl um die allgemeine Erfahrung der Kandidat*innen während des gesamten Bewerbungsprozesses als auch um Aspekte wie Schnelligkeit oder Inklusion. Das Feedback wird uns dabei helfen, ein positives Kandidatenerlebnis zu schaffen. Im Jahr 2023 haben wir auch den gesamten Einstellungsprozess an wichtigen Standorten optimiert und unter anderem die Zeit bis zur Einstellung durch das ‚Program Diamond' verkürzt. Im Rahmen dieser Initiative wurden mehrere manuelle Arbeitsschritte automatisiert und das Onboarding-Erlebnis verbessert, um die Grundlage für einen global standardisierten Rekrutierungsprozess zu schaffen.

Entwicklung vorbildhafter Führung

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

— **Entwicklungsprogramme für Führungskräfte:** Wir bieten eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen, die für Führungskräfte aller Managementebenen in allen Märkten und Funktionsbereichen konzipiert sind, darunter unsere Initiativen ‚People Leader Experience' (‚PLE'), ‚Manager Development Experience' (‚MDE'), ‚Director Development Experience' (‚DDE') und ‚Executive Development Experience' (‚EDE'). Diese interaktiven Programme fördern die Entwicklung von Führungskompetenzen, die direkt auf die aktuellen Rollen und Verantwortungsbereiche der Teilnehmenden sowie auf unsere Werte abgestimmt sind. Im Jahr 2023 haben 982 Beschäftigte ihr MDE- bzw. DDE-Programm begonnen. 562 davon haben ihr Programm online abgeschlossen. Außerdem haben 1.551 Führungskräfte und/oder angehende Führungskräfte ihr PLE-Programm gestartet. 1.314 davon haben das Programm über eine kollaborative Online-Plattform abgeschlossen.

— **‚adidas 360°':** Nach einem erfolgreichen Pilotprojekt im Jahr 2022 wurde ‚adidas 360°' 2023 als Instrument für die Führungskräfteentwicklung eingeführt. Es umfasst die Einholung von Feedback aus verschiedenen Quellen, darunter Manager*innen, direkt unterstellte Mitarbeiter*innen und andere Stakeholder. adidas 360° soll den Führungskräften ein besseres Verständnis dafür vermitteln, wie ihr Verhalten wahrgenommen wird. Es liefert wertvolles Feedback, das für die berufliche Weiterentwicklung sowie das Wachstum des Unternehmens entscheidend ist.

— **Nachfolgemanagement:** Mit unserer Nachfolgeplanung verfolgen wir das Ziel, durch den Aufbau starker interner Talentpipelines für wichtige Führungspositionen Stabilität und Sicherheit im Geschäftsbetrieb zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeprozess, in dem wir diese kritischen Führungspositionen ermitteln und ihnen unsere besten Talente gezielt als Nachfolger*innen zuordnen. Wir sorgen zudem für die Umsetzung der Nachfolgeplanung anhand realisierbarer Entwicklungspläne, um vorgesehene Nachfolger*innen auf ihre nächsten Schritte vorzubereiten. Unsere Führungsgruppen und unser Talentpool dienen als Nachfolgepipeline für die Führungsrollen des Unternehmens.

— **Führungsgruppen:** Unsere Führungsgruppen sind die ‚Core Leadership Group' (‚CLG') und die ‚Extended Leadership Group' (‚ELG'). Die CLG arbeitet eng mit dem Vorstand zusammen, während die ELG markt- und funktionsübergreifend kollaboriert und daran arbeitet, die Umsetzung unserer strategischen Initiativen voranzutreiben. Darüber hinaus ist die ELG für die kontinuierliche Verbesserung und Abstimmung innerhalb der gesamten Organisation verantwortlich.

— **Globales ‚High Potential'-Programm:** Zur Förderung von ausgewählten leistungsstarken und vielversprechenden Talenten haben wir unser ‚Global High Potential'-(‚GHIPO')-Programm. Mithilfe dieses Programms können wir auf globaler Ebene Talente identifizieren und entwickeln, die das Potenzial haben, komplexere und anspruchsvollere Aufgaben mit Verantwortung auf höheren Führungsebenen zu übernehmen. Das Programm zielt darauf ab, den Geschäftssinn der Teilnehmer*innen zu stärken, den Beziehungsaufbau zwischen Kolleg*innen zu fördern und es ihnen zu ermöglichen, funktions- oder kulturübergreifende Erfahrungen zu sammeln. Durch die kontinuierliche Investition in die Förderung und Entwicklung unserer GHIPOs stärken wir die Pipeline für den globalen, regionalen, lokalen und funktionsspezifischen Führungsnachwuchs. Bis Ende 2023 konnten insgesamt 94 % der GHIPO-Teilnehmer*innen erfolgreich positive Karriereschritte machen, sei es durch einen Wechsel auf die nächsthöhere oder auf gleicher Ebene, oder durch einen funktions- oder kulturübergreifenden Wechsel.

Ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis schaffen

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

— **Den Mitarbeitenden zuhören:** Basierend auf unseren etablierten Initiativen, um die Meinung unserer Beschäftigten zu erfahren, haben wir im März 2023 wieder unsere jährliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Wir erreichten eine Rekordteilnahmequote von 73 % aller Beschäftigten in unseren Verwaltungsbüros, Einzelhandelsgeschäften und Distributionszentren. Zusätzlich zur Analyse des Feedbacks in den jeweiligen Teams haben wir weltweit bestimmte Beschäftigte benannt, die die Führungskräfte bei der Erstellung und Umsetzung von Aktionsplänen unterstützen.

— **Gesundheitsmanagement:** Wir sind überzeugt, dass körperliches, mentales und soziales Wohlbefinden gleichberechtigt nebeneinanderstehen und die Grundpfeiler für nachhaltige Leistung bilden. Im Einklang mit diesem ganzheitlichen Ansatz wollen wir bestmögliche Bedingungen für unsere Beschäftigten schaffen, um ihr Wohlbefinden, ihre Sicherheit und ihre Gesundheit zu gewährleisten. Unter den Gesichtspunkten Vorbeugung, Bewusstseinsbildung und Unterstützung steht ein umfassendes, inklusives Programm zur Verfügung, das auf die vielfältigen Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden eingeht. Wir bieten unseren Beschäftigten ein großes Angebot an Sportmöglichkeiten, Veranstaltungen und Einrichtungen. An zahlreichen Standorten weltweit, darunter Herzogenaurach, Portland, Gurgaon, Schanghai, Dubai und Manchester, stehen unternehmenseigene Fitnessstudios zur Verfügung. Dank der Bereitstellung von Schließfächern und Duschen in vielen Bürogebäuden können die Beschäftigten Sport in ihren Berufsalltag integrieren oder mit dem Rad zur Arbeit fahren. Um die Bedürfnisse der Beschäftigten in einem hybriden Arbeitsumfeld zu adressieren, finden die Programme sowohl vor Ort als auch online statt und fördern so Teamarbeit und einen gesunden Lebensstil. Die Angebote reichen von hybriden Sportkursen über die lokale und virtuelle Beratung zu medizinischen oder psychosozialen Anliegen, Vorsorgeuntersuchungen und Impfungen bis hin zu Tools zum ‚Digital Detox' und sorgfältig kuratierten Veranstaltungen zu Themen des Lebens. Nach einem schrittweisen Ausbau haben mittlerweile fast alle Beschäftigten bei adidas weltweit Zugang zu einer Sozialberatung in Form unserer ‚Employee Assistance Programs'. Anlässlich des Welttages für psychische Gesundheit wurden marktübergreifend viele Initiativen gestartet, um proaktiv das psychische Wohlbefinden zu pflegen, zu schützen und zu fördern. Ferner wurden im Jahr 2023 in Deutschland ausgewählte Projekte zur Optimierung unseres Gesundheitsansatzes implementiert und ausgeweitet. Dazu gehören ein maßgeschneiderter Dreijahresplan für unsere dualen Studierenden und Auszubildenden zur Unterstützung eines gesunden Starts ins Arbeitsleben, Ergonomieprogramme für Beschäftigte und Gesundheitsschulungen für unsere Führungskräfte mit Personalverantwortung in unseren Geschäften und Distributionszentren.

— **Gesundheit und Sicherheit:** Das Management der Gesundheit und Sicherheit unserer weltweiten Belegschaft hat für uns Priorität. Unsere Infrastruktur, Anlagen und Betriebsabläufe entsprechen der ISO 45001 (Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz), und wir führen regelmäßig interne und externe Audits durch, um ein gesundes, sicheres und geschütztes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu gewährleisten. Die genaue Überwachung unserer Leistung hilft uns, unsere Fortschritte bei der Erreichung unserer Ziele zu verfolgen und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu ermitteln. Wir haben erfolgreich Schulungen und Richtlinien zum Thema Sicherheit und Gesundheit eingeführt und diese über die gesamte Organisation hinweg ausgebaut. Zudem teilen wir auch weiterhin Best Practices mit unserem Gesundheits- und Sicherheitsnetzwerk. Im Jahr 2023 verzeichneten wir eine Quote von 0,33 Unfällen (2022: 0,44) mit Arbeitsausfall (‚Lost Time Incident' – ‚LTIR') und unverändert zum Vorjahr eine Häufigkeitsquote berufsbedingter Erkrankungen

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

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

— **Work-Life-Integration:** Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur Integration von Beruf und Privatleben umfassen die Bereitstellung flexibler Arbeitszeiten und -orte, persönliche Entwicklung und Führungskompetenz in Bezug auf die Integration von Beruf und Privatleben sowie familienorientierte Dienstleistungen:

  — **Familie und Kinderbetreuung:** Neben flexiblen Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung und Sabbaticals sorgen wir für ein familienfreundliches Umfeld mit entsprechender Infrastruktur. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach bieten wir eine bilinguale Kindertagesstätte, die ‚World of Kids', in der 270 Kinder betreut werden können. Wollen Eltern Kinder mit zum Arbeitsplatz bringen, bieten wir hierfür mit unseren gut ausgestatteten Eltern-Kind-Büros auf dem Campus sichere Räume an. Darüber hinaus unterstützen unsere Feriencamps für Kinder die Eltern während der Schulferien. Allein in Herzogenaurach haben 2023 insgesamt 450 Kinder und in Portland 115 Kinder daran teilgenommen. Unser Markt Lateinamerika organisierte einen speziellen Tag, an dem die Kinder die Möglichkeit hatten, Einblicke in die Arbeit ihrer Eltern zu erhalten und sich bei einem unterhaltsamen Programm auszutoben.

  — **Elternzeit:** Für Elternzeit und Wiedereinstieg bieten wir spezielle Programme, im Rahmen derer wir die Beschäftigten frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir den Beschäftigten, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA ergänzt das Unternehmen die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70 % Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Beschäftigten dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit (‚Parental Bonding Leave') von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen. In Lateinamerika gelten an allen Standorten dieselben Regelungen. Mütter können insgesamt 24 Wochen bezahlte Elternzeit in Anspruch nehmen. Väter/Partner*innen erhalten insgesamt 20 Tage bezahlten Elternurlaub. Darüber hinaus dürfen Frauen einen Monat vor und einen Monat nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Arbeitsstunden reduzieren. adidas bietet je nach den rechtlichen Vorgaben des lokalen Marktes eine bezahlte zweite Elternzeit an.

  — **Flexibles Arbeiten:** Unser globaler Ansatz zum flexiblen Arbeiten umfasst zwei Konzepte: Das ‚Off Campus'-Arbeitskonzept ermöglicht es unseren Mitarbeitenden, bis zu 40 % ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus zu arbeiten. Zudem erlaubt unser ‚Working from Elsewhere'-Konzept kurzfristiges Arbeiten von einem anderen Ort im In- oder Ausland an bis zu zehn Tagen pro Jahr.

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

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

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

  Im Jahr 2023 hat adidas eine neue globale Mitarbeiterspendenplattform eingeführt, die es den Beschäftigten in allen Märkten ermöglicht, sich an wirkungsvollen Freiwilligenaktivitäten und globalen Spendenaktionen zu beteiligen. Beispiele für Freiwilligeneinsätze, die in Zusammenarbeit mit unseren Partnern und entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Communitys entwickelt werden, reichen von der Renovierung von Sportplätzen über die Begleitung blinder Läufer*innen bis hin zum Coaching von Kindern mit besonderen Bedürfnissen und vielem mehr. Im Rahmen von Freiwilligenaktionen leisteten Beschäftigte von adidas insgesamt 2.547 ehrenamtliche Stunden[13], engagierten sich für 83 verschiedene Projekte und/oder unterstützten 62 Non-Profit-Organisationen oder soziale Start-ups. Zudem haben adidas Beschäftigte im Jahr 2023 81.749 € gespendet, die durch das Unternehmen anteilig um 45.112 € erhöht wurden. Vor allem in Katastrophenfällen haben wir uns als ein adidas Team solidarisch gezeigt, z.B. mit einer Spendenaktion für die Erdbebenopfer in der Türkei und Syrien.

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

Eine Mentalität des kontinuierlichen Lernens etablieren

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

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

13 Ausgenommen ‚ERG' und individuell geleistete ehrenamtliche Stunden.

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

Wertschätzung von individueller und Teamleistung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mitarbeiterzahl weltweit

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

▶ SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT ▶ SIEHE ERLÄUTERUNG 40 ▶ SIEHE ERLÄUTERUNG 31

Mitarbeiterzahl weltweit

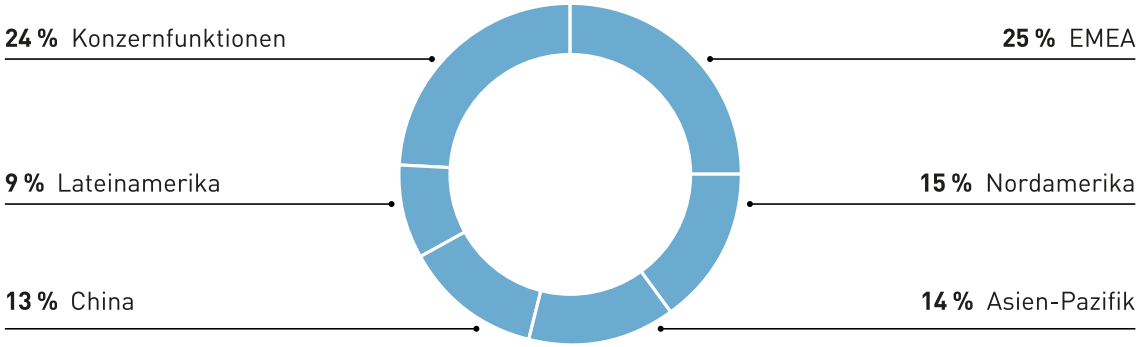
59.030

Mitarbeiterstatistik[1]

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

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

Mitarbeiterverteilung[1]



1 Zum Jahresende.

Anzahl der Beschäftigten nach Funktionsbereich[1]

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

1 Zum Jahresende.
2 Anzahl der Beschäftigten auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Nachhaltigkeit

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

Nachhaltigkeit als Ausdruck unseres Unternehmenszwecks

Nachhaltigkeit ist bereits seit über zwei Jahrzehnten ein Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Sie ist ein direkter Ausdruck unseres Unternehmenszwecks ‚Durch Sport können wir Leben verändern'. Um dieses Bestreben zu untermauern, haben wir im Jahr 2021 unseren Fokus auf Nachhaltigkeit weiter verstärkt und eine Roadmap bis zum Jahr 2025 und darüber hinaus definiert, mit der es uns möglich ist, positiven Einfluss auszuüben und voranzubringen. Wir leisten weiterhin Pionierarbeit in Sachen Nachhaltigkeit und arbeiten mit der Branche und anderen Unternehmen zusammen, um einen systemischen Wandel voranzutreiben. Zudem werden wir auch weiterhin zu einem skalierbaren, umfassenden, konsumentenorientierten und nachhaltigen Artikelangebot übergehen, unseren Ansatz zur Kreislaufwirtschaft ausbauen und auf die Erreichung von Klimaneutralität (CO_2e) entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette hinarbeiten. Unsere Beschäftigten werden wir weiterhin dazu befähigen, Botschafter*innen für Nachhaltigkeit zu werden, und Konsument*innen rund um den Globus laden wir dazu ein, sich mit uns zum Thema Nachhaltigkeit zusammenzuschließen und zu vernetzen. Außerdem haben wir uns zum Ziel gesetzt, innerhalb unserer Beschaffungskette die höchsten sozialen Standards aufrechtzuerhalten. ▶ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT

Governance

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

Seit 2021 ist die variable Vergütung aller Vorstandsmitglieder zudem an das ESG-Kriterium ‚Anteil nachhaltiger Artikel am Angebot' gekoppelt. ▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT ▶ ADIDAS-GROUP.COM/VERGUETUNG

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

Wesentlichkeit

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

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

▶ SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Stakeholder-Dialog

Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen, ebenso wie das Einholen von Feedback und das Reagieren auf Bedenken unserer Stakeholder. Dies ist ein integraler Bestandteil unserer Due-Diligence-Maßnahmen in Bezug auf Menschenrechte und Umweltauswirkungen sowie die Gestaltung unserer Sozial- und Umweltstrategien und -pläne. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Zu diesen Stakeholdern zählen unsere Mitarbeiter*innen, Konsument*innen, Zulieferer und ihre Beschäftigten, Kunden, Investoren, Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Wir haben Richtlinien für die grundlegenden Prinzipien in der Pflege von Stakeholder-Beziehungen und mit weiterführenden Informationen zu den verschiedenen Formen der Interaktion mit Stakeholdern. adidas engagiert sich in verschiedenen Branchenverbänden, Multi-Stakeholder-Organisationen und gemeinnützigen Initiativen. Dadurch stehen wir in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler, regionaler sowie auf lokaler Ebene zu diskutieren.

Wir setzen auf Partnerschaften und Kooperationen, um mehr bewegen zu können und systemische Veränderungen in unserer Branche anzustoßen, um beispielsweise die Treibhausgasbilanz innerhalb der Beschaffungskette unserer Branche zu verbessern, Verfahren zum Chemikalienmanagement zu fördern oder Sozial- und Umweltstandards in der Textil- und Schuhlieferkette zu verbessern. Zudem setzen wir uns gemeinsam mit führenden Initiativen wie dem ‚Better Work'-Programm der Internationalen

Arbeitsorganisation (‚International Labour Organization' – ‚ILO') dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten zu erweitern. Und durch die Partnerschaft mit der Internationalen Organisation für Migration (‚IOM') der Vereinten Nationen wollen wir gewährleisten, dass die Arbeitsrechte von ausländischen Arbeitskräften und Wanderarbeiter*innen in der Lieferkette unseres Unternehmens gewahrt werden.

Wichtige Mitgliedschaften:
- AFIRM-Arbeitsgruppe (‚AFIRM' – ‚Apparel and Footwear International RSL Management')
- Better Cotton (‚BC')
- Fair Factories Clearinghouse (‚FFC')
- Fair Labor Association (‚FLA')
- Fashion for Good
- Federation of European Sporting Goods Industry (‚FESI')
- Bündnis für nachhaltige Textilien (‚Textilbündnis')
- Leather Working Group (‚LWG')
- Organic Cotton Accelerator (‚OCA')
- Textile Exchange
- The Fashion Pact
- The Microfibre Consortium (‚TMC')
- International Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry (Internationales Abkommen für Gebäude- und Feuersicherheit in der Bekleidungsindustrie)
- Fashion Industry Charter for Climate Action der UN-Klimarahmenkonvention (‚UNFCCC')
- Weltverband der Sportartikelindustrie (‚WFSGI' – ‚World Federation of the Sporting Goods Industry')
- Zero Discharge of Hazardous Chemicals (‚ZDHC') Foundation

Transparenz

Wir sind davon überzeugt, dass eine transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern über unsere Nachhaltigkeitsbemühungen und -fortschritte von entscheidender Bedeutung ist. Wir nutzen globale Reporting-Standards wie die Richtlinien für die Berichterstattung der ‚Global Reporting Initiative' (‚GRI') und des ‚Sustainable Accounting Standards Board' (‚SASB'), um unsere externe nichtfinanzielle Berichterstattung daran auszurichten. Zudem reichen wir regelmäßig zusätzliche Informationen bei öffentlich zugänglichen Sozial- und Umwelt-Benchmarks wie dem ‚Corporate Human Rights Benchmark' sowie bei Offenlegungsplattformen wie ‚CDP' ein und veröffentlichen im Jahresverlauf auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens – darunter die Unternehmenswebsite – wichtige aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit. Ein zentrales Element dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, die wir zweimal jährlich aktualisieren. Außerdem legen wir die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten, bei denen ein Großteil der Nassprozesse stattfindet.

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

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

Externe Anerkennung

Der ganzheitliche Ansatz zum Nachhaltigkeitsmanagement von adidas erhält fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analyst*innen. 2023 wurde adidas erneut im Rahmen verschiedener Bewertungen im Bereich Umwelt, Soziales und Governance umfassend beurteilt und nahm an speziellen thematischen Offenlegungs-Benchmarks der ökologischen und gesellschaftlichen/sozialen Leistung teil. Infolgedessen war adidas in zahlreichen renommierten Nachhaltigkeitsindizes, Ratings und Offenlegungs-Benchmarks vertreten.

Externe Anerkennung 2023

Leistung im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG)	Ökologische Leistung	Gesellschaftliche/Soziale Leistung
MSCI ESG Rating (‚AAA', höchste Wertung: ‚AAA')	CDP Klimawandel (Note ‚A-', höchste Wertung: ‚A')	Corporate Human Rights Benchmark (unter den Top 10 in unserer Branche)
S&P Global ESG Evaluation (85/100, höchste Wertung: 100)	CDP Wasser (Note ‚B', höchste Wertung: ‚A')	KnowTheChain Benchmark (unter den Top 3 in unserer Branche)
Sustainalytics ESG Risk Rating (14,8/100, höchste Wertung: 0)	CDP Wälder[1] (Note ‚CC', höchste Wertung: ‚A')	World Benchmarking Alliance Gender Benchmark (unter den Top 20 in unserer Branche)
ISS Corporate Rating (Primenote ‚B-', höchster Wert: ‚A')	Corporate Information Transparency Index (branchenübergreifend unter den Top 3)	

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

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

Umweltauswirkungen

Im Jahr 2023 wurden Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft, Biodiversität und Wassermanagement als zentrale Umweltthemen bestätigt, auf die wir uns in unserer Strategie weiterhin konzentrieren werden. Im Laufe des Jahres 2023 haben wir die Anzahl der Artikel, die wir als nachhaltig definieren, weiter erhöht und streben an, dass bis 2025 90 % unserer Artikel nachhaltig sind. Darüber hinaus arbeiten wir weiterhin daran, unsere gesamte Wertschöpfungskette klimaneutral (CO_2e) zu gestalten. Wir haben zudem ausgewählte wichtige Materialien geprüft, die potenziell zu Risiken für die Biodiversität beitragen können, und uns verpflichtet, die Beschaffungskette für Leder bis spätestens 2030 abholzungsfrei zu gestalten. Unseren Ansatz zur Zirkularität haben wir dahingehend weiterentwickelt, indem wir den Aufbau des Ökosystems unterstützen, das zur Skalierung kreislaufwirtschaftlicher Lösungen in unserer Branche notwendig ist. Dies umfasste auch gezieltes Engagement in branchenübergreifenden Projekten wie ‚T-REX' und ‚Sorting for Circularity', die darauf abzielen, Kreislaufwirtschaft zu fördern. Wir haben darüber hinaus weiter an einer verbesserten Wassereffizienz und -qualität in unserer Beschaffungskette gearbeitet. Wir verfügen über ein fortschrittliches Programm für das Chemikalienmanagement und haben diesbezüglich ehrgeizige Ziele formuliert.

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

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

Ziele für 2025 und darüber hinaus: Umweltauswirkungen

Jahr der Zielerreichung	Bereich	Ziel	Basisjahr
	Eigene Standorte		
	Emissionen	Erreichen von Klimaneutralität (CO_2e)[1]	
	Wasser	Reduzierung der Wasserintensität um 15 % (m^3/m^2)	2019
	Abfall	95 % Abfallvermeidungsquote	
	Beschaffungskette		
	Energie	Übergang zu erneuerbaren Energien bei strategischen Tier-1- und Tier-2-Zulieferbetrieben, um ein gleichbleibendes Emissionslevel zu gewährleisten	2017
	Wasser	Reduzierung der Wasserverbrauchsintensität in Tier-2-Zulieferbetrieben um 40 %	2017
2025	Chemikalien (Input)	80 % der von unseren Zulieferbetrieben zur Produktion eingesetzten chemischen Formulierungen erreichen das höchste Level an Konformität mit der ZDHC MRSL (‚Level 3')	
	Abwasser (Output)	90 % der Zulieferer, die vor Ort Abwasseranlagen betreiben, erreichen das ‚Foundational Level' der ZDHC ‚Wastewater Guideline'	
	Produkte		
	Nachhaltiges Artikelangebot	Neun von zehn Artikeln werden nachhaltig sein; dies bedeutet, dass sie in erheblichem Maße aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt sind[2]	
	Dekarbonisierung	Reduzierung der Treibhausgasemissionen je Produkt um 15 %	2017
2030	Gesamte Wertschöpfungskette (Rohstoffproduktion bis eigene Standorte)	Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 30 %[1]	2017
2050		Erreichen von Klimaneutralität (CO_2e)	

1 Ziele wurden von der ‚Science Based Targets Initiative' (‚SBTi') abgenommen. Wir werden diese Ziele im Jahr 2024 erneut zur Genehmigung durch die SBTi einreichen.
2 Gegenstand einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit durch die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

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

Dekarbonisierung

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

- Erreichen von Klimaneutralität (CO_2e) an eigenen Standorten (Scope 1 und 2) bis 2025
- Reduzierung der absoluten Treibhausgasemissionen (THG) entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Scope 1, 2, 3)[14] um 30 % bis 2030 im Vergleich zu 2017
- Erreichen von Klimaneutralität (CO_2e) entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2050

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aufschlüsselung der jährlichen Treibhausgasemissionen[1,2,3]

	2023	2022
Emissionen Scope 1 (in Tonnen CO_2e)	**21.779**	**21.856**
Verwaltungsstandorte	9.863	10.752
Distributionszentren	5.831	5.128
Eigene Einzelhandelsgeschäfte	5.160	5.439
Showrooms	925	537
Emissionen Scope 2, marktbasiert (in Tonnen CO_2e)	**142.457**	**142.293**
Verwaltungsstandorte	16.349	13.354
Distributionszentren	20.311	21.647
Eigene Einzelhandelsgeschäfte	102.003	104.480
Showrooms	3.794	2.812
Emissionen Scope 3 (in Tonnen CO_2e)	**5.894.811**	**7.635.784**
Erworbene Waren und Dienstleistungen	4.503.000	6.041.553
Vorgelagerter Transport und Vertrieb	247.684	343.556
Geschäftsreisen	43.753	36.158
Nutzung verkaufter Produkte	957.429	1.057.515
End-of-Life-Behandlung verkaufter Produkte	142.945	157.002
Gesamtemissionen (in Tonnen CO_2e)	**6.059.047**	**7.799.933**
THG-Emissionen pro Produkt: Gesamtemissionen/Produktionsvolumen (kg CO_2e pro Produkt)	**6,3**	**6,5**

1 Berichtete Werte beziehen sich auf die Produktionssaisons Frühjahr/Sommer 2023 und Herbst/Winter 2023. Innerhalb von Scope 3 berücksichtigen wir unter‚Erworbene Waren und Dienstleistungen' die Produktion und Verarbeitung von Rohstoffen; die Auswirkungen werden anhand von Materialmengen und Lebenszyklus-Analysedaten geschätzt. Dabei finden alle wichtigen Produktionsprozesse Berücksichtigung. Primäre, sekundäre und tertiäre Verpackungsmaterialmengen sind inbegriffen. Schätzung der Mengen anhand des Umsatzvolumens und unter Einbeziehung von Zusammensetzungs- und Gewichtsannahmen aus den ‚PEFCR' (‚Product Environmental Footprint Category Rules' – Regeln zu den Kategorien der Produktumweltauswirkungen). Zudem wird unter ‚Erworbene Waren und Dienstleistungen' auch die Herstellungsphase berücksichtigt. Zur Schätzung der diesbezüglichen Auswirkungen wenden wir Emissionsfaktoren auf den gemeldeten Energieverbrauch strategischer Tier-1-Zulieferer an. Schätzung der Auswirkungen nicht strategischer Zulieferer (< 20 %) anhand von Daten zum Beschaffungsvolumen. ‚Vorgelagerter Transport und Vertrieb': Kombination von Warenmengen für definierte Vertriebswege mit den jeweiligen Transportemissionsfaktoren. ‚Geschäftsreisen': Berechnungen basieren auf dem Datensystem für Geschäftsreisen. ‚Nutzung verkaufter Produkte': Von unseren Konsument*innen erzeugte Emissionen durch das Waschen, Trocknen und Bügeln unserer Produkte während ihrer Lebensdauer, basierend auf Daten zu durchschnittlichen Pflegezyklen aus PEFCR- und LCA-Datensätzen. ‚End-of-Life-Behandlung verkaufter Produkte': Schätzung der Emissionen, die durch die Entsorgung unserer Produkte durch die Kunden entstehen, anhand von Umsatzvolumen und typischen Abfallentsorgungswegen (z.B. Deponie und Verbrennung). Scope 1 und 2: Die Umweltauswirkungen werden auf Grundlage von 79 % der in den Datenerhebungssystemen für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Energie (HSEE) erfassten Umweltvolumina (Primärdaten) an den eigenen Standorten und 21 % Schätzungen berechnet. Die Schätzungen werden berechnet, indem die auf Betriebs- oder Standortebene erhobenen Primärdaten anhand der vermietbaren Bruttofläche (in Quadratmetern) auf die Unternehmensebene hochskaliert werden.
2 Intensitätsfaktor zur Berechnung der Emissionen pro Produkt schließt die Emissionen aus, die aus der ‚Nutzung verkaufter Produkte' resultieren, um Übereinstimmung mit unserem von der ‚Science Based Targets'-Initiative geprüften Reduktionsziel für Treibhausgasemissionen bis 2030 sicherzustellen.
3 Zahlen für 2022 berücksichtigen bereits die überarbeitete Methodik für Scope-3-Emissionszahlen. Scope-3-Emissionen in 2022 beliefen sich nach vorheriger Methodik auf 7.523.545 Tonnen CO_2e.

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

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

Reduzierung landbezogener Emissionen – ‚FLAG'

adidas ist sich bewusst, wie wichtig es ist, landbezogene Emissionen zu reduzieren. Daher haben wir im Jahr 2023 damit begonnen, unsere Emissionen aus Forst-, Land- und Agrarwirtschaft (‚Forest, Land and Agriculture' – ‚FLAG') gemäß den FLAG-Richtlinien der SBTi zu quantifizieren. Die Ergebnisse unserer Berechnungen (basierend auf Daten von 2022) zeigen, dass die FLAG-Emissionen nur einen kleinen Teil der gesamten Treibhausgasemissionen von adidas ausmachen, wobei die größten Auswirkungen auf die Beschaffung von Rindsleder, Baumwolle und Naturkautschuk zurückzuführen sind. Das Ergebnis von 7 % FLAG-Emissionen[18] liegt unter der SBTi-Schwelle für die geforderte FLAG-Zielsetzung, aber adidas wird weiter daran arbeiten, diese Emissionen zu reduzieren.

Umweltbilanz unserer Produkte

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

Das Tool ermöglicht es uns, den Konsument*innen mehr Transparenz über den CO_2-Fußabdruck unserer Produkte zu geben. 2023 konnten wir den CO_2-Fußabdruck ausgewählter Artikel offenlegen und werden dies im Jahr 2024 für eine wachsende Anzahl von Artikeln tun.

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

Beschaffungskette

Treibhausgasemissionen, die durch den Energieverbrauch bei der Fertigung von Produkten in unseren Zulieferbetrieben entstehen, gehören zu den Hauptfaktoren für die CO_2-Bilanz unserer gesamten Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund ist die Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern und deren Unterstützung bei der Reduzierung ihrer Emissionen von essenzieller Bedeutung, um unsere Dekarbonisierungsziele zu erreichen. Da unsere Beschaffungskette umfangreich und komplex ist, profitieren wir davon, unseren Zulieferern klare Vorgaben und greifbare Ziele zu setzen und zu kommunizieren, sie zudem mit Fachwissen und Schulungen zu unterstützen und schließlich ihre Fortschritte zu messen und zu honorieren.

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

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

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

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

Zu den wichtigsten Fortschritten unserer Zulieferer im Jahr 2023 gehörten:

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

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

Eigene Standorte

Wir sind entschlossen, unsere Treibhausgasemissionen an unseren eigenen Standorten, also unseren Verwaltungsstandorten, Distributionszentren und eigenen Einzelhandelsgeschäften, zu reduzieren. Im Jahr 2023 machten diese 3.491.966 m^2 der Brutto-Mietfläche aus.

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

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

Im Jahr 2023 betrug der Gesamtenergieverbrauch an unseren eigenen Standorten weltweit 494.489 MWh (2022: 510.539 MWh); dies entspricht Gesamtemissionen von 164.236 tCO_2e (2022: 164.149 tCO_2e). Wir setzen unseren Übergang zu Strom aus erneuerbaren Energiequellen in Europa fort, haben jedoch in den vergangenen Jahren beschlossen, unsere Ausrichtung auf kurzfristige Initiativen wie den Kauf von Energiezertifikaten (‚EACs') in Europa und Nordamerika aufzugeben, um uns verstärkt auf wirkungsvollere Maßnahmen zu konzentrieren, darunter den Abschluss langfristiger Verträge, wie PPAs

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

Unser integriertes Managementsystem IMS hilft uns, alle relevanten ISO-Managementsystem-Zertifizierungen für zentrale Standorte zu erhalten, wie Zertifizierungen für Umweltmanagement (ISO 14001), Arbeitsschutzmanagement (ISO 45001) und Energiemanagement (ISO 50001). Durch die Implementierung von Standards und interner wie auch externer Audits wollen wir diese Zertifizierungen künftig auf weitere zentrale Standorte ausdehnen, da sie uns beim Erreichen unserer Energie-, Wasser-, Abfall- und Arbeitsschutzziele unterstützen. Mit Stand 2023 waren 70 Standorte (2022: 64) nach ISO 14001, 140 Standorte (2022: 112) nach ISO 45001 und 324 Standorte (2022: 322) nach ISO 50001 zertifiziert (gilt für Standorte mit mehr als 50 Mitarbeitenden bzw. einer Fläche größer als 4.500 m^2).

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

Wassereffizienz

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

Auch an eigenen Standorten wollen wir unsere Wassereffizienz- und Abwasserprojekte in den nächsten Jahren weiter intensivieren. Ende 2023 betrug unsere Wasserverbrauchsintensität in den Verwaltungsbüros und Distributionszentren insgesamt 0,138 m^3/m^2 (2022: 0,145 m^3/m^2). Im Berichtsjahr verzeichneten wir einen Rückgang des absoluten Wasserverbrauchs im Vergleich zu 2022 aufgrund der geringeren Geschäftstätigkeit an manchen Standorten. Insgesamt erreichten wir eine kumulierte Reduzierung um 28 % (2022: 25 %) zum Basisjahr 2019 (0,193 m^3/m^2) und haben damit das Ziel, das wir uns selbst für 2025 gesetzt haben, übertroffen.

Chemikalienmanagement

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

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

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

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

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

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

Abfallmanagement

Durch Maßnahmen wie Recycling und Wiederverwendung bemühen wir uns kontinuierlich, die Abfallvermeidung in der gesamten Beschaffungskette zu optimieren und so den Wert von Abfall im Lebenszyklus zu erhöhen. Um die Abfalltrennung in der Produktion zu verbessern und die Priorisierung, das Recycling und die Wiederverwendung von nicht gefährlichen Abfällen zu fördern, haben wir für unsere Zulieferer Abfallmanagement-Richtlinien entwickelt. Laut dieser Richtlinien sollten nicht recycelbare Abfälle nicht direkt auf einer Deponie entsorgt werden. In Zusammenarbeit mit Abfallverwertungspartnern haben wir in unseren wichtigsten Beschaffungsländern ein Abfallvermeidungsprogramm entwickelt, um nicht recycelbare Abfälle aus der Produktion in Energie umzuwandeln. Abfallverwertung ist eine nachweislich nachhaltige Lösung, die Umweltverschmutzung reduzieren, den Bedarf an natürlichen Ressourcen senken und Deponiefläche einsparen kann, was letztlich zu einer geringeren CO_2-Bilanz beiträgt. Um die Abfallvermeidung weiter zu optimieren, haben wir dieses Programm weltweit eingeführt, insbesondere bei Zulieferern in Ländern mit einer teils noch nicht ausreichend entwickelten Infrastruktur für Abfallverwertung. Weltweit erzielten die an unserem Umweltprogramm teilnehmenden Zulieferer 2023 zusammengenommen eine Quote von 96 % bezüglich der Vermeidung von Deponieabfällen.

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

Transport

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

Materialien

Unser Angebot an nachhaltigen Artikeln ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Unser Ziel ist, dass 90 % unserer Artikel bis 2025 nachhaltig sind. Wir definieren Artikel als nachhaltig, wenn sie aufgrund der verwendeten Materialien Umweltvorteile gegenüber herkömmlichen Artikeln aufweisen, d. h. – zu einem erheblichen Umfang – aus umweltfreundlichen Materialien hergestellt werden. Der Großteil der derzeit verwendeten umweltfreundlichen Materialien umfasst recycelte Materialien oder nachhaltigere Baumwolle.

Um sich als nachhaltiger Artikel zu qualifizieren, müssen diese umweltfreundlichen Materialien einen bestimmten, im Voraus definierten Prozentsatz des Artikelgewichts überschreiten. Die angewandten Kriterien für umweltfreundliche Materialien und der Prozentsatz am Materialgewicht werden auf der Grundlage von Standards, die die neusten Entwicklungen in unserer Industrie, Wettbewerbsbenchmarks und Expertenmeinungen reflektieren, definiert. Bei Bekleidung beträgt der umweltfreundliche

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

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

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

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

Auswahl an für adidas Produkte verwendeten Hauptmaterialtypen im Jahr 2023[1]

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

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

20 Dieser Standard wird seit 2022 angewendet. Prozentualer Anteil nachhaltiger Artikel (nach Anzahl), der an den Verkaufsstellen angeboten wird (Durchschnitt der Saison Herbst/Winter des laufenden Geschäftsjahres und Frühling/Sommer des folgenden Geschäftsjahres). Bei der Berechnung des Artikelgewichts von Bekleidung, Schuhen sowie Accessoires und Ausrüstung wird Zubehör wie Reißverschlüsse, Knöpfe etc. ausgenommen. Es werden nur Artikel mit verifizierten umweltfreundlichen Materialinhalten berücksichtigt. Lizenzierte Artikel sind ausgenommen.

– **Recycelter Polyester:** Polyester ist das Material, das in den Produkten von adidas am häufigsten zum Einsatz kommt. 2017 haben wir uns das ehrgeizige Ziel gesetzt, bis Ende 2024 in allen Produkten neu hergestellten Polyester vollständig durch recycelten Polyester zu ersetzen, sofern dies technisch möglich ist. Für unsere Produktentwicklungsteams haben wir klare Meilensteine gesetzt und konnten über die vergangenen Saisons hinweg Fortschritte erzielen. 99 % des 2023 verwendeten Polyesters waren recycelt (2022: 96 %). Dies umfasst auch – als Ersatz für neu hergestellten Polyester – ‚Parley Ocean Plastic', das aus Plastikmüll gewonnen wird, der auf abgelegenen Inseln, an Stränden, in Küstengemeinden und an Küstenstreifen gesammelt wird, um zu verhindern, dass damit die Ozeane verschmutzt werden. Damit sind wir auf einem guten Weg, bis Ende 2024 ausschließlich recycelten Polyester zu verwenden. Obwohl recycelter Polyester schon lange verwendet wird, ist er in der Textilbranche noch immer nicht Standard, und lediglich 15 % des weltweit produzierten Polyesters sind recycelter Polyester.

Anteil recycelter Polyester im Jahr 2023

99 %

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

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

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

Kreislaufwirtschaft

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

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

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

Wir erkennen die Notwendigkeit eines systemischen Wandels und haben daher im Jahr 2023 unseren Ansatz zur Kreislaufwirtschaft weiterentwickelt. Anhand von Rahmenwerken, die von Industrieorganisationen erstellt wurden, und in Erwartung künftiger gesetzlicher Anforderungen haben wir die Maßnahmen ermittelt, die in den Betrieben unserer gesamten Wertschöpfungskette implementiert werden müssen. Wir wollen die Schaffung eines Ökosystems unterstützen, das erforderlich ist, um geschlossene Kreisläufe in unserer Branche in großem Maßstab zu etablieren, und werden unser Wissen teilen und Erkenntnisse aus vergangenen kreislaufwirtschaftlichen Pilotprojekten und MTBR Produktdesignkriterien analysieren. Darüber hinaus engagieren wir uns verstärkt in EU-finanzierten, branchenübergreifenden Forschungsprojekten zur Kreislaufwirtschaft, wie z.B. ‚Textile Recycling Excellence' (‚T-REX'), ‚New Cotton Project' und, in Zusammenarbeit mit ‚Fashion For Good', die Projektreihe ‚Sorting for Circularity'. Diese Projekte zielen darauf ab, die Geschäftsvorteile der Kreislaufwirtschaft in der Textilbranche ganzheitlich zu erschließen.

- **‚Textile Recycling Excellence' (‚T-REX'):** In diesem Projekt arbeiten unter der Koordination und Leitung von adidas 13 wichtige Akteure aus der gesamten Wertschöpfungskette daran, ein harmonisiertes Konzept und Geschäftsmöglichkeiten für die Sortierung und das Recycling von Haushaltstextilabfällen in einem geschlossenen Kreislaufprozess in der EU zu entwickeln. Das Hauptziel ist es, Textilabfall in einen wertvollen Rohstoff und ein Gut für neue Geschäftsmodelle umzuwandeln und so die wirtschaftliche Realisierbarkeit einer skalierbaren Kreislaufwirtschaft für Textilien in Europa zu belegen.

- **‚New Cotton Project':** adidas ist Partner in diesem von der EU geförderten Projekt, in dem die Branche und zahlreiche Stakeholder die chemische Recyclingtechnologie der ‚Infinited Fiber Company' weiter verbreiten wollen, um die Kreislaufwirtschaft für Baumwolltextilabfälle zu stärken. Das Projekt läuft bis 2024 und hat bereits dazu beigetragen, die Sortierung und das Recycling von Textilien in geschlossenen Kreislaufprozessen zu fördern.

- **Projekte mit ‚Fashion for Good':** Neben den von der EU geförderten Projekten waren wir 2023 auch aktiv an mehreren Projekten von ‚Fashion for Good' beteiligt. adidas ist der Hauptsponsor des Projekts ‚Sorting for Circularity' in den USA, einer Initiative von ‚Fashion for Good' und ‚Circle Economy'. Darüber hinaus hat adidas in einer Reihe von Projekten kontinuierlich mit weiteren Organisationen zusammengearbeitet, um ein ‚Sorting for Circularity'-Konzept zu entwickeln. Dabei handelt es sich um einen umfassenden Leitfaden zur Abbildung des Lebenszyklus von Kleidungsstücken, der Erfassung von Textilabfällen und der Erschließung ihres Recyclingpotenzials. Wir glauben, dass dieser Leitfaden ein wertvolles Instrument für die Modeindustrie auf dem Weg zur Kreislaufwirtschaft sein kann.

- **‚FastFeetGrinded':** adidas hat sich mit ‚FastFeetGrinded' zusammengeschlossen, um Recyclingverfahren für Schuhe zu testen, mit dem Ziel, eine skalierbare Lösung für die Schuhindustrie zu entwickeln. Im Rahmen des Pilotprojekts werden Schuhe in ihre Makrokomponenten zerlegt, um sie zu recyceln und wiederzuverwenden.

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

Biodiversität

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

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

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

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

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

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

— **Naturkautschuk:** Wir haben auch mit einer Erfassung der Beschaffungskette für Naturkautschuk begonnen, um die Herkunftsländer für diesen Rohstoff zu ermitteln. Die in dieser Analyse identifizierten Lücken werden wir in den nächsten Jahren adressieren, um sicherzustellen, dass wir einen vollständigen Überblick über unsere Beschaffungskette haben und mit unseren Zulieferern auf unser Ziel hinarbeiten können, Naturkautschuk zu beziehen, der frei von Entwaldung und Umwandlung von Land ist.

— **Holzbasierte und alternative Rohstoffe:** Im Rahmen unseres Strebens nach einer Beschaffungskette, die frei von Entwaldung und Umwandlung von Land ist, haben wir mit ‚Canopy Planet' zusammengearbeitet, um unsere Verantwortung in Bezug auf holzbasierte Materialien zu strukturieren. Dazu gehören die Unterstützung des Schutzes von Wäldern und Ökosystemen, die weitere Überprüfung unserer Beschaffung von künstlichen Zellulosefasern und Papierverpackungen und die Bemühungen, die Beschaffung aus alten und gefährdeten Wäldern zu beenden. Wir

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

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

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

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

Verpackung

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

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

Produktsicherheit

Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsument*innen führen können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung physischer und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten. Die Erarbeitung entsprechender adidas Standards und Richtlinien ist ein kollaborativer, funktionsübergreifender Prozess. Fachexpert*innen aus unseren Legal- und Global-Operations-Teams

arbeiten daran mit, um sicherzustellen, dass alle denkbaren Aspekte eines Produkts abgedeckt sind. Dies umfasst auch spätere Aktualisierungen von Standards bzw. Richtlinien sowie Schulungen. Die Anwendung und Überwachung der Einhaltung wird durch den Bereich Global Operations sichergestellt.

Zu diesen Richtlinien gehört das im Jahr 1998 zuerst von uns eingeführte Regelwerk für Gefahrstoffe (A-01). Diese Richtlinie entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. Sie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austausches mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert und intern sowie extern veröffentlicht. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich. Externe Einrichtungen sowie unsere eigenen Qualitätslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sie unsere Anforderungen erfüllen. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Infolge unserer anhaltenden Bemühungen hatten wir im Jahr 2023 keine Produktrückrufe zu verzeichnen.

In den letzten Jahren haben wir wesentlich zur ‚Restricted Substances List' der ‚AFIRM Group' beigetragen, die eine harmonisierte branchenweite Gefahrstoffliste darstellt. Mit der zunehmenden Akzeptanz der Liste als Best Practice in der Branche und der steigenden Anzahl von AFIRM-Mitgliedern wurden 2023 mehrere Tools weiterentwickelt, wie z.B. ein einheitliches Anforderungsformular für Tests, der Fragebogen zur Bewertung von Drittlaboren oder die Bereitstellung von Online-Schulungsvideos in zusätzlichen Sprachen für Lieferanten. Zudem wurde ein Leitfaden zum PFAS-Ausstieg veröffentlicht, der durch ein Online-Webinar für Lieferanten unterstützt wird. All diese Tools werden der Öffentlichkeit zugänglich gemacht und stehen auch anderen Unternehmen der Textil- und Sportartikelindustrie sowie deren Zulieferern zur Verfügung. Wir haben zudem weiter an verschiedenen bedeutenden öffentlichen, von der Europäischen Kommission (z.B. Europäische Chemikalienagentur) initiierten Stakeholder-Konsultationsverfahren teilgenommen. Darüber hinaus waren wir an US-bundesstaatlichen Gesetzesinitiativen beteiligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert. Um auf die zunehmende Anzahl von Gesetzen in den USA zu reagieren, wie z.B. das kürzlich erlassene Gesetz der US-Umweltschutzbehörde (EPA) für PFAS, haben wir unseren Statusaustausch mit US-Einzelhändlern und unseren Kontakt zu strategischen Lieferanten verstärkt, wodurch auch unsere Nachverfolgungsfunktionen rückwirkend verbessert wurden.

Soziale Auswirkungen

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

Menschenrechte

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Transparenz und Anerkennung

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

Beschaffungskette

Arbeitsbedingungen

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

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

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

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

Ziele für 2025

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

Ziele für 2025: Soziale Auswirkungen

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

1 Der S-KPI misst eine Reihe von sozialen Indikatoren wie Unfallraten, Zufriedenheit und Befähigung der Beschäftigten. Aufgrund positiver Fortschritte bei der Gesamtleistung unserer Zulieferer im Jahr 2022 haben wir unser Ziel für 2025 für die Anzahl der Zulieferer, die ein 4S-Rating erreichen sollen, angehoben. Gesamtziel ist es, diese grundlegenden Maßnahmen zur sozialen Auswirkung zu 100 % einzuhalten bzw. zu 90 % zu übertreffen, wobei ‚3S' die erwartete Mindestleistung der Zulieferer ist.
2 Zu den Benchmarks für angemessene Vergütung gehören Branchenlöhne, Mindestlöhne und existenzsichernde Löhne. Diese Benchmarks werden durch ein ‚Fair Compensation Tool' der FLA festgelegt und nachverfolgt. Dabei handelt es sich um ein Tool für Zulieferer zur Selbstbewertung, das in der Branche auf breite Zustimmung stößt und schrittweise auf strategische Tier-1-Zulieferer ausgeweitet wird.
3 Die Messung der Lohngleichheit für Fließbandarbeitskräfte und deren unmittelbare Vorgesetzte (d.h. Fließbandleiter) ist Teil einer umfassenderen Einführung der Gleichstellungsstrategie bei den relevanten strategischen Tier-1-Zulieferern, die Selbstbewertungen durchführen, um geschlechtsspezifische Unterschiede in den betrieblichen Praktiken und Verfahren zu ermitteln und anschließend zu beseitigen.
4 Bei der Durchführung von Due Diligence wollen wir potenzielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte oder die Umwelt identifizieren, verhindern oder mindern, wobei der Bekämpfung der schwersten Auswirkungen Priorität gegeben wird.

Messung der sozialen Auswirkungen unserer Zulieferer

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

Verbesserung der Lohngerechtigkeit und Geschlechtergleichstellung bei unseren Zulieferern

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

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

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

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

— **Kambodscha** (zehn Zulieferer): In unserem Hauptzulieferland für Bekleidung übertreffen die durchschnittlichen Lohnzahlungen unserer Zulieferer den gesetzlichen Mindestlohn um 56 % und den gültigen FLA-Länderdurchschnitt um 33 %. In Kambodscha sind 90 % der untersuchten Zulieferer gewerkschaftlich organisiert, 10 % haben einen geltenden Tarifvertrag abgeschlossen.

— **China** (14 Zulieferer): Die in unserer Datenerhebung untersuchten Zulieferer verteilen sich über zehn Zonen mit jeweils unterschiedlichen geltenden Mindestlöhnen. In all diesen Zonen lagen die Lohnzahlungen zwischen 13 % und 159 % über dem jeweiligen gesetzlichen Mindestlohn. Derzeit übertreffen zwei der von uns untersuchten Zulieferer, die über einen verfügbaren und anwendbaren GLWC-Benchmark verfügen, diesen um 2 % bzw. 34 %. In China haben 79 % dieser Zulieferer eine staatlich unterstützte Gewerkschaft und 43 % einen geltenden Tarifvertrag.

— **Indonesien** (13 Zulieferer): Die in Indonesien untersuchten Zulieferer verteilen sich über zehn Zonen mit jeweils unterschiedlichen geltenden Mindestlöhnen, die sich hinsichtlich der Mindestlohnanforderungen stark unterscheiden. In all diesen Zonen lagen die Lohnzahlungen zwischen 9 % und 66 % über dem gesetzlichen Mindestlohn. 92 % der Zulieferer sind gewerkschaftlich organisiert und haben einen geltenden Tarifvertrag abgeschlossen.

21 Hauptzulieferer Stand Januar 2020.

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

- **Pakistan** (zwei Zulieferer): Die Daten belegen, dass die durchschnittlichen Lohnzahlungen unserer Zulieferer den gesetzlichen Mindestlohn um 42 % und den gültigen FLA-Länderdurchschnitt um 16 % übertreffen. Derzeit sind die von uns untersuchten Zulieferer in Pakistan nicht gewerkschaftlich organisiert.

- **Thailand** (vier Zulieferer): Die in Thailand untersuchten Zulieferer verteilen sich über drei Zonen mit jeweils unterschiedlichen geltenden Mindestlöhnen. In all diesen Zonen lagen die Lohnzahlungen zwischen 36 % und 44 % über dem gesetzlichen Mindestlohn. Derzeit sind keine der Zulieferer gewerkschaftlich organisiert.

- **Vietnam** (17 Zulieferer): Unsere Zulieferer befinden sich in drei Zonen mit jeweils unterschiedlichen gesetzlichen Mindestlöhnen. Die Lohnzahlungen der Zulieferer lagen in diesen Zonen zwischen 72 % und 78 % über dem gesetzlichen Mindestlohn. Wo anwendbar (nur Zone 1), lagen die Löhne um 18 % über dem Benchmark der GLWC. 100 % der Zulieferer haben eine staatlich unterstützte Gewerkschaft und einen geltenden Tarifvertrag.

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

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

Leistungsüberwachung und -bewertung

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

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

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

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

Ende 2023 arbeitete adidas mit 357 unabhängigen Zulieferbetrieben[23] zusammen (2022: 424), die in 40 Ländern Produkte für uns herstellen (2022: 44). Der Rückgang der Anzahl an Zulieferbetrieben spiegelt die Konsolidierung der Beschaffungsaktivitäten im Zusammenhang mit unserer Strategie, langfristige Beziehungen zu unseren Herstellern aufzubauen, wider. 63 % der Fabriken unserer Hersteller befinden sich in der Region Asien-Pazifik (2022: 63 %). Die Anzahl der Lizenznehmer, mit denen wir zusammengearbeitet haben, lag 2023 bei 37 (2022: 39). Diese haben in 251 Fabriken (2022: 287) in 33 Ländern (2022: 34) Produkte hergestellt.

Onboarding neuer Zulieferer

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

Insgesamt lag die Quote der neu besuchten Produktionsstätten, die direkt abgelehnt wurden, Ende 2023 bei 29 % und damit unter dem Vorjahresniveau (2022: 34 %). Hersteller, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit für die Endabnahme zu beheben. Durch gezielte Unterstützung und Trainingseinheiten konnten alle

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

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

Leistungsindikatoren der Beschaffungskette

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

1 Produktionsstätten, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Produktionsstätten, die nach der Erstbewertung abgelehnt wurden, aber die Chance auf einen zweiten Besuch erhielten.
2 Produktionsstätten, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Produktionsstätten, die nach einem zweiten Besuch abgelehnt wurden.
3 Die Gesamtzahl der Audits umfasst auch Audits, die in den Produktionsstätten der Lizenznehmer durchgeführt wurden. Performance-Audits in zugelassenen Produktionsstätten, die die Erstbewertung bestanden haben (einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen). Ab 2023 umfasst dies auch Prüfungen im Rahmen der Programme SLCP und Better Work. Umweltbewertungen umfassen auch ZDHC-Abwassertests gemäß den ZDHC-Abwasserrichtlinien (‚ZDHC Waste Water Guidelines').
4 Einschließlich Verwarnungen, die von Lizenznehmern ausgesprochen wurden, aber ohne Verwarnungen an Zulieferbetriebe aufgrund der Nichtveröffentlichung von Subunternehmern, die entweder direkt durch die jeweilige Geschäftseinheit oder, im Falle einer Verletzung von Vertragsverpflichtungen gemäß einem Herstellungsvertrag, durch die adidas Rechtsabteilung ausgesprochen wurden. Eine dritte und letzte Verwarnung führt zu einer Empfehlung, die Geschäftsbeziehung zu beenden.

Befähigung der Beschäftigten

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

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

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

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

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

– **Weibliche Führungskräfte:** Neben den in Produktionsstätten durchgeführten Schulungen bieten wir auch maßgeschneiderte Fortbildungen im Rahmen des ‚Women Leadership Program' an. Auf Basis der Erkenntnisse unseres Teams haben wir den Trainingsansatz im Jahr 2022 geändert und ein Hybridmodell aus Präsenz- und Online-Schulungen entwickelt. Das Modell wurde 2023 fortgeführt, und mehr als 1.500 Führungskräfte in Fabriken in Kambodscha, China, Indien, Indonesien, Myanmar und Vietnam nahmen daran teil. Wir verfolgen aufmerksam die Fortschritte der leitenden Beschäftigten, die an dieser Schulungsinitiative teilnehmen. Seit 2016 wurden rund 170 weibliche Führungskräfte aufgrund ihrer Teilnahme an dem Programm in höhere Positionen befördert.

– **Arbeitsrechte:** Im Jahr 2023 haben wir außerdem unser mobilfunkbasiertes Projekt ‚Digitale Schulung' fortgesetzt, das im Vorjahr in 133 Produktionsstätten in 17 Ländern erfolgreich eingeführt worden war. Dadurch lässt sich messen, inwieweit sich die Beschäftigten ihrer Arbeitsrechte und Abhilfemaßnahmen, z.B. hinsichtlich Brandschutz, Belästigung und Missbrauch, sowie der Nutzung von Beschwerdekanälen bewusst sind. Mehr als 50.000 Beschäftigte nahmen im Jahr 2023 teil (2022: 82.000) und konnten nach der Schulung im Durchschnitt 92 von 100 Testfragen richtig beantworten, was ein hohes Bewusstsein für ihre grundlegenden Rechte und verfügbaren Rechtsmittel beweist.

Betriebsbegehungen und Schulungen in den Produktionsstätten

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

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

Kontrollen

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

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

Anzahl der Audits nach Regionen und Art

Region	Erstbewertung[1]		Performance-Audit[2]		Umweltbewertung[3]		Gesamt	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Asien	46	60	356	426	684	606	1.086	1.092
Amerika	19	12	44	34	17	18	80	64
EMEA	5	9	29	35	24	22	58	66
Gesamt[4]	**70**	**81**	**429**	**495**	**725**	**646**	**1.224**	**1.222**

1 Vor erstmaliger Beauftragung muss jede neue Fabrik eine Erstbewertung bestehen, bei der sie die Einhaltung der Arbeitsplatzbedingungen von adidas nachweist. Die gezeigten Daten beinhalten sowohl Erstbewertungen als auch Folgebewertungen und auch Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen.
2 Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben, die die Erstbewertung bestanden haben (einschließlich Vor-Ort- und Desktop-Bewertungen). Ab 2023 werden Audits im Rahmen der Programme SLCP und Better Work einbezogen.
3 Umfasst Umweltbewertungen und Abwassertest-Bewertungen gemäß den ‚ZDHC Wastewater Guidelines'.
4 Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

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

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

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

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

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

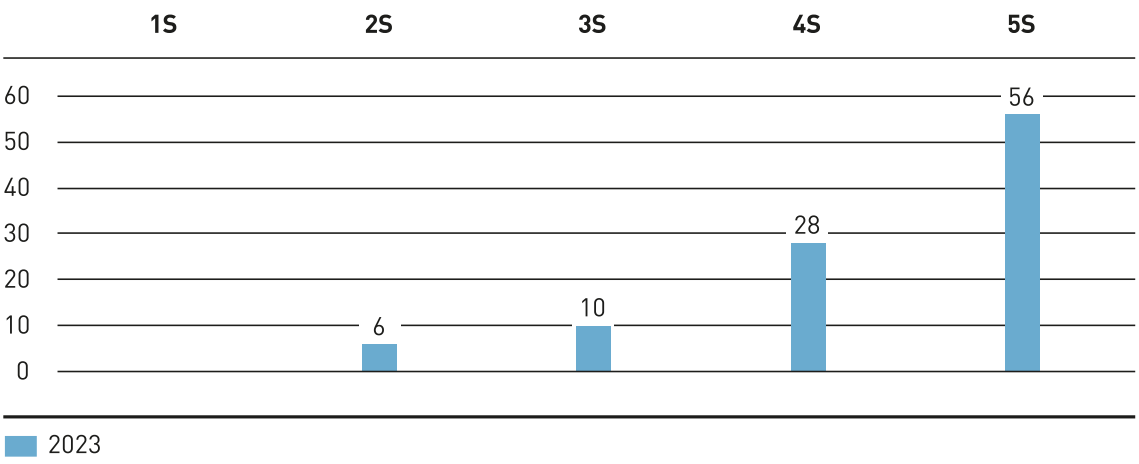
Ausweitung der Audits auf unsere nominierten Tier-2-Zulieferer und ausgewählte Tier-3-Spinnereien in China.

Audit-Ergebnisse und S-KPI-Leistung

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

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

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



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

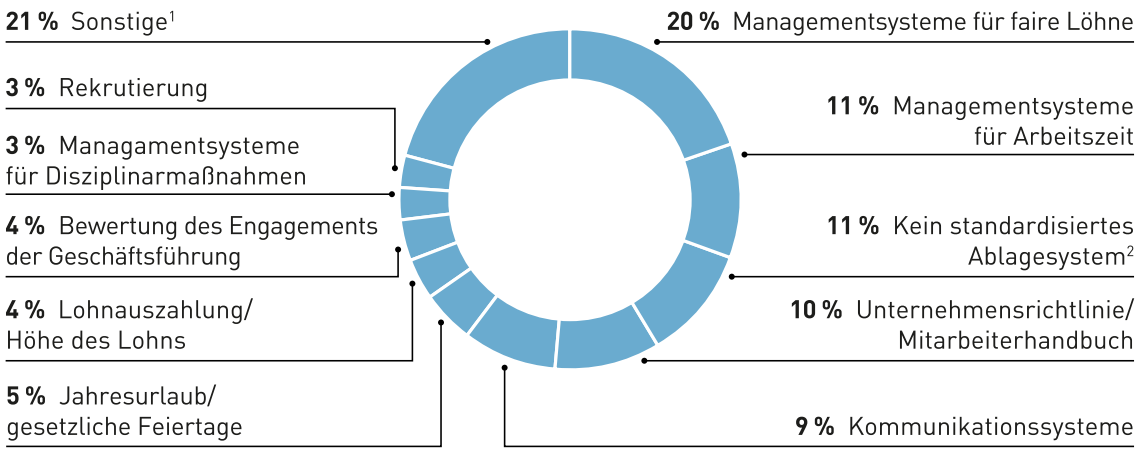
Stakeholder-Engagement sowie nach dem Umfang der öffentlichen Berichterstattung und Kommunikation bewertet.

Festgestellte Mängel in aktiven Produktionsstätten

Die Produktionsstätten unserer Hersteller werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Mängel bewertet. Grenzfälle sind ernsthafte, aber behebbare Mängel, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Mängel der Kategorie Nulltoleranz sind dagegen z.B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Im Laufe eines jeden Jahres verfolgen wir kontinuierlich die Mängel, die durch Performance-Audits von Herstellern, Audits in Zusammenarbeit, Audits in Eigenverantwortung und seit 2020 SLCP-Bewertungen festgestellt werden. Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass sie diese innerhalb einer festgelegten Frist beheben. Die im Jahr 2023 ermittelten Mängel entsprechen weitestgehend den im Jahr 2022 gemeldeten.

— **Arbeitsrecht:** Unser Social Compliance Team deckt nicht nur Compliance-Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit dem Einsatz und der Effektivität der HR-Management-Systeme der Produktionsstätten. Dabei analysiert das Team Lücken in Richtlinien und Verfahren in Bezug auf spezielle Risikobereiche wie z.B. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Vereinigungsfreiheit oder Diskriminierung. Aus diesem Grund weisen die dargestellten Prozentzahlen eher auf systemische Mängel aktiver Produktionsstätten hin, für die korrigierende Maßnahmen erforderlich sind, um mögliche Risiken zu reduzieren, und weniger auf das bestätigte Vorhandensein eines konkreten Verstoßes oder einer Pflichtverletzung, die Abhilfemaßnahmen erfordern.

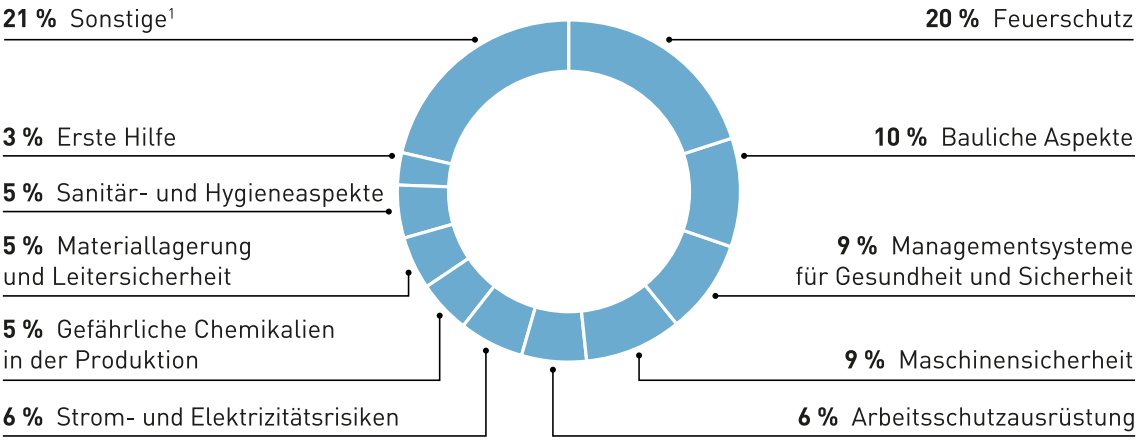
Mängel im Bereich Arbeitsrecht, die 2023 bei Audits festgestellt wurden



1 ‚Sonstige' umfasst beispielsweise Überstunden/Urlaubsgeld und andere Leistungen/Zuschläge.
2 ‚Kein standardisiertes Ablagesystem' bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen, Dokumente und Unterlagen aufbewahrt, durch die sich eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen nachvollziehen lässt.

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

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



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

Behebung von Mängeln

Wir gehen sämtlichen Compliance-Verstößen nach und erwarten von unseren Herstellern, dass offene Probleme innerhalb einer festgelegten Frist behoben werden. Obwohl die eigentlichen Probleme in vielen Fällen bereits gelöst sind, kennzeichnen wir diese in unseren Systemen erst dann als ‚abgeschlossen', wenn wir den Nachweis für die Behebung erbracht und festgestellt haben, dass die ergriffenen Korrekturmaßnahmen nachhaltig und ausreichend sind, um ein erneutes Auftreten zu verhindern. Um Abhilfemaßnahmen zu unterstützen und sicherzustellen, dass wirksame Managementsysteme vorhanden sind, unterstützen wir den Aufbau von Kapazitäten, insbesondere für identifizierte Hochrisikobereiche. Im Jahr 2023 haben wir beispielsweise ein Gesundheits- und Sicherheitsprogramm gestartet, um die elektrische Sicherheit für Beschäftigte und Wartungspersonal in den Fabriken zu verbessern.

Unabhängige FLA-Prüfungen

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

Durchsetzung der Standards

Verwarnungen sind ein wichtiger Bestandteil unserer Maßnahmen zur Durchsetzung der Standards. Sie werden ausgesprochen, wenn wir bei den Produktionsstätten unserer Zulieferer anhaltende schwerwiegende Verstöße gegen die Standards feststellen, die Maßnahmen seitens der Produktionsstätten unserer Hersteller erfordern. Wir arbeiten eng mit unseren Herstellern zusammen, um sie dabei zu unterstützen, ihre Leistung zu verbessern. Bei schwerwiegenden oder wiederholten Verstößen, die nicht gelöst werden können, kündigen wir jedoch unsere Geschäftsbeziehung mit den entsprechenden Produktionsstätten. Wenn wir eine solche Entscheidung treffen, versuchen wir immer, unerwünschte Auswirkungen, die von ungelösten Verstößen ausgehen können, mit weiterreichenden Konsequenzen, die eine Kündigung einer Geschäftsbeziehung auf die Rechte und Interessen der

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

- **Verwarnungen:** Unsere enge Zusammenarbeit mit den Produktionsstätten unserer Hersteller hat dazu beigetragen, dass 2023 mit insgesamt neun Verwarnungen in sieben Ländern weniger ausgesprochen wurden als im Vorjahr (2022: sechs). Die Gesamtzahl der aktiven Erstverwarnungen blieb mit acht auf einem ähnlichen Niveau zum Vorjahr (2022: sechs). Die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen betrug 2023 eins (2022: 0). Produktionsstätten, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden durch unser Team noch genauer überwacht. Im Jahr 2023 wurden wie schon im Vorjahr keine dritten Verwarnungen (die zur Beendigung der geschäftlichen Zusammenarbeit führen) an unsere Hersteller ausgesprochen.

- **Informationsschreiben:** Bei Zulieferern, mit denen wir keine direkten vertraglichen Beziehungen unterhalten, setzen wir auf Informationsschreiben als Durchsetzungsmaßnahme: Im Jahr 2023 haben wir an zwei unserer Tier-2-Zulieferbetriebe Informationsschreiben gesandt, nachdem deren Management sich nicht zur Einhaltung unserer Umweltstandards verpflichtet hatte.

- **Kündigungen:** Im Jahr 2023 gab es keine Fälle, in denen ein Zuliefervertrag aus Gründen mangelnder Einhaltung von sozialen Standards gekündigt wurde (2022: 0).

Sustainable Finance

Die Auswirkungen des Klimawandels sowie die sozialen Entwicklungen in der Gesellschaft und in den Lieferketten stellen uns vor immense Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, sind dedizierte Mittel zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen erforderlich. In diesem Abschnitt geben wir einen Überblick über unsere Nachhaltigkeitsanleihe sowie über unseren Ansatz zur Erfüllung der Anforderungen der EU-Taxonomie, deren Ziel es ist, Investitionen in Richtung nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten zu lenken. Des Weiteren berichten wir zu unserer Verantwortung in Bezug auf Steuern. Steuern geben Regierungen die finanziellen Mittel, um ihre Ziele zu verfolgen und ihrer Verantwortung zur Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Länder gerecht zu werden.

Nachhaltigkeitsanleihe

Im Jahr 2020 hat adidas erfolgreich seine erste Nachhaltigkeitsanleihe platziert. Der Erlös aus der Emission wird entsprechend dem ‚Sustainability Bond Framework' des Unternehmens verwendet. adidas hat sich verpflichtet, bis zur vollständigen Zuteilung der Erlöse jährliche Informationen über die Verwendung der Erlöse sowie der Wirkungskennzahlen zu veröffentlichen. Seit September 2023 hat adidas die vollständige Zuteilung der Nettoerlöse realisiert. ▶ SIEHE TREASURY

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

Nachhaltigkeitsanleihe: Auswirkungen

	2023	2022	2021
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Materialien			
Auswirkungen von Investitionen oder Ausgaben in die Nutzung nachhaltigerer Materialien			
Anteil recycelter Polyester in adidas Bekleidungs- und Schuhkollektionen in %	99	96	91
Anteil beschaffter nachhaltigerer Baumwolle in %	100	100	100
Anzahl produzierter Paar Schuhe mit ‚Parley Ocean Plastic'	> 2 Mio.	> 26 Mio.	> 17 Mio.
Berechtigte Kategorie: nachhaltige Prozesse			
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen in die Verbesserung unserer betrieblichen Tätigkeit durch die Etablierung nachhaltigerer Prozesse			
Absolute jährliche Reduzierung von CO_2e-Nettoemissionen (in Tonnen) (Scope 1 und Scope 2) an eigenen Standorten[1]	164.236	164.149	138.411
Anzahl an Gebäuden[2] an eigenen Standorten mit Zertifizierung für Umweltmanagement (ISO 14001)/Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (ISO 45001)/Energiemanagement (ISO 50001)	70/140/324	64/112/322	64/63/327
Berechtigte Kategorie: soziales Engagement			
Auswirkungen von Investitionen oder Aufwendungen (global und lokal) in die aktive Unterstützung und positive Beeinflussung von Communitys			
Anzahl der finanzierten Projekte für ‚Black Ambition', ein Programm, das Schwarze Menschen oder Menschen mit lateinamerikanischer Herkunft bei der Gründung von Start-up-Unternehmen unterstützt	32	31	34
Anzahl der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführte Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD', einer Initiative, die Unterstützung jener zum Ziel hat, die überproportional von sozialer und Rassenungerechtigkeit betroffen sind	1.000	276	–[3]
Anzahl der Stipendien, die Studierenden an den HBCU-Partnerhochschulen von adidas im Rahmen der adidas ‚United Against Racism'-Initiative bewilligt werden	55	55	55

1 Eigene Standorte umfassen Büros, Distributionszentren, Produktionsstätten und Einzelhandelsgeschäfte.
2 Zum Jahresende.
3 Extern verwaltete Verteilung der Zuschüsse für von Schwarzen Unternehmer*innen geführte Kleinunternehmen im Rahmen von ‚BeyGOOD' von 2021 auf 2022 verschoben.

EU-Taxonomie

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

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

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

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

— **Wesentlicher Beitrag:** Die Tätigkeit leistet einen wesentlichen Beitrag zu einem der Umweltziele, indem sie die für diese Wirtschaftstätigkeit festgelegten technischen Prüfkriterien erfüllt.

— **Vermeidung erheblicher Beeinträchtigungen („Do No Significant Harm" – „DNSH"):** Durch die Erfüllung weiterer Kriterien kann nachgewiesen werden, dass die Tätigkeit keines der übrigen Umweltziele erheblich beeinträchtigt.

— **Mindestschutz:** Das Unternehmen, das die Tätigkeit ausführt, muss Mindestschutzmaßnahmen in Bezug auf die Menschenrechte, einschließlich Arbeitsrechten, Bestechung/Korruption, Besteuerung und fairem Wettbewerb, ergreifen und einhalten.

Umfang der Berichterstattung für das Geschäftsjahr 2023

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

Beschreibung unseres Vorgehens für eine konforme Berichterstattung 2023

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

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

Bestimmung der taxonomiefähigen Aktivitäten

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

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

Bewertung der Taxonomiekonformität taxonomiefähiger Tätigkeiten

Für die taxonomiefähigen Tätigkeiten von adidas gilt das Umweltziel Klimaschutz, nicht Anpassung an den Klimawandel, da diese Aktivitäten einen positiven Einfluss auf unsere CO_2-Bilanz haben sollen. Daher wurden die taxonomiefähigen Tätigkeiten anhand der Kriterien ‚Wesentlicher Beitrag' und ‚DNSH' im Sinne von Anhang I der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2139 bewertet. Da sich die ermittelten taxonomiefähigen Tätigkeiten auf den Kauf von Produkten potenziell taxonomiekonformer Tätigkeiten beziehen, war die Durchführung der Taxonomiebewertung von der Bereitstellung der relevanten Informationen von den jeweiligen Drittanbietern abhängig. Aufgrund des zu erwartenden Zeit- und Ressourcenaufwands für die Bewertung aller Einzelprojekte und Posten, die zu den taxonomiefähigen Tätigkeiten beitragen, haben wir der Bewertung derjenigen taxonomiefähigen Aktivitäten Priorität eingeräumt, die in Bezug auf ihren Wert am wesentlichsten und/oder in Bezug auf die Verfügbarkeit der erforderlichen Informationen am ehesten taxonomiekonform sind.

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

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

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

Taxonomiefähige Leasingverträge für Firmenwagen beziehen sich auf den gesamten Fuhrpark von adidas an mehreren Standorten. Gemäß den technischen Bewertungskriterien in Anhang I Abschnitt 6.5 der Delegierten Verordnung gilt ein Fahrzeug mit einer CO_2-Emission von höchstens 50 g CO_2e/km als Fahrzeug, das einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz leistet. Bei adidas gilt dies für alle geleasten Elektrofahrzeuge und die meisten Plug-in-Hybridfahrzeuge.

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

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

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

Mindestschutz

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Korruption/Bestechung ▶ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT
– Fairer Wettbewerb ▶ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Ermittlung und Meldung von Taxonomie-KPIs

— **Umsatz-KPI:** Die Umsatzerlöse gemäß der Taxonomie (Nenner des Umsatz-KPI) entsprechen unseren Umsatzerlösen, wie sie im Konzernabschluss in diesem Bericht ausgewiesen sind. Im Jahr 2023 beträgt der Umsatz 21.427 Mio. € (2022: 22.511 Mio. €). Die für adidas als taxonomiefähig identifizierten Tätigkeiten sind nicht umsatzbezogen, was zu einem Zählerwert von ‚0' und dementsprechend zu einem Umsatz-KPI von 0 % taxonomiefähigem Umsatz und 100 % nicht-taxonomiefähigem Umsatz führt. ▶ SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

— **CapEx-KPI:** Im Vergleich zu den in diesem Bericht angegebenen Investitionen von 504 Mio. € ergibt die Taxonomiedefinition von ‚CapEx' (Nenner des ‚CapEx-KPI') bei adidas einen Gesamtwert von 838 Mio. € (2022: 1.587 Mio. €). Der Nenner enthält gemäß der Definition der Taxonomie und wie in diesem Bericht offengelegt, Zugänge zu Gebäuden, technischen Anlagen und Maschinen, anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Nutzungsrechten und anderen immateriellen Vermögenswerten, vor Abschreibungen und Neubewertungen. Um den Zähler des CapEx-KPI zu berechnen, haben wir die Zugänge in Bezug auf die ermittelten taxonomiefähigen Tätigkeiten, wie oben beschrieben, analysiert. Dabei haben wir verschiedene Kontrollmaßnahmen wie Plausibilitätsprüfungen und Abgleiche durchgeführt, um eine Doppelerfassung von Zugängen zu vermeiden. Insgesamt beläuft sich der entsprechende Zähler des taxonomiefähigen CapEx-KPI auf 344 Mio. € (2022: 867 Mio. €), woraus sich ein CapEx-KPI von 41 % taxonomiefähigen und 59 % nicht-taxonomiefähigen CapEx ergibt. Der Großteil der taxonomiefähigen CapEx im Jahr 2023 (89 %) entfällt auf die Anmietung von Gebäuden (Abschnitt 7.7 der Delegierten Verordnung) und entspricht 307 Mio. €. Taxonomiefähige CapEx in Höhe von 22 Mio. € stehen im Zusammenhang mit der Installation energieeffizienter Geräte (Abschnitt 7.3). Die übrigen taxonomiefähigen CapEx in Höhe von 16 Mio. € beziehen sich auf Leasingverträge für Firmenwagen (Abschnitt 6.5). Während CapEx in Höhe von insgesamt 44 Mio. € die Kriterien hinsichtlich des wesentlichen Beitrags erfüllen, sind CapEx in Höhe von 7 Mio. € taxonomiekonform. Zusammenfassend beläuft sich der entsprechende Zähler des taxonomiekonformen CapEx-KPI auf 7 Mio. €. Es ergibt sich somit ein CapEx-KPI von 1 % taxonomiekonformen und 40 % nicht-taxonomiekonformen CapEx (2022: 0 % taxonomiekonforme und 55 % nicht-taxonomiekonforme CapEx). ▶ SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

— **OpEx-KPI**
Die Definition von ‚OpEx' gemäß der Taxonomie bezieht sich auf Ausgaben für Forschung und Entwicklung, kurzfristige Mietverträge, Wartungs- und Reparaturkosten sowie bestimmte sonstige Ausgaben. Im Jahr 2023 ergibt sich daraus ein Gesamtwert von 969 Mio. € (Nenner des ‚OpEx-KPI') bei adidas (2022: 862 Mio. €) gegenüber den in diesem Bericht ausgewiesenen 21.427 Mio. € Umsatzerlösen und 10.087 Mio. € OpEx. Im Kontext unseres Geschäftsmodells, das Design, Entwicklung, Produktion und Vermarktung einer breiten Palette von Performance- und Sport-Lifestyle-Produkten umfasst, erachten wir den Wert des Nenners des OpEx-KPI gemäß der Taxonomie als unbedeutend. Infolgedessen und in Übereinstimmung mit Anhang I der Delegierten Verordnung (EU) 2021/2178 berichten wir den Zählerwert unseres taxonomiefähigen OpEx-KPI mit 0 € (2022: 0 €). Daher können in diesem Bericht keine weiteren Informationen über die Konformität der taxonomiefähigen OpEx gegeben werden.

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

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

Ansatz in Bezug auf Steuern

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

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

Steuermanagement und Governance

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

Die Vorgehensweise in Bezug auf das Thema Steuern wird vom Vice President Corporate Tax vorgegeben und spiegelt sich in der Steuerstrategie, den Zielen und Richtlinien sowie in den internen Kontrollen wider. Die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen werden bei der Erarbeitung und Umsetzung unserer Steuerstrategie berücksichtigt. Unsere Steuerstrategie wird grundsätzlich einmal pro Jahr durch das Corporate Tax Team überprüft. Wesentliche Änderungen sind dabei von unserem Finanzvorstand zu genehmigen, der letztlich auch für die Einhaltung unserer Steuerstrategie verantwortlich ist.

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

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

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

Umgang mit Steuerbehörden

Wir sind an einer kooperativen Beziehung mit den Steuerbehörden interessiert. Wir beantworten formelle und informelle Informationsanfragen. Fallabhängig entscheiden wir, ob wir Geschäftsentwicklungen von besonderer Tragweite proaktiv an die örtlichen Steuerbehörden kommunizieren. Im Jahr 2023 waren wir in keinem der Länder, in denen wir tätig sind, in die öffentliche Politik in Bezug auf Steuerrecht oder Steuerrechtsänderungen involviert.

Steuerplanung

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

Nichtfinanzielle Erklärung

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

Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, wurden unter Bezugnahme auf die GRI-Standards erstellt. Der GRI-Content-Index ist online zu finden. ▶ REPORT.ADIDAS-GROUP.COM

Beschreibung des Geschäftsmodells

▶ SIEHE GLOBAL SALES
▶ SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Umweltbelange

– Nachhaltigere Materialien und Kreislaufwirtschaft

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
▶ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM
▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

– Dekarbonisierung

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

– Wasserverbrauch (Beschaffungskette)

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

– Abfallvermeidung (Beschaffungskette)

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

– Biodiversität

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

Produktverantwortung

– Produktsicherheit und -integrität

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

Achtung der Menschenrechte

– Faire Arbeitsbedingungen

▶ SIEHE UNSER TEAM
▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

– Zuliefererbeziehungen

▶ SIEHE GLOBAL OPERATIONS

Mitarbeiterbelange

– Diversität, Gleichstellung und Inklusion

▶ SIEHE UNSER TEAM
▶ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM
▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

– Mitarbeitererlebnis und -engagement

▶ SIEHE UNSER TEAM
▶ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM
▶ SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

– Weiterbildung

▶ SIEHE UNSER TEAM

– Vergütung

▶ SIEHE UNSER TEAM

Verbraucherbelange

– Mitgliedschaft

▶ SIEHE GLOBAL SALES

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

– Ethische Geschäftspraktiken

▶ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Steuern

– Ansatz in Bezug auf Steuern

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT

Sustainable Finance

– EU-Taxonomie

▶ SIEHE NACHHALTIGKEIT
▶ SIEHE EU-TAXONOMIE-TABELLEN