adidas GROUP

MAKE A DIFFERENCE

adidas Group
Geschäftsbericht

2014

ZIELE – ERGEBNISSE – AUSBLICK

Ziele 2014	Ergebnisse 2014 [1) 2)]	Ausblick 2015 [1)]
Währungsbereinigte Umsatzentwicklung: **adidas Konzern** Anstieg im hohen einstelligen Bereich	**Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:** **adidas Konzern** Anstieg um 6 % Konzernumsatz 14,534 Mrd. €	**Währungsbereinigte Umsatzentwicklung:** **adidas Konzern** Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Bruttomarge 49,5 % – 49,8 %	Bruttomarge 47,6 %	Bruttomarge 47,5 % – 48,5 %
Operative Marge 8,5 % – 9,0 %	Operative Marge 6,6 %	Operative Marge 6,5 % – 7,0 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse) moderater Rückgang erwartet	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse) 22,4 %	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse) moderater Rückgang
Investitionen 500 Mio. € – 550 Mio. €	Investitionen 554 Mio. €	Investitionen in etwa 600 Mio. €
Bruttofinanzverbindlichkeiten weitere Reduzierung	Bruttofinanzverbindlichkeiten 1,873 Mrd. €	Bruttofinanzverbindlichkeiten moderater Rückgang
Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von unter 2	Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA 0,1	Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von unter 2
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn 830 Mio. € – 930 Mio. €	Auf Anteilseigner entfallender Gewinn Rückgang um 32 % auf 568 Mio. € [3)] Ergebnis je Aktie Rückgang um 32 % auf 2,72 € [3)]	Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen Anstieg um 7 % bis 10 %
Shareholder Value weitere Steigerung	Aktienkurs der adidas AG geht um 38 % zurück Dividende pro Aktie 1,50 € [4)]	Shareholder Value Steigerung

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
4) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

FINANZ-HIGHLIGHTS
2014

01 / **Finanz-Highlights (IFRS)**

	2014	2013	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse [1]	14.534	14.203	2,3 %
EBITDA [1]	1.283	1.496	– 14,3 %
Betriebsergebnis [1] [3] [4]	961	1.233	– 22,1 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn [2] [3] [4]	568	839	– 32,2 %
Wichtige Kennzahlen			
Bruttomarge [1]	47,6 %	49,3 %	– 1,7 PP
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse [1]	42,7 %	42,3 %	0,3 PP
Operative Marge [1] [3] [4]	6,6 %	8,7 %	– 2,1 PP
Steuerquote [1] [3] [4]	29,7 %	29,2 %	0,5 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse [2] [3] [4]	3,9 %	5,9 %	– 2,0 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse [1]	22,4 %	21,3 %	1,0 PP
Eigenkapitalquote	45,3 %	47,3 %	– 2,0 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA [1]	0,1	– 0,2	n. a.
Verschuldungsgrad	3,3 %	– 5,4 %	8,7 PP
Eigenkapitalrendite [2]	8,7 %	14,3 %	– 5,6 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	12.417	11.599	7,1 %
Vorräte	2.526	2.634	– 4,1 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.861	2.583	10,8 %
Kurzfristiges Betriebskapital	2.970	2.125	39,7 %
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	– 185	295	n. a.
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	5.624	5.489	2,5 %
Investitionen	554	479	15,5 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit [2]	701	634	10,5 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis [2] [3] [4]	2,72	4,01	– 32,1 %
Verwässertes Ergebnis [2] [3] [4]	2,72	4,01	– 32,1 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit [2]	3,36	3,03	10,7 %
Dividende	1,50 [5]	1,50	–
Aktienkurs am Ende des Jahres	57,62	92,64	– 37,8 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeiter [1]	53.731	49.808	7,9 %
Anzahl der Aktien	204.327.044	209.216.186	– 2,3 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	208.776.457	209.216.186	– 0,2 %

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Umfasst die fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereiche.
3) 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
4) 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
5) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

UNSERE MARKEN

adidas GROUP

adidas

ADIDAS IST EINE DURCH UND DURCH GLOBALE MARKE MIT DEUTSCHEN WURZELN

→ adidas Sport Performance

Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist, Athleten besser zu machen. Der Fokus liegt hierbei auf fünf Kernkategorien: Fußball, Running, Basketball, Training und Outdoor.

→ adidas Originals & Sport Style

adidas Originals: adidas Originals ist das authentische, kultige Sportswear-Label für den Street-Look. **adidas Sport Style:** adidas Sport Style umfasst die Labels adidas NEO, Y-3 und Porsche Design Sport by adidas.

→ Five Ten

Five Ten, ‚die Marke der Mutigen', ist ein führender Anbieter von Performance-Schuhen mit hoher Griffigkeit. Die Marke produziert Schuhe für die gefährlichsten Sportarten der Welt – von Downhill-Mountainbiking über Klettern bis hin zu Wingsuit-Flying und Kajaken.

Reebok

Reebok ist eine amerikanisch geprägte Sportmarke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit führende Fitnessmarke zu werden. Reebok bietet Konsumenten innovative Produkte, Erlebnisse und Inspirationen, da die Marke die zahlreichen Facetten und das Lifestyle-Potenzial von Fitness kennt und ausschöpft. Durch ihre starken Wurzeln und ihre Tradition im Fitnessbereich ist Reebok die Marke, die Konsumenten fit fürs Leben machen will.

TaylorMade

→ TaylorMade

TaylorMade ist die führende Marke bei Metallhölzern und die meist gespielte Driver-Marke bei den sechs wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt. Die Marke ist weltweit dafür bekannt, innovative und leistungsstarke Technologien für Driver, Fairwayhölzer, Hybridschläger, Eisen, Putter und Bälle zu entwickeln.

→ adidas Golf

adidas Golf entwickelt Performance-Schuhe und -Bekleidung für aktive, ambitionierte Golfspieler, die sich zur Verbesserung ihrer Leistung Produkte wünschen, mit denen sie ihr Potenzial voll ausschöpfen können.

→ Adams Golf

Adams Golf entwickelt und produziert leicht zu spielende Golfausrüstung, mit der Golfspieler aller Spielstärken mehr Spaß am Golfen haben. Die Marke gilt als die Hybridschläger-Marke Nummer eins bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt.

→ Ashworth

Ashworth ist eine authentische Golfbekleidungs- und Golfschuhmarke mit einem hohen Bekanntheitsgrad unter passionierten Golfern, die ihren Sport leben. Ashworth bietet Produkte, die sowohl auf dem Golfplatz als auch im Klubhaus und in der Freizeit getragen werden können.

Reebok | CCM

Reebok-CCM Hockey ist ein führender Designer und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der weltweit bekanntesten Eishockey-Marken: Reebok Hockey und CCM.

Weitere Informationen zu unseren Marken finden Sie unter:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE

MAKE A DIFFERENCE

adidas Group
Geschäftsbericht

2014

◇

IM SPORT MACHEN SIE DEN UNTERSCHIED:

BRUCHTEILE EINER SEKUNDE. WENIGE ZENTIMETER.
EIN PAAR GRAMM.

FÜR DEN SPORTLER MACHEN SIE DEN UNTERSCHIED:

unsere bahnbrechenden
INNOVATIONEN.

Unsere jahrzehntelange ERFAHRUNG.

Unsere einmalige
LEIDENSCHAFT.

Unser unbändiger EHRGEIZ.

Sport hat unzählige **Facetten** und zahllose **Gesichter**. Jeder Sportler sein eigenes **Ziel**, jeder Athlet eine andere **Motivation**. Wir unterstützen sie alle dabei, ihre ganz individuellen Ziele zu erreichen, sich gut zu fühlen, zu siegen, die Kraft des Sports zu erleben und von ihr zu profitieren – und machen so den Unterschied.

JEDEN TAG AUFS NEUE. IMMER WIEDER. ÜBERALL.

MAKE A
DIFFERENCE

MAKE A DIFFERENCE

adidas Group
Geschäftsbericht

2014

01 AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Brief des Vorstandsvorsitzenden	6
01.2	Vorstand	10
01.3	Aufsichtsrat	12
01.4	Bericht des Aufsichtsrats	14
01.5	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	20
01.6	Vergütungsbericht	28
01.7	Unsere Aktie	38

02 UNSER KONZERN
KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Konzernstrategie	46
02.2	Strategie Global Sales	49
02.3	Strategie Global Brands	53
02.4	Strategie Andere Geschäftssegmente	60
02.5	Global Operations	66
02.6	Forschung und Entwicklung	73
02.7	Mitarbeiter	82
02.8	Nachhaltigkeit	89

KONZERNLAGEBERICHT:
Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.

03 UNSER FINANZJAHR
KONZERNLAGEBERICHT

03.1 Internes Konzern-Management system 98
03.2 Geschäftsentwicklung des Konzerns 103
/ Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche 103
/ Gewinn-und-Verlust-Rechnung 106
/ Bilanz und Kapitalflussrechnung 115
/ Treasury 121
/ Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG 127
/ Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB 131
03.3 Geschäftsentwicklung nach Segmenten 136
/ Geschäftsentwicklung Großhandel 136
/ Geschäftsentwicklung Einzelhandel 139
/ Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente 143
03.4 Nachtrag und Ausblick 146
/ Nachtrag 146
/ Ausblick 146
03.5 Risiko- und Chancenbericht 154
/ Strategische Risiken 163
/ Operative Risiken 165
/ Rechtliche & Compliance-Risiken 170
/ Finanzrisiken 171
/ Strategische und operative Chancen 178
/ Finanzwirtschaftliche Chancen 180
03.6 Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management 181

04 KONZERNABSCHLUSS

04.1 Versicherung der gesetzlichen Vertreter 186
04.2 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers 187
04.3 Konzernbilanz 188
04.4 Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung 190
04.5 Konzerngesamtergebnisrechnung 191
04.6 Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung 192
04.7 Konzernkapitalflussrechnung 194
04.8 Konzernanhang 195
/ Erläuterungen zur Konzernbilanz 207
/ Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung 234
/ Sonstige Erläuterungen 239
04.9 Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte 246
04.10 Anteilsbesitz 248

05 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

05.1 Zehnjahresübersicht 254
05.2 Glossar 258
05.3 Unterstützungserklärung 261
05.4 Finanzkalender 262

MAKE
A
DIFFERENCE

1

AN UNSERE AKTIONÄRE

01.1	Brief des Vorstandsvorsitzenden	6
01.2	Vorstand	10
01.3	Aufsichtsrat	12
01.4	Bericht des Aufsichtsrats	14
01.5	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	20
01.6	Vergütungsbericht	28
01.7	Unsere Aktie	38

Brief des Vorstandsvorsitzenden

Herbert Hainer
VORSTANDSVORSITZENDER

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
liebe Freunde des adidas Konzerns,

2014 war zweifelsohne ein sehr bewegtes Jahr für unseren Konzern. Einerseits hatten wir großartige Momente wie bei der FIFA Fußballweltmeisterschaft, bei der wir einmal mehr unter Beweis gestellt haben, wozu wir fähig sind, wenn wir fokussiert sind und entschlossen vorgehen. Wir konnten unsere Fußballumsätze währungsbereinigt um über 20 % auf 2,1 Mrd. € steigern und haben damit unsere eigenen hohen Erwartungen übertroffen. Aber Fußball war bei Weitem nicht das einzige Highlight im vergangenen Jahr. Wir konnten zahlreiche weitere Erfolge verbuchen:

- Unsere bahnbrechende Boost Technologie hat nicht nur den Läufern auf der Straße, sondern auch adidas Running einen kräftigen Schub verliehen. Der Umsatz in dieser Kategorie legte insgesamt um 15 % zu. Zu diesem Wachstum trugen sämtliche Regionen bei, wobei sich vor allem Westeuropa mit einem Wachstum von 22 % besonders stark entwickelte.

- Unser Lifestyle-Geschäft ist im vergangenen Jahr zu Stärke zurückgekehrt und um 12 % gewachsen. Bei adidas Originals konnten wir von Quartal zu Quartal Verbesserungen verbuchen, was letztendlich in ein deutlich zweistelliges Umsatzwachstum im vierten Quartal mündete. In diesem Anstieg spiegelt sich unter anderem der Erfolg des ZX Flux, des Stan Smith sowie erster Produkteinführungen im Rahmen

unserer Partnerschaften mit Rita Ora und Pharrell Williams wider. Auch unser NEO-Geschäft entwickelt sich weiterhin sehr dynamisch und wuchs 2014 um 27 %.

/ Wir haben die Reebok Umsätze im Jahr 2014 um insgesamt 5 % gesteigert. Im vierten Quartal hat Reebok nun inzwischen das siebte Quartal in Folge positives Wachstum erzielt. Der Anstieg in der Kategorie Training in Höhe von 21 % beweist eindrucksvoll, dass sich Reebok inzwischen zu der Fitness-Marke schlechthin entwickelt hat.

Zusätzlich zu diesen positiven Entwicklungen unterstreicht die Performance der Marke adidas insgesamt, dass sich unsere Wettbewerbsposition im Laufe des Jahres deutlich verbessert hat. 2014 stiegen die Umsätze um 11 %, wobei wir im gesamten Jahr – mit Ausnahme des ersten Quartals – zweistellige Wachstumsraten verzeichnet haben. Das zeigt: Unsere Umsatzdynamik stimmt und das Momentum unserer Kernmarken ist absolut intakt.

Gleichzeitig war das Jahr 2014 aber auch mit großen Enttäuschungen verbunden. Zur Jahresmitte mussten wir feststellen, dass wir angesichts der vielfältigen Herausforderungen, mit denen wir uns konfrontiert sahen, unsere ursprünglichen Ziele für das vergangene Geschäftsjahr nicht erreichen würden. Eine solche Niederlage ist immer schmerzlich, ob im Sport oder im Business. Wenn sie zudem nicht nur durch äußere, nicht beeinflussbare Umstände, sondern auch durch eigene Umsetzungsfehler zustande kommt, ist sie umso ärgerlicher. Lassen Sie mich daher kurz näher auf die einzelnen Punkte eingehen, die dazu geführt haben, dass wir Ihre und unsere hohen Erwartungen im vergangenen Jahr nicht erfüllt haben:

Im Falle unseres Golfgeschäfts haben wir die Marktlage zu Beginn des Jahres falsch eingeschätzt. Eine sinkende Zahl aktiver Spieler, hohe Lagerbestände und der langsame Abverkauf alter Bestände haben zu immensen Problemen in der gesamten Branche geführt, von denen wir als Marktführer besonders heftig getroffen wurden. Wir haben aber auf diese Herausforderungen entschlossen reagiert und eine Vorreiterrolle bei der Bereinigung der Überbestände eingenommen. Gleichzeitig haben wir ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm umgesetzt und im Zuge dessen einen Standort in den USA geschlossen und die weltweite Belegschaft von TaylorMade-adidas Golf um 15 % reduziert. Ausgehend von dieser wesentlich gesünderen Basis wird TaylorMade-adidas Golf dieses Jahr dank einer Reihe vielversprechender Produkteinführungen wieder wachsen und profitabel sein.

In Russland stellt sich die Lage ganz anders dar. Hier sind wir Opfer unseres eigenen Erfolgs. Als klarer Marktführer leiden wir besonders stark unter dem wirtschaftlichen Abschwung Russlands, dem Rückgang des Konsumentenvertrauens und einem von starkem Preisdruck geprägten Umfeld. Das ändert aber nichts daran, dass Russland langfristig für den adidas Konzern ein Wachstumsmarkt bleibt. Ich bin überzeugt, dass sich unser langer Atem hier auszahlen wird. Denn wir haben die Krise zum Anlass genommen, um unsere operative Flexibilität zu erhöhen, die Anzahl neuer Shop-Eröffnungen unterm Strich deutlich zu reduzieren sowie unsere Kostenstruktur weiter zu optimieren. Damit wollen wir die Profitabilität in diesem für uns so wichtigen Markt kurzfristig so gut wie möglich schützen und uns langfristig optimal für profitables Wachstum ausrichten.

Zudem hat uns die starke Abwertung des Rubels und weiterer Währungen von Schwellenländern sichtlich zu schaffen gemacht. Negative Währungseffekte haben unsere Umsatzergebnisse im vergangenen Jahr um mehr als 550 Mio. € geschmälert. Hinzu kommen weniger günstige Hedging-Kurse, die sich mit 60 Basispunkten negativ auf die Bruttomarge des Konzerns ausgewirkt haben. All das ändert aber nichts an unserer grundlegenden Stärke in den aufstrebenden Volkswirtschaften im Allgemeinen und unserer herausragenden Marktposition in Russland im Speziellen.

Eines steht für mich zudem fest: Echte Sieger erkennt man im Moment der Niederlage. Nur wer seine Fehler analysiert, aus ihnen die richtigen Lehren zieht und konsequent an den eigenen Schwächen arbeitet, hat das Zeug zum wahren Champion. Und auch wenn die vollen Resultate unserer Arbeit der vergangenen Monate erst nach und nach sichtbar werden, bin ich stolz darauf, wie unsere Organisation und die Mitarbeiter in den vergangenen Monaten hart an sich gearbeitet haben, um den Kampf um Gold in Angriff zu nehmen. Als erstes Etappenziel haben wir infolge unseres schnellen und konsequenten Handelns unsere angepassten Umsatz- und Gewinnziele im letzten Geschäftsjahr erreicht. Das stimmt uns zuversichtlich für das Jahr 2015.

Dabei profitieren wir auch von dem Fortschritt, den wir in den Jahren seit der Vorstellung unserer ‚Route 2015' gemacht haben. Denn nur wer sich ehrgeizige Ziele setzt, ist auch in der Lage sich kontinuierlich zu verbessern. Vor diesem Hintergrund haben wir 2010 unseren ambitionierten Geschäftsplan aufgestellt und Ihnen präsentiert. Und auch wenn wir die Umsatz- und Gewinnziele in diesem Jahr nicht erreichen werden, ist der adidas Konzern insgesamt heute wesentlich stärker und besser aufgestellt als zu Beginn des Planungszeitraums. Zwei Beispiele: Wir wissen, dass unsere Marken und Produkte dann beim Konsumenten am besten ankommen, wenn wir sie unseren eigenen Vorstellungen entsprechend präsentieren können. Deshalb hatten wir es uns zum Ziel gesetzt, bis 2015 45 % unserer Umsätze aus selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu generieren. Wir haben hier in den letzten Jahren große Fortschritte erzielt und setzen schon heute mehr als 50 % unserer Verkäufe in selbst kontrollierten Verkaufsflächen um. Zudem haben wir unsere eCommerce-Umsätze in den letzten Jahren vervielfacht und werden 2015 unser Ziel von über einer halben Milliarde Euro Umsatz mehr als erreichen. Auf diese Erfolge werden wir konsequent aufbauen; und mithilfe unserer Concepts-to-Consumer Einheit, die wir im vergangenen Jahr mit wichtiger Expertise verstärkt haben, werden wir unseren Auftritt gegenüber dem Konsumenten weiter verbessern – über alle Vertriebskanäle hinweg.

Dies ist übrigens ein entscheidendes Merkmal, das uns künftig immer mehr auszeichnen wird: Wir stellen den Konsumenten und seine Markenerlebnisse konsequent in den Mittelpunkt. Um diesem Anspruch bestmöglich gerecht werden zu können, haben meine Vorstandskollegen Eric Liedtke und Roland Auschel unsere Marketing- und Vertriebsaktivitäten dementsprechend komplett neu ausgerichtet. Im Rahmen unserer ‚Brand Leadership'-Initiative haben die Kategorien nun erstmals die komplette und durchgehende Verantwortung für alle Marketingprozesse. Durch diesen massiven Taktik-Wechsel werden wir wesentlich agiler, können unsere Markeninitiativen im Markt professioneller vorantreiben und unsere Konzepte dem Konsumenten besser präsentieren. Wir wissen aber auch, dass die Verbraucher heute mehrere Verkaufskanäle gleichzeitig nutzen. Weil ein einheitlicher Auftritt über alle diese Vertriebswege hinweg entscheidend für ein bestmögliches Einkaufserlebnis ist, haben wir auch unsere Vertriebsstrategie überarbeitet. Dank unseres Omni-Channel-Ansatzes werden wir alle Verkaufskanäle und Aktivitäten zur Marketingaktivierung integrieren, Cross-Selling-Möglichkeiten nutzen und unsere Preise über alle Kanäle hinweg in Einklang bringen. Im Rahmen von ersten

Pilotprojekten haben wir den Konsumenten in einigen Märkten bereits die Möglichkeit gegeben, ihre Produkte online zu bestellen und sie dann im Laden abzuholen. Die ersten Erfahrungen mit diesem ‚Click & Collect'-Angebot sind sehr vielversprechend. Wir werden daher in diesem Jahr weiter in Infrastruktur und Prozesse investieren, um den Omni-Channel-Ansatz weltweit in die Praxis umzusetzen.

Höchste Priorität im Jahr 2015 wird für das gesamte Senior-Management-Team der nordamerikanische Markt haben. Für unsere neue Führungsmannschaft vor Ort, allesamt hochkarätige Experten mit Mark King, einem gebürtigen Amerikaner und Branchenveteran, an der Spitze, wird es vor allem darum gehen, die Relevanz unserer Marken für die US-Konsumenten zu steigern. Die Markenkampagnen, die wir seit Jahresbeginn für adidas und Reebok mit einem klaren Fokus auf den amerikanischen Markt angestoßen haben, sind ein wichtiger Schritt. Sie unterstreichen unsere Ambitionen eindrucksvoll und stellen klar, dass adidas und Reebok die Motivation der Sportler und Athleten besser kennen und verstehen als jede andere Sportmarke der Welt. Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler ist die Entwicklung der richtigen Produkte für den US-Markt. Die neuen externen Talente im Design-Bereich und die Eröffnung unseres Designstudios in New York werden hier nachhaltige Spuren hinterlassen. Zudem müssen wir die Sichtbarkeit unserer Marken auf den Spielfeldern der Sportarten erhöhen, für die das Herz der jungen amerikanischen Athleten schlägt: Basketball, American Football und Baseball, um nur einige zu nennen. Dabei werden wir uns nicht nur auf den Ausbau unseres bereits sehr schlagkräftigen Portfolios im Profisport konzentrieren, sondern auch unsere Präsenz im College-Sport und bei Grassroots-Events stark vorantreiben. Gleichzeitig gehen wir die Umsetzung am Point-of-Sale konsequent an. Auch hier werden wir die Markenpräsenz und die Präsentation unserer Produkte deutlich verbessern.

Lassen Sie mich zum Abschluss festhalten, dass wir alles haben, was wir brauchen, um künftig weiterhin erfolgreich zu sein: das Momentum unserer Marken stimmt, unsere Produkt-Pipeline ist prall gefüllt und unsere Kampagnen werden die Begehrlichkeit unserer Marken weiter erhöhen. Wir kennen unsere Prioritäten, haben darauf unseren Plan aufgebaut und werden nun mit Konsequenz, Beharrlichkeit und Mut an der Umsetzung arbeiten. Gleichzeitig werden wir wachsam bleiben, um schnell und entschlossen auf Änderungen im Umfeld reagieren zu können. Die Marschroute ist klar. Im Jahr 2015 werden wir unser Geschäft deutlich verbessern und unseren Umsatz und Gewinn steigern. Doch das ist nur der Anfang. Ende März werden wir Ihnen unsere langfristige Strategie bis 2020 vorstellen. Natürlich kann ich heute noch nicht über die Inhalte dieser Strategie berichten. Eines kann ich Ihnen aber bereits versichern: Die adidas Gruppe ist und bleibt ein Wachstumsunternehmen, gegründet auf starken Marken. Damit werden wir auch in Zukunft einen Unterschied machen.

Mit sportlichem Gruß,

HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns

Vorstand

Unser Vorstand setzt sich aus fünf Mitgliedern zusammen. Jedes Vorstandsmitglied ist für mindestens einen wichtigen Geschäftsbereich innerhalb des Konzerns verantwortlich.

Herbert Hainer

VORSTANDSVORSITZENDER

Herbert Hainer wurde 1954 in Dingolfing geboren. Nach dem Studium zum Diplom-Betriebswirt war er acht Jahre in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Procter & Gamble tätig. 1987 kam Herbert Hainer zu adidas Deutschland. Dort hatte er mehrere Managementpositionen innerhalb des Konzerns inne, u.a. Geschäftsführer Deutschland und Senior Vice President für Vertrieb und Logistik in Europa, Afrika und dem Nahen Osten. Herbert Hainer wurde 1997 in den Vorstand berufen und ist seit 2001 Vorstandsvorsitzender der adidas AG. Er ist verheiratet, hat zwei Töchter und lebt in Herzogenaurach.

Herbert Hainer ist außerdem:
- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, FC Bayern München AG, München
- Mitglied des Aufsichtsrats, Allianz Deutschland AG, München
- Mitglied des Aufsichtsrats, Deutsche Lufthansa AG, Köln

Robin J. Stalker

FINANZVORSTAND

Robin J. Stalker wurde 1958 in Palmerston North, Neuseeland, geboren. Nach seinem Betriebswirtschaftsstudium startete er 1982 seine berufliche Laufbahn und erhielt seine Qualifikation als Chartered Accountant. Er war bei Arthur Young in Neuseeland und London tätig und hatte danach verschiedene Positionen im Finanz- und Controllingbereich in der Unterhaltungsindustrie inne, darunter United International Pictures und Warner Bros. International. Des Weiteren arbeitete er als selbstständiger Berater. Robin J. Stalker kam 1996 zur adidas AG. Seit Februar 2000 ist er Chief Financial Officer der adidas AG. Er wurde 2001 für den Bereich Finanzen in den Vorstand berufen. Im Jahr 2005 übernahm er zusätzlich Verantwortung als Arbeitsdirektor. Robin J. Stalker ist verheiratet und lebt in der Nähe von Herzogenaurach.

Robin J. Stalker ist außerdem:
- Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler AG, Herzogenaurach

Weitere Informationen zum
Vorstand des adidas Konzerns finden Sie unter:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE / VORSTAND

Roland Auschel

GLOBAL SALES

Roland Auschel wurde 1963 in Bad Waldsee geboren. Er erwarb seinen Bachelor-Abschluss in Europäischer Betriebswirtschaft in Deutschland sowie Großbritannien und absolvierte ein MBA-Studium in den USA. 1989 kam Roland Auschel als strategischer Planer zu adidas. Während seiner beruflichen Laufbahn im adidas Konzern hatte er viele leitende Managementpositionen inne, u. a. als Business Unit Manager, Key Account Manager Europe und Head of Region Europe, Middle East and Africa. 2009 wurde Roland Auschel zum Chief Sales Officer Multichannel Markets ernannt. 2013 wurde er für den Bereich Global Sales in den Vorstand berufen. Roland Auschel ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Erlangen.

Glenn Bennett

GLOBAL OPERATIONS

Glenn Bennett wurde 1963 in New Hampshire, USA, geboren. Als Diplom-Informatiker begann er seine berufliche Laufbahn 1983 bei Reebok International Ltd., wo er zehn Jahre in verschiedenen Positionen im operativen Bereich und im Produktbereich tätig war, zuletzt als Director of Footwear Development. 1993 kam Glenn Bennett zur adidas AG und begann als Head of Worldwide Footwear Development. Dort wurde er wenige Monate später zum Senior Vice President of Footwear Operations ernannt. Er wurde 1997 in den Vorstand berufen und übernahm kurz darauf die Verantwortung für alle Aktivitäten bei Global Operations in den Bereichen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Glenn Bennett lebt in Boston/Massachusetts, USA.

Eric Liedtke [1)]

GLOBAL BRANDS

Eric Liedtke wurde 1966 in Dayton/Ohio, USA, geboren. Er erwarb seinen Bachelor-Abschluss in Journalismus und begann seine Karriere bei DMB&B Advertising in den USA. 1994 kam er als Global Line Manager für Cross Training zu adidas und war in Portland/Oregon tätig. Während seiner 20-jährigen beruflichen Laufbahn bei adidas hatte Eric Liedtke verschiedene Positionen auf oberster Managementebene bei adidas America inne, u. a. als Director of Footwear Marketing und Vice President Brand Marketing. Im Jahr 2006 wechselte er zur Konzernzentrale nach Deutschland. Seit 2011 war er als Senior Vice President adidas Sport Performance für alle adidas Sportkategorien weltweit verantwortlich. 2014 wurde er für den Bereich Global Brands in den Vorstand berufen. Eric Liedtke lebt in Nürnberg.

1) Mit Wirkung zum 6. März 2014 in den Vorstand berufen. Eric Liedtke trat die Nachfolge von Erich Stamminger an, der bis zum 5. März für den Bereich Global Brands verantwortlich war.

Aufsichtsrat

Igor Landau

VORSITZENDER[1]

wohnhaft in Lugano, Schweiz
Pensionär, Mitglied des Verwaltungsrats, Sanofi-Aventis S.A., Paris, Frankreich

- Mitglied des Aufsichtsrats, Allianz SE, München[2]
- Mitglied des Verwaltungsrats, Sanofi-Aventis S.A., Paris, Frankreich

Sabine Bauer*

STELLVERTRETENDE VORSITZENDE[1]

wohnhaft in Erlangen
Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

Willi Schwerdtle

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER[1]

wohnhaft in München
Selbstständiger Unternehmensberater/Partner, WP Force Solutions GmbH, Bad Homburg v. d. Höhe

- Mitglied des Aufsichtsrats, Eckes AG, Nieder-Olm

Dieter Hauenstein*

wohnhaft in Herzogenaurach
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG[3]

Dr. Wolfgang Jäger*

wohnhaft in Bochum
Geschäftsführer, zuständig für Öffentlichkeitsarbeit und Studienförderung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Dr. Stefan Jentzsch

wohnhaft in London, Großbritannien
Corporate Finance Berater/Partner, Perella Weinberg Partners UK LLP, London, Großbritannien

- Mitglied des Aufsichtsrats, Sky Deutschland AG, Unterföhring
- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, AIL Leasing München AG, Grünwald

Herbert Kauffmann

wohnhaft in Stuttgart
Selbstständiger Unternehmensberater, Stuttgart

- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Uniscon universal identity control GmbH, München
- Mitglied des Aufsichtsrats, DEUTZ AG, Köln

Katja Kraus[4]

wohnhaft in Hamburg
Geschäftsführende Gesellschafterin, Jung von Matt/sports GmbH, Hamburg

Kathrin Menges[4]

wohnhaft in Neuss
Mitglied des Vorstands, zuständig für den Unternehmensbereich Personal und Infrastruktur-Services der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

Mandate innerhalb des Henkel Konzerns

- Mitglied des Aufsichtsrats, Henkel Central Eastern Europe GmbH, Wien, Österreich
- Mitglied des Supervisory Board, Henkel Nederland B.V., Nieuwegein, Niederlande
- Mitglied des Board of Directors, Henkel Norden AB, Stockholm, Schweden
- Mitglied des Board of Directors, Henkel Norden Oy, Vantaa, Finnland
- Mitglied des Board of Directors, Henkel of America, Inc., Wilmington, USA

Roland Nosko*

wohnhaft in Wolnzach
Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg, Nürnberg

/ Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, CeramTec GmbH, Plochingen

Hans Ruprecht*

wohnhaft in Herzogenaurach
Vertriebsdirektor Customer Service Central Europe West, adidas AG

Heidi Thaler-Veh*

wohnhaft in Uffenheim
Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

MIT BEENDIGUNG DER ORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG AM 8.MAI 2014 AUSGESCHIEDENE MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Alexander Popow

wohnhaft in Moskau, Russland
Vorsitzender, RFSO ‚Lokomotiv', Moskau, Russland

Christian Tourres

wohnhaft in Lungern, Schweiz
Ehemaliges Vorstandsmitglied der adidas AG

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE AB 8. MAI 2014

Präsidium / Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle
Präsidialausschuss / Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Roland Nosko*, Willi Schwerdtle
Prüfungsausschuss / Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Dr. Wolfgang Jäger*, Dr. Stefan Jentzsch, Hans Ruprecht*
Nominierungsausschuss / Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Willi Schwerdtle
Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG / Igor Landau, Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh*
Finanz- und Investitionsausschuss (seit 25. September 2014) / Igor Landau, Sabine Bauer*, Dr. Wolfgang Jäger*, Herbert Kauffmann

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE BIS 8. MAI 2014

Präsidium / Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle
Präsidialausschuss / Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Roland Nosko*, Willi Schwerdtle
Prüfungsausschuss / Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Dr. Wolfgang Jäger*, Dr. Stefan Jentzsch, Hans Ruprecht*
Nominierungsausschuss / Igor Landau (Vorsitzender), Willi Schwerdtle, Christian Tourres
Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG / Igor Landau, Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh*

* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.
1) In der konstituierenden Aufsichtsratssitzung am 8. Mai 2014 wiedergewählt.
2) Bis 7. Mai 2014.
3) Seit 4. April 2014; zuvor Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats Herzogenaurach.
4) Seit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 8. Mai 2014.

Bericht des Aufsichtsrats

Igor Landau
VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir blicken auf ein herausforderndes Geschäftsjahr 2014 zurück. Dank starker Marken und Partnerschaften im Sport sowie erstklassiger Innovationen ist es dem adidas Konzern erneut gelungen, den Umsatz deutlich zu steigern. Ergebnisseitig haben jedoch die anhaltende Schwäche im Golfmarkt, die negativen wirtschaftlichen Entwicklungen in Russland/GUS sowie fortwährende ungünstige Währungsentwicklungen, insbesondere die starke Abwertung des russischen Rubels, deutliche Spuren hinterlassen. Wir sind diese Themen jedoch entschlossen angegangen und haben entsprechende Schritte eingeleitet, um sowohl kurzfristig das Ergebnis zu sichern als auch gleichzeitig die Profitabilität des Konzerns langfristig und nachhaltig zu verbessern. So ist unser Unternehmen gut aufgestellt, um im Jahr 2015 wieder Umsatzsteigerungen bei allen Marken zu erzielen sowie den Konzerngewinn überproportional zu verbessern.

Überwachung und Beratung im Dialog mit dem Vorstand

Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir alle uns nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben sorgfältig und gewissenhaft wahrgenommen. Wir haben den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten, seine Geschäftsführung sorgfältig und kontinuierlich überwacht und uns dabei von deren Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit überzeugt.

In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, hat uns der Vorstand unmittelbar eingebunden. Nach eingehender Beratung und Prüfung der uns vom Vorstand übergebenen ausführlichen Unterlagen haben wir zu einzelnen Geschäftsvorgängen unsere Zustimmung erteilt, soweit dies rechtlich erforderlich war.

Der Vorstand hat uns in den Aufsichtsratssitzungen umfassend und zeitnah über alle relevanten Aspekte der Geschäftsstrategie, der Unternehmensplanung – einschließlich der Finanz-, Investitions- und Personalplanung –, der Geschäftsentwicklung, der Finanzlage und der Rentabilität des Konzerns schriftlich und mündlich informiert. In gleicher Weise wurden wir über Fragen der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge auf dem Laufenden gehalten.

Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den Planungen, die uns der Vorstand stets umgehend und ausführlich erläutert hat, wurden von uns im Plenum intensiv behandelt.

Zur Vorbereitung unserer Sitzungen erhielten wir vom Vorstand regelmäßig umfassende Berichte. Wir hatten somit stets die Möglichkeit, uns in den Ausschüssen und im Plenum mit den Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und Anregungen einzubringen, bevor wir nach sorgfältiger Prüfung und Beratung Beschlüsse zu den Vorstandsvorlagen fassten. Außerhalb der Sitzungen hat uns der Vorstand monatlich, falls erforderlich auch häufiger, über die aktuelle Geschäftslage berichtet.

Im Berichtsjahr haben wir neben der konstituierenden Sitzung fünf ordentliche Sitzungen abgehalten, des Weiteren zwei außerordentliche Sitzungen. Abgesehen von einer ordentlichen Sitzung im Berichtsjahr, an der zwei Aufsichtsratsmitglieder aufgrund anderer, nicht aufschiebbarer dienstlicher Termine nicht teilnehmen konnten, waren alle Mitglieder des Aufsichtsrats in allen Sitzungen anwesend. Bezogen auf die Plenumssitzungen lag die Präsenz im Berichtsjahr damit durchschnittlich bei knapp 97 %. Die Ausschüsse tagten, abgesehen von zwei Sitzungen des Prüfungsausschusses, in denen jeweils ein Mitglied fehlte, stets vollzählig. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG), hat an allen ordentlichen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit nicht Vorstandsangelegenheiten behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen. Die Arbeitnehmervertreter haben Tagesordnungspunkte aller Plenumssitzungen in gesonderten Sitzungen vorbereitet und beraten.

Zwischen den Sitzungen standen der Aufsichtsratsvorsitzende und der Prüfungsausschussvorsitzende regelmäßig in Kontakt mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand. Dabei wurde über Fragen der Unternehmensstrategie, der Geschäftsentwicklung und -planung, der Risikolage und des Risikomanagements sowie der Compliance beraten. Der Aufsichtsratsvorsitzende wurde darüber hinaus über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung des Unternehmens und die Geschäftsführung von wesentlicher Bedeutung waren, umgehend informiert.

Themen im Aufsichtsratsplenum

Als Schwerpunkte unserer Beratungen und Prüfungen sind die folgenden Themen aufzuführen:

Lage und Geschäftsentwicklung

Gegenstände regelmäßiger Erörterungen im Plenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Konzerns sowie die Geschäftsentwicklung in den einzelnen Geschäftssegmenten und Regionen, die uns der Vorstand in jeder nach Abschluss des Quartals stattfindenden Aufsichtsratssitzung detailliert erläuterte. Dabei haben wir kontinuierlich mögliche Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftslage, die aus Währungsumrechnungen resultierenden negativen Effekte sowie die Entwicklung unserer einzelnen Marken erörtert.

Im März 2014 haben wir uns intensiv mit dem von der KPMG jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehenen Jahres- und Konzernabschluss 2013, mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns befasst und diese geprüft.

Umfassend berichtete uns der Vorstand in den Sitzungen, die im Februar und im August abgehalten wurden, über die anhaltende Schwäche im weltweiten Golfmarkt und die für die Marke TaylorMade-adidas Golf daraus resultierende, nicht zufriedenstellende Geschäftsentwicklung im Berichtsjahr und gab uns darüber hinaus einen ersten Ausblick auf die künftige Umsatzentwicklung dieser Marke. Ausführlich befassten wir uns in zwei weiteren Sitzungen mit den im mittelfristigen Geschäftsplan ‚Route 2015' gesetzten Zielen des Konzerns, die der Vorstand im Juli angesichts der Verschärfung der negativen Währungseffekte, des zu erwartenden deutlich niedrigeren Ergebnisbeitrags von TaylorMade-adidas Golf sowie der höheren Marketinginvestitionen anpasste. In der Mai- und Augustsitzung befassten wir uns auch umfassend mit dem vom Vorstand geplanten Verkauf der den Geschäftsbereich Lederschuhe abdeckenden Marke Rockport. Er erläuterte uns die strategischen Hintergründe sowie die Chancen und Risiken eines möglichen Verkaufs. Um den Vorstand effizient und zeitnah bei den Vertragsverhandlungen beraten zu können, haben wir die Befugnis zur Zustimmung zum Vertragsabschluss auf den von uns zu diesem Zweck ad hoc gegründeten Ausschuss ‚Relay' übertragen. Im November informierte uns der

Vorstand über die Wachstumspotenziale der Marken adidas und Reebok im Markt Nordamerika und präsentierte uns den diesbezüglichen Dreijahresplan 2015/2017, den wir intensiv diskutierten.

Zustimmungsbedürftige Geschäfte

Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen bedürfen aufgrund gesetzlicher Vorgaben bzw. aufgrund der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats einer förmlichen Beschlussfassung bzw. der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

Im Rahmen dieses Zustimmungsvorbehalts befassten wir uns in der Januar- und in der Februarsitzung ausführlich mit der Lagerstruktur im Konzern und der Entwicklung der Logistik- und Lagerkosten. Konkret stimmten wir – im Interesse einer Optimierung der Wirtschaftlichkeit – dem Erwerb des bislang von einer Konzerngesellschaft angemieteten, strategisch wichtigen Distributionszentrums in Spartanburg/South Carolina, USA, zu. Im März beschlossen wir nach ausführlicher Beratung die der Hauptversammlung 2014 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2013 und der Vorschläge zur Wahl der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat. Gegenstand dieser Sitzung war auch die Beschlussfassung über die vom Vorstand vorgelegte Budget- und Investitionsplanung 2014.

Personalthemen

Im Berichtsjahr haben wir maßgebliche Entscheidungen über Veränderungen im Vorstand getroffen. So befassten wir uns in unserer außerordentlichen Sitzung im Januar mit der Bitte unseres langjährigen Vorstandsmitglieds Erich Stamminger, ihn mit Wirkung zum Ablauf des 5. März 2014 aus den Diensten als Vorstandsmitglied zu entlassen. Nach ausführlichen Beratungen im Plenum stimmten wir der einvernehmlichen Beendigung seiner Bestellung und der Aufhebung seines Vorstandsdienstvertrags zu. Als Nachfolger bestellten wir mit Wirkung ab 6. März 2014 Eric Liedtke in den Vorstand und zum Leiter des Vorstandsbereichs Global Brands und beschlossen die Konditionen seines Vorstandsdienstvertrags. In unseren Sitzungen im März und Mai beschlossen wir nach ausführlichen Beratungen, die Vorstandsmandate von Herbert Hainer, Glenn Bennett und Robin J. Stalker zu verlängern und die Vorstandsdienstverträge fortzuführen.

Mit diesen Personalentscheidungen trägt der Aufsichtsrat ihren Leistungen Rechnung und setzt auf Kontinuität des Vorstandsgremiums. Ungeachtet dessen haben sich die Mitglieder des Präsidialausschusses im November auch mit der langfristigen Nachfolgeplanung auf Vorstandsebene befasst.

Vorstandsvergütung

In unserer Januarsitzung befassten wir uns neben den finanziellen Konditionen von Vorstandsdienstverträgen mit der Aufhebung des mit Erich Stamminger vereinbarten Wettbewerbsverbots und stimmten den jeweiligen Verträgen zu. Wesentliche Themen unserer Sitzung im Februar waren die Zustimmung zu den vertraglichen Bedingungen hinsichtlich des Ausscheidens von Erich Stamminger sowie die ausführliche Erörterung der Leistungen der Vorstandsmitglieder im Berichtsjahr mit anschließender Beschlussfassung über die ihnen zu gewährenden Performance-Boni 2013. Wie vom Deutschen Corporate Governance Kodex (der ‚Kodex') gefordert, haben wir die Vorstandsvergütung auf ihre Angemessenheit überprüft und in diesem Zusammenhang das Verhältnis der Vorstandszielvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und zu der der Gesamtbelegschaft betrachtet. Unter Berücksichtigung dieses Aspekts haben wir sodann in unserer Sitzung im März die Ziele und maßgeblichen Kriterien für den Performance-Bonus 2014 mit dem für jedes Vorstandsmitglied individuell festzusetzenden Performance-Bonus-Zielbetrag sowie die Anpassung des Vorstandsdienstvertrags von Herbert Hainer umfassend erörtert und beschlossen.

Im Einklang mit dem Kodex haben wir einen externen, unabhängigen Vergütungsexperten mit der Überprüfung des Vorstandsvergütungssystems und der Angemessenheit der Vorstandsvergütung beauftragt. Die Überprüfung hat ergeben, dass die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist und sowohl den gesetzlichen als auch den Anforderungen des Kodex entspricht. Der Vergleich mit anderen Unternehmen hinsichtlich der individuellen Vorstandszielvergütung hat jedoch ergeben, dass vor allem bei der den Vorständen gewährten Altersversorgung Handlungsbedarf besteht und es im Übrigen Spielräume für eine moderate Erhöhung in Zukunft gibt, die eine wettbewerbsfähige Vergütung gewährleistet. In den Sitzungen des Präsidialausschusses und des Plenums im Mai und

August haben sich die Aufsichtsratsmitglieder detailliert mit den Ergebnissen der Überprüfung der Vorstandsvergütung befasst und sich der Einschätzung des Vergütungsexperten angeschlossen. Die aus der Untersuchung resultierenden Erkenntnisse wurden vom Aufsichtstrat bereits bei seinen Beschlussfassungen im August über die zu verlängernden Vorstandsdienstverträge und Pensionszusagen von Glenn Bennett und Robin J. Stalker berücksichtigt.

In unserer Sitzung im Februar 2015 haben wir die Leistungen der Vorstandsmitglieder im Berichtsjahr 2014 sowie während des Dreijahreszeitraums 2012/2014 umfassend erörtert und sodann die ihnen zu gewährenden Performance-Boni 2014 und LTIP-Boni 2012/2014 beschlossen.

Zu den Einzelheiten der Vergütung für das Geschäftsjahr 2014 wird auf den Vergütungsbericht verwiesen / **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 28.**

Corporate Governance

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. Der Schwerpunkt unserer Februarsitzungen liegt in der Regel auf Themen der Corporate Governance. Im Februar 2014 haben wir die Einführung betragsmäßiger Höchstgrenzen, auch für einen etwaigen Sonderbonus bei zu verlängernden oder neu abzuschließenden Vorstandsdienstverträgen beraten und sodann beschlossen. Schwerpunkte unserer Sitzung im Februar 2015 waren die Beratung und Beschlussfassung hinsichtlich der für die Zusammensetzung unseres Plenums maßgeblichen Ziele sowie die Einführung eines Abfindungs-Caps bei den Vorstandsdienstverträgen in Vorbereitung der abzugebenden Entsprechenserklärung 2015. Damit folgen wir auch in dieser Hinsicht den Empfehlungen des Kodex bei neu abzuschließenden bzw. zu verlängernden Vorstandsdienstverträgen. Die aktualisierte Entsprechenserklärung 2015 haben wir nach umfassender Beratung beschlossen und sodann unseren Aktionären auf der Internetseite unter / **WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE** dauerhaft zugänglich gemacht.

Im Berichtsjahr sind bei den Mitgliedern des Vorstands keine Interessenkonflikte aufgetreten. Im Aufsichtsrat gab es, mit Ausnahme des nachfolgenden Sachverhalts, ebenfalls keine Interessenkonflikte.

Zu Beginn des Geschäftsjahres 2015 wurden zwei voneinander unabhängige, projektbezogene, zeitlich befristete Beratungs- bzw. Dienstleistungsverträge mit zwei Unternehmen abgeschlossen, an denen jeweils ein Aufsichtsratsmitglied beteiligt ist. Die Zustimmung zum Abschluss der Verträge erfolgte nach eingehenden Diskussionen des Aufsichtsrats in seinen Sitzungen im November 2014 und Januar 2015 bzw. in seiner Sitzung im Februar 2015. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, nahmen die zwei beteiligten Aufsichtsratsmitglieder an den jeweiligen Beratungen und Beschlussfassungen nicht teil.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung / **SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 20.**

Effiziente Arbeit in den Ausschüssen

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir neben insgesamt sechs ständigen Aufsichtsratsausschüssen / **SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 12** den projektbezogenen Ausschuss ‚Relay' eingerichtet. Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse des Aufsichtsrats sowie Themen für die Aufsichtsratssitzungen vor. Darüber hinaus haben wir – im gesetzlich zulässigen Rahmen – bestimmte Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats in geeigneten Fällen auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – führt der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen in der jeweils nachfolgenden Plenumssitzung.

/ Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.

/ Der **Präsidialausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2014 sechs Sitzungen ab, eine davon in Form einer Telefonkonferenz. Zwei weitere Sitzungen, die Themen des Berichtsjahres betrafen, fanden im Februar 2015 statt.

Der Schwerpunkt der Sitzungen des Präsidialausschusses lag in der Vorbereitung der oben bereits im Einzelnen erläuterten Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums zur Abschlussvereinbarung mit Erich Stamminger, zum Neuabschluss bzw. zur Verlängerung von Vorstandsdienstverträgen sowie zur konkreten Bemessung der variablen Vergütung des Vorstands wie den Performance-Bonus für die Geschäftsjahre 2013 und 2014 und den LTIP-Bonus 2012/2014. Des Weiteren befasste er sich ausführlich mit den Ergebnissen der Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung insgesamt.

/ Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr fünf Sitzungen ab sowie eine weitere Sitzung im März 2015, die Themen des Berichtsjahres betraf. An allen Sitzungen nahmen der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren die umfassende Erörterung der Quartalsfinanzberichte und des Halbjahresfinanzberichts gemeinsam mit dem Finanzvorstand und dem Abschlussprüfer vor der jeweiligen Veröffentlichung sowie die Vorprüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2013 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern und dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte zum Jahres- und Konzernabschluss durch den Abschlussprüfer beschloss der Ausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses 2013 zu empfehlen. Des Weiteren bereitete er nach Vorlage der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2014 vor. Die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte für den Jahres- und Konzernabschluss 2014 und die Erteilung des Prüfungsauftrags mit entsprechender Honorarvereinbarung erfolgten nach intensiver Beratung im Ausschuss. Ferner befasste sich der Ausschuss ausführlich mit dem Risikobericht 2013 und den an interne Kontrollsysteme zu stellenden Best-Practice-Anforderungen.

Themenschwerpunkte der Sitzung des Ausschusses im September waren die Überprüfung der Wirksamkeit des Revisionssystems, des internen Kontrollsystems sowie des Risiko- und Compliance-Managementsystems. Im Rahmen dieser Überprüfung haben sich die Ausschussmitglieder ausführlich mit den Hauptrisikofaktoren des Konzerns, den angewandten Kontrollmethoden und Berichtssystemen sowie deren Effektivität unter Heranziehung schriftlicher und mündlicher Berichte auseinandergesetzt. In den anschließenden kritischen Diskussionen, unter anderem mit dem Abschlussprüfer, haben sich die Ausschussmitglieder von der Wirksamkeit der Systeme überzeugt und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert. Zudem wurden der Bericht 2014 und der Entwurf des Prüfungsplans 2015 der Internen Revision ausführlich erörtert.

Gegenstand jeder Sitzung des Prüfungsausschusses war die Berichterstattung des Chief Compliance Officer. Wesentliche Compliance-Fälle waren im Berichtsjahr nicht zu verzeichnen.

/ Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Geschäftsjahr 2014 nicht tätig werden.

/ Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr nicht.

/ Der im September gegründete **Finanz- und Investitionsausschuss** hielt im Berichtsjahr drei Sitzungen und im laufenden Geschäftsjahr zwei Sitzungen ab, jeweils in Form einer Telefonkonferenz.

Nach ausführlichen Beratungen stimmte er im November anstelle des Aufsichtsrats der Begebung von zwei Anleihen mit einem Gesamtvolumen von insgesamt 1 Mrd. € und einer Laufzeit von sieben bzw. zwölf Jahren zu. Darüber hinaus beriet er über die Eckdaten eines Aktienrückkaufprogramms, basierend auf der von der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 erteilten Ermächtigung, und beschloss die Auflage einer ersten Tranche mit einem Volumen von bis zu 300 Mio. €.

/ Der **Ausschuss ‚Relay'** ist im Berichtsjahr einmal zusammengetreten und hat anstelle des Aufsichtsratsplenums nach ausführlicher Beratung dem Verkauf der Marke Rockport an eine von Berkshire Partners und New Balance neu gegründete Gesellschaft zugestimmt.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung 2014

Die KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2014 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2014 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Die genannten Unterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 2. März 2015 und in unserer Bilanzsitzung am 4. März 2015, in der der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Gegenstand dieser Sitzungen waren auch die Erläuterungen des Vorstands über die im Geschäftsjahr 2014 erforderlichen Wertberichtigungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte bzw. auf die Veräußerungsgruppe Rockport. Der Abschlussprüfer berichtete uns in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung mit den vom Prüfungsausschuss für das Berichtsjahr festgelegten Prüfungsschwerpunkten und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir mit dem Vorstand den Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende in Höhe von 1,50 € je dividendenberechtigter Aktie vorsieht, intensiv erörtert und diesem auch unter Berücksichtigung des Aktienrückkaufprogramms, der Finanzlage und der Zukunftsaussichten des Konzerns sowie der Erwartungen unserer Aktionäre zugestimmt. Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses sind wir zu dem abschließenden Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss der adidas AG ist damit festgestellt.

Veränderungen im Aufsichtsrat

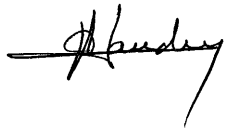
Mit Wirkung zur Beendigung der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 endeten die Aufsichtsratsmandate aller Mitglieder. Aufseiten der Anteilseignervertreter gehören Alexander Popow und Christian Tourres dem an jenem Tag für fünf Jahre gewählten Aufsichtsrat nicht mehr an. Wir haben den ausgeschiedenen Mitgliedern für ihre langjährige, engagierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit gedankt. Als neue Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat hat die Hauptversammlung – gemäß den auf den Vorschlägen des Nominierungsausschusses gestützten Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats – Katja Kraus und Kathrin Menges gewählt. Im Übrigen wurden die für die Wiederwahl kandidierenden Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter bei den jeweiligen Neuwahlen bestätigt.

In der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats unmittelbar im Anschluss an die Hauptversammlung haben wir den Vorsitzenden, die stellvertretende Vorsitzende und den weiteren stellvertretenden Vorsitzenden in ihren Ämtern bestätigt, ebenso wie die Besetzung der paritätisch besetzten Ausschüsse. In den Nominierungsausschuss haben wir bei Wiederwahl von Willi Schwerdtle und meiner Person Kathrin Menges gewählt.

Dank

Im Namen des Aufsichtsrats danke ich den Mitgliedern des Vorstands und allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren hohen persönlichen Einsatz sowie das fortwährende Engagement und den Arbeitnehmervertretern für die gute Zusammenarbeit.

Für den Aufsichtsrat



IGOR LANDAU
Aufsichtsratsvorsitzender
März 2015

Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung[1)]

Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt. Der nachfolgende Bericht enthält den Corporate Governance Bericht und die Erklärung zur Unternehmensführung von Vorstand und Aufsichtsrat.

Duales Führungssystem

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

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Vorstands

Die Zusammensetzung unseres aus fünf Mitgliedern bestehenden Vorstands reflektiert die internationale Struktur unseres Konzerns. Kein Mitglied des Vorstands nimmt mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften wahr, die vergleichbare Anforderungen stellen. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung, legt die strategische Ausrichtung des Unternehmens fest, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für deren Umsetzung. Darüber hinaus bestimmt er die unternehmerischen Ziele und gestaltet die Unternehmenspolitik sowie die Konzernorganisation. Ferner sorgt er für ein angemessenes Risikomanagement und -controlling sowie für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien (Compliance). Er ist an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich dabei am Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt. Dabei strebt er insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Bis Ende 2017 soll der Frauenanteil in Führungspositionen auf 32 % weltweit erhöht werden.

siehe Vorstand, S. 10

siehe Mitarbeiter, S. 82

Unbeschadet der Gesamtverantwortung des Vorstands führen die einzelnen Mitglieder die ihnen durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Geschäftsbereiche in eigener Verantwortung. Vorstandsausschüsse bestehen nicht. Der Vorstandsvorsitzende leitet insbesondere den Gesamtvorstand sowie federführend die Unternehmensentwicklung einschließlich der Koordinierung der Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Die Mitglieder des Vorstands unterrichten sich über alle wesentlichen Entwicklungen aus ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich über alle ressortübergreifenden Maßnahmen ab. Weitere Einzelheiten zur Zusammenarbeit im Vorstand regeln die Geschäftsordnung des Vorstands und der Geschäftsverteilungsplan. Sie enthalten insbesondere auch Regelungen zu Sitzungen und Beschlussfassungen sowie zur Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat.

1) Der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung ist ungeprüfter Bestandteil des Konzernlageberichts.

In den Aufsichtsratssitzungen berichtet der Vorstand schriftlich und mündlich zu den Tagesordnungspunkten und Beschlussvorlagen und beantwortet die Fragen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder. Der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand stehen in regelmäßigem Kontakt mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Prüfungsausschussvorsitzenden und beraten die wesentlichen Aspekte der Strategie, Planung und Unternehmensentwicklung sowie Fragen des Risikomanagements und der Compliance des Konzerns.

Zusammensetzung und Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Unser Aufsichtsrat besteht in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) aus jeweils sechs Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer. Die Vertreter der Anteilseigner werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer von der Belegschaft der adidas AG. Die letzte turnusmäßige Wahl erfolgte im Geschäftsjahr 2014. Die Amtszeit aller derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder begann am 8. Mai 2014 und läuft mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2019 aus.

Die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Wahl der Anteilseignervertreter wurden vom Nominierungsausschuss vorbereitet. Seine Empfehlungen berücksichtigten neben den Anforderungen des Gesetzes, des Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden ‚Kodex') und der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats auch die Ziele und Kriterien, die der Aufsichtsrat für seine eigene Zusammensetzung beschlossen hatte:

Seine Mitglieder verfügen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Da die Mitglieder des Aufsichtsrats über umfangreiche Kenntnisse in unterschiedlichen Berufsbereichen und zum Teil über langjährige internationale Erfahrung verfügen, bringen sie ein breites Spektrum von Fähigkeiten in ihre Aufsichtsratstätigkeit ein. Die Anzahl weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat erhöhte sich von zwei auf vier Mitglieder. Unter der Annahme, dass auch Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die Kriterien der Unabhängigkeit für Aufsichtsratsmitglieder im Sinne des Kodex erfüllen, sind nach Einschätzung des Aufsichtsrats alle Mitglieder unabhängig. Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Ferner stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG, deren Vorstand und Aufsichtsrat oder einem kontrollierenden Aktionär, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Die Einhaltung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl wurde bei der Besetzung berücksichtigt.

Damit sind die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats vollumfänglich erreicht. Informationen zu den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern sind in diesem Geschäftsbericht und im Internet verfügbar.

Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter **www.adidas-group.com/s/corporate-governance** mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

- Satzung
- Geschäftsordnung des Vorstands
- Geschäftsordnung des Aufsichtsrats
- Geschäftsordnung des Prüfungsausschusses
- Ausschüsse des Aufsichtsrats (Besetzung und Aufgaben)

siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 14

siehe Aufsichtsrat, S. 12
www.adidas-group.com/s/aufsichtsrat

Da der Aufsichtsrat aufgrund der erfolgten Neuwahl seit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 8. Mai 2014 neu zusammengesetzt ist, hat er in seiner Sitzung am 11. Februar 2015 die zuletzt festgelegten Ziele für seine Zusammensetzung beraten und, auch wenn er auf die Auswahl der Aufsichtsratskandidaten für die Arbeitnehmer keinen Einfluss nehmen kann, wie folgt neu beschlossen:

- Die Besetzung des Aufsichtsrats mit Mitgliedern mit internationalem Hintergrund soll im bisherigen Umfang beibehalten werden. Auch künftig sollen die aufgrund der Herkunft, Ausbildung oder beruflichen Tätigkeit bestehenden verschiedenen Kenntnisse und Erfahrungen berücksichtigt werden.
- Die Anzahl von vier Frauen im Aufsichtsrat soll gewahrt werden. Zudem soll eine Frau Mitglied des Nominierungsausschusses sein.
- Wie bisher sollen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats unabhängig sein. Dabei wird davon ausgegangen, dass auch die Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die Kriterien der Unabhängigkeit im Sinne des Kodex erfüllen. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte sollen vermieden werden.
- Die Aufsichtsratsmitglieder sollen über ausreichend Zeit für die Wahrnehmung des Mandats verfügen.
- Die Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl soll berücksichtigt werden.

Grundlage jeder Aufsichtsratstätigkeit ist aber weiterhin die persönliche Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder. Daher werden bei den Wahlvorschlägen auch weitere wichtige Kriterien herangezogen. So wird wie bislang auf Persönlichkeit, Integrität und eine hinreichende Vielfalt im Hinblick auf Fach- und Branchenkenntnisse sowie besondere Erfahrungen, z. B. auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung, geachtet. Dies sind wichtige Voraussetzungen für eine produktive Zusammenarbeit im Aufsichtsrat und eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands. Insgesamt werden sich die Vorschläge auch weiterhin am Wohl des Unternehmens orientieren.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Unternehmensführung. Er wird vom Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Geschäftsentwicklung, die Planung sowie die Risikolage des Unternehmens einschließlich der Compliance informiert und stimmt mit dem Vorstand die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung ab. Der Aufsichtsrat prüft und billigt die Jahresabschlüsse der adidas AG und des adidas Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers und beschließt über den Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns. Ferner beschließt er über die der Hauptversammlung zu unterbreitenden Beschlussvorschläge. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von grundlegender Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses.

Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für die Gesellschaft bestmögliche Zusammensetzung des Vorstandsgremiums. Dabei spielen Erfahrung und Branchenkenntnisse sowie fachliche und persönliche Qualifikation eine wichtige Rolle. Im März 2014 hat Eric Liedtke, der seit 20 Jahren verschiedene Managementpositionen im In- und Ausland innerhalb des adidas Konzerns ausgeübt hat, die Nachfolge von Erich Stamminger als Vorstandsmitglied verantwortlich für Global Brands angetreten. Nach Überzeugung des Aufsichtsrats ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des adidas Konzerns erforderlich, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Diversity-Konzepte des Konzerns, insbesondere im Bereich der Führungsentwicklungsprogramme, mit dem Ziel, den Frauenanteil im Vorstand langfristig zu erhöhen.

Der Aufsichtsrat legt ferner das System der Vorstandsvergütung fest, überprüft es regelmäßig und bestimmt die individuelle Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Dabei wird das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt, auch in der zeitlichen Entwicklung, berücksichtigt. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst.

siehe Vergütungsbericht, S. 28

Der Aufsichtsrat hat zur Steigerung der Effizienz seiner Arbeit und zur Behandlung komplexer Sachverhalte aus dem Kreis seiner Mitglieder sechs ständige Ausschüsse gebildet, die u. a. seine Beschlüsse vorbereiten bzw. zum Teil an seiner Stelle beschließen. Dabei handelt es sich um das Präsidium, den Präsidialausschuss, den Prüfungsausschuss, den im Jahr 2014 neu gegründeten Finanz- und Investitionsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG sowie den Nominierungsausschuss. Daneben besteht ein projektbezogener, im Jahr 2014 gebildeter Ad-hoc-Ausschuss. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Die Zusammensetzung der Ausschüsse kann unserer Übersicht zum Aufsichtsrat entnommen werden. Weiterführende Informationen zu den Aufgaben der Ausschüsse finden Sie auf unserer Internetseite.

siehe Aufsichtsrat, S. 12
www.adidas-group.com/s/aufsichtsrats-ausschuesse

Die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und den Prüfungsausschuss regeln neben den persönlichen Anforderungen an die Mitglieder die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie das Prozedere der Sitzungen und Beschlussfassungen. Sie sind auf unserer Internetseite öffentlich zugänglich. Über die Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Berichtsjahr informiert der Bericht des Aufsichtsrats.

siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 14

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr und werden dabei von der adidas AG unterstützt. Die Gesellschaft informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über aktuelle Gesetzesänderungen sowie externe Weiterbildungsmöglichkeiten und stellt einschlägige Fachliteratur zur Verfügung. Für die neu gewählten Mitglieder des Aufsichtsrats wurden interne Einführungsveranstaltungen abgehalten.

Alle zwei Jahre überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss anhand von Fragebögen und Einzelinterviews die Effizienz ihrer Tätigkeit. Die nächsten Effizienzprüfungen werden nach der Hauptversammlung 2015 stattfinden.

Vermeidung von Interessenkonflikten

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahe stehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Verträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind weder bei den Vorstands- noch bei den Aufsichtsratsmitgliedern Interessenkonflikte aufgetreten, abgesehen von dem im Bericht des Aufsichtsrats beschriebenen Sachverhalt.

siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 14

adidas GROUP

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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 13. Februar 2014 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung bis 30. September 2014 auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden ‚Kodex') in der Fassung vom 13. Mai 2013. Für den Zeitraum ab dem 1. Oktober 2014 bezieht sich die nachfolgende Erklärung auf die Empfehlungen des Kodex in seiner Fassung vom 24. Juni 2014, die am 30. September 2014 im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG erklären, dass den Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex' mit den folgenden Abweichungen entsprochen wurde und wird:

Betragsmäßige Höchstgrenzen für die Vergütung insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile (Ziffer 4.2.3 Absatz 2 Satz 6)

Wir folgen den Empfehlungen des Kodex für alle neuen Verträge und Vertragsverlängerungen, die seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung abgeschlossen wurden, und beabsichtigen, den Empfehlungen auch in Zukunft hinsichtlich zu verlängernder Verträge sowie bei Neuabschluss von Verträgen zu folgen. Ein Eingriff in die bestehenden Verträge ist für die Gesellschaft jedoch einseitig nicht durchsetzbar und wäre zudem mit dem Prinzip der Vertragstreue nicht vereinbar.

Vereinbarung von Abfindungs-Caps bei Abschluss von Vorstandsverträgen (Ziffer 4.2.3 Absatz 4)

Für Verträge mit einer Laufzeit von bis zu drei Jahren sind wir der Auffassung, dass bereits die vereinbarte kurze Vertragsdauer im Zusammenhang mit weiteren Vertragsbestimmungen ausreichenden Schutz vor unangemessenen Abfindungszahlungen bietet. Gleichwohl haben wir ein Abfindungs-Cap gemäß den Kodexempfehlungen bei allen neuen Verträgen und Vertragsverlängerungen seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vereinbart und beabsichtigen, den Empfehlungen auch in Zukunft hinsichtlich zu verlängernder Verträge sowie bei Neuabschluss von Verträgen zu folgen.

Angabe des von einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern gehaltenen Besitzes von Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente (Ziffer 6.3 Satz 1)

In der Vergangenheit haben wir den Besitz von Aktien oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente, wenn er 1 % der von der adidas AG ausgegebenen Aktien übersteigt, nicht für die einzelnen Organmitglieder angegeben. Künftig entsprechen wir der Empfehlung des Kodex; die Angabe erfolgt im Corporate Governance Bericht.

Herzogenaurach, 12. Februar 2015

Für den Vorstand	Für den Aufsichtsrat
HERBERT HAINER	IGOR LANDAU
Vorstandsvorsitzender	**Aufsichtsratsvorsitzender**

Die vorstehende Entsprechenserklärung vom 12. Februar 2015 ist unter **www.adidas-group.com/s/corporate-governance** veröffentlicht und als Download verfügbar.

Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex erfüllt

Neben den Empfehlungen enthält der Kodex eine Reihe von Anregungen für eine gute und verantwortungsbewusste Corporate Governance, deren Einhaltung nach den gesetzlichen Bestimmungen nicht offengelegt werden muss. Der adidas Konzern erfüllt ausnahmslos alle Anregungen des Kodex.

Relevante Unternehmensführungspraktiken

Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt sind die Kernwerte unseres Konzerns. Sie werden von Vorstand, Aufsichtsrat und den Mitarbeitern aktiv gelebt und haben Eingang in unseren Verhaltenskodex (Code of Conduct) gefunden, den wir acht Jahre nach seiner ursprünglichen Einführung 2006 im vergangenen Jahr komplett überarbeitet haben. Unser unternehmerisches Handeln orientiert sich an den Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei tragen wir eine große soziale und ökologische Verantwortung.

Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards: Die Entwicklung von Unternehmensleitlinien bezüglich sozialer Mindeststandards, der Arbeitssicherheit sowie des Gesundheits- und Umweltschutzes und deren Überwachung in den Produktionsstätten des adidas Konzerns und seiner Geschäftspartner ist fester Bestandteil unserer Unternehmenspolitik. Unser Konzern verfügt über einen eigenen Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, die Workplace Standards (‚Arbeitsplatzstandards'). Diese Standards orientieren sich an den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und folgen dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). Sie helfen uns, nur solche Geschäftspartner auszuwählen, die unsere Arbeitsplatzstandards und die Anforderungen an unsere Geschäftspraktiken erfüllen. Für die Koordinierung der Einhaltung und Überwachung der Arbeitsplatzstandards haben wir eigens ein Expertenteam bestellt. Wir berichten in diesem Geschäftsbericht über unser Nachhaltigkeitsprogramm, veröffentlichen jährlich einen detaillierten Nachhaltigkeitsbericht und informieren das ganze Jahr auf unserer Internetseite über unsere Fortschritte.

Umweltverantwortung: Nachhaltiges Handeln ist für den adidas Konzern die maßgebliche Voraussetzung für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung, die insbesondere soziale und ökologische Verantwortung für gegenwärtige und zukünftige Generationen umfasst. Der Bereich Soziales und Umwelt übernimmt mit seinem weltweiten Team seit vielen Jahren neben der Überwachung von Arbeitnehmerrechten in der Beschaffungskette auch die Koordination der Umweltstrategie sowie das Management der Produktsicherheit.

Im Rahmen des konzernweiten Nachhaltigkeitsprogramms hat der adidas Konzern eine umfassende Umweltstrategie entwickelt. Gegenstand der Strategie ist es, die Prozessabläufe entlang der Wertschöpfungskette effizienter und umweltfreundlicher zu gestalten. Dies reicht von den Bereichen Produktdesign, Materialentwicklung und -auswahl, Entwicklung und Beschaffung, Logistik und IT-Systeme bis zur Effizienzsteigerung unternehmenseigener Standorte. Die Optimierung dieser Prozesse ermöglicht es dem adidas Konzern, zukünftig nachhaltigere Produkte anzubieten und eine verbesserte Umweltleistung zu erzielen. Im Rahmen unserer Umweltstrategie haben wir uns klare Ziele zur Emissionsreduktion gesetzt. Wesentlicher Bestandteil dieser Ziele ist zudem die Einführung einheitlicher Umweltmanagementsysteme an eigenen Standorten des adidas Konzerns nach ISO 14001.

Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter **www.adidas-group.com/de** mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

- Verhaltenskodex
- Nachhaltigkeit
- Gesellschaftliches Engagement
- Risiko- und Chancenmanagement und Compliance
- Informationen und Unterlagen zur Hauptversammlung
- Directors' Dealings
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

www.adidas-group.com/s/standards-und-richtlinien

siehe Nachhaltigkeit, S. 89

www.adidas-group.com/s/green-company

Gesellschaftliches Engagement: Der adidas Konzern kooperiert mit Wohltätigkeitsorganisationen, um mithilfe des Sports die Lebensqualität von Menschen zu verbessern. Darüber hinaus unterstützen wir internationale Hilfsorganisationen, z. B. nach Naturkatastrophen, und setzen uns in verschiedenen Projekten weltweit für Bildung, Wissenschaft und humanitäre Initiativen ein. Auch unsere Mitarbeiter haben vielfältige Möglichkeiten, an sozialen Programmen teilzunehmen. Durch den adidas Fund beispielsweise können sie sich weltweit für gemeinnützige Zwecke einsetzen: Südafrika, die Demokratische Republik Kongo, Albanien, Kenia, Israel, Brasilien, Hongkong, die Schweiz und Deutschland sind nur einige Länder, in denen adidas Mitarbeiter bereits an Projekten teilgenommen haben. Unterstützt werden in erster Linie Kinder und Jugendliche, die durch den Sport Programme kennenlernen, die ihnen Selbstbewusstsein, Respekt und Teamgeist vermitteln sowie neue Chancen und Möglichkeiten eröffnen. Unsere Mitarbeiter erfahren durch ihre freiwillige Arbeit, was durch Sport bewegt werden kann und lernen darüber hinaus viel über Werte, Kultur und das Leben in den verschiedenen Ländern. Zudem unterstützt freiwilliges Engagement die Motivation, Teamfähigkeit und Führungskompetenz sowie die Kommunikationsfähigkeit unserer Mitarbeiter. Über die verschiedenen Projekte informiert unsere Internetseite.

www.adidas-group.com/s/mitarbeiter-engagement

Compliance und Risikomanagement im adidas Konzern

Unser Compliance-Managementsystem ist mit dem Risiko- und Chancenmanagementsystem des Konzerns organisatorisch verknüpft. Beide Systeme sind eng aufeinander abgestimmt und werden kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Das Compliance-Managementsystem im Rahmen des globalen ‚Fair-Play-Konzepts' schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien konzernweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes Engagement für ein ethisches und faires Verhalten in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes und informiertes Handeln in einem dynamischen Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg des adidas Konzerns zu gewährleisten.

siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 154

Transparenz und Wahrung der Aktionärsinteressen

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Presse-, Ad-hoc- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie Präsentationen von Analystenkonferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender veröffentlichen wir auf unserer Internetseite. Unsere Investor-Relations-Abteilung steht in enger und ständiger Verbindung mit unseren Aktionären und bietet ihnen und dem Finanzmarkt eine umfassende Palette an Dienstleistungen an.

www.adidas-group.com
siehe Unsere Aktie, S. 38

Darüber hinaus stehen auf unserer Internetseite auch sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionäre der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Damit sind unsere Aktionäre in der Hauptversammlung an allen grundlegenden Beschlüssen beteiligt. Wir wollen die Aktionäre bei der Ausübung ihrer Rechte in der Hauptversammlung unterstützen. Daher werden wir unseren Aktionären bei der nächsten Hauptversammlung, die am 7. Mai 2015 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, erneut einen bestmöglichen Service bieten.

Die Aktionäre können sich u. a. elektronisch über unser Aktionärsportal zur Hauptversammlung anmelden oder über online erteilte Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft an den Abstimmungen teilnehmen. Darüber hinaus haben alle Aktionäre die Möglichkeit, die Hauptversammlung in voller Länge zeitgleich auf der Internetseite des Unternehmens zu verfolgen.

Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der individuelle Besitz von Aktien der Gesellschaft oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder lag am Ende des Geschäftsjahres 2014 deutlich unter 1 % der von der adidas AG ausgegebenen Aktien. Dies gilt ebenso für den Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.

Eine Darstellung der im Jahr 2014 getätigten Directors' Dealings ist auf unserer Internetseite veröffentlicht.

www.adidas-group.com/s/directors-dealings

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

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

siehe Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers, S. 187

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2014 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt.

Vergütungsbericht[1)]

Der Vergütungsbericht erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (nachfolgend der ‚Kodex') in der Fassung vom 24. Juni 2014 die Grundzüge des Vergütungssystems sowie die Höhe der Vergütungen der einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat stellt für den adidas Konzern ein wesentliches Element guter Corporate Governance dar.

Vergütungssystem für den Vorstand

Das Vergütungssystem für unseren Vorstand und die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsratsplenum – nach entsprechender Vorbereitung durch den Präsidialausschuss – festgelegt und regelmäßig überprüft. Die vom Aufsichtsrat und Präsidialausschuss im Berichtsjahr behandelten Personalangelegenheiten und Vergütungsthemen werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert.

siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 14

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltig wertorientierte Unternehmensentwicklung und -führung zu schaffen. Bei der Festsetzung der Vergütung der Mitglieder des Vorstands werden unter dem Gesichtspunkt der Angemessenheit die Größe und globale Ausrichtung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens berücksichtigt sowie die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die im übrigen Unternehmen gilt. Hierfür wird das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft, auch in der zeitlichen Entwicklung, berücksichtigt. Ferner werden die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des Gesamtvorstands bei der Festsetzung der Vorstandsvergütung berücksichtigt. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, Zielverfehlungen zur Verringerung der variablen Vergütung führen. Hierdurch ist nach Auffassung des Aufsichtsrats die Angemessenheit der Vergütung gewährleistet.

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2012 gilt, wurde von der ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2012 mit großer Mehrheit gebilligt.

Im Geschäftsjahr 2014 fand eine Überprüfung des Vorstandsvergütungssystems durch einen unabhängigen externen Vergütungsexperten statt. Sie kam zu dem Ergebnis, dass das Vergütungssystem den aktienrechtlichen Anforderungen und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex entspricht.

Bestandteile der Vorstandsvergütung

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich – unter Zugrundelegung einer 100 %igen Zielerreichung – zu etwa einem Drittel aus einer fixen Vergütung und zu etwa zwei Dritteln aus variablen, d. h. erfolgsbezogenen, Vergütungsbestandteilen zusammen:

- Die fixe Vergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt, das sich nach dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstands richtet. Es wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt grundsätzlich während der Laufzeit des Dienstvertrags für den Zeitraum von drei Jahren unverändert.

1) Dieser Vergütungsbericht ist Bestandteil des Konzernlageberichts und bildet zugleich einen Teil des Corporate Governance Berichts mit Erklärung zur Unternehmensführung.

/ Die variable, erfolgsbezogene Vergütung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:
  / dem Performance-Bonus mit einjähriger Bemessungsgrundlage und
  / dem LTIP-Bonus, der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term-Incentive-Plan 2012/2014 (LTIP 2012/2014) resultiert, als Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung.

Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestaltet, dass die Erreichung der für die Gewährung des LTIP-Bonus maßgeblichen langfristigen Ziele einen deutlich höheren Anreiz darstellt als die Erreichung der für die Gewährung des Performance-Bonus maßgeblichen Ziele. Entsprechende vertragliche Regelungen stellen sicher, dass diese Gewichtung auch künftig erhalten bleibt. Mehr als 50 % der variablen Zielvergütung werden auf der Grundlage von mehrjährigen Performance-Kriterien festgesetzt.

Die variablen Vergütungskomponenten sind wie folgt ausgestaltet:

/ Der Performance-Bonus vergütet im Einklang mit der kurzfristigen Unternehmensentwicklung die Leistungen des Vorstands im abgelaufenen Geschäftsjahr. Er wird vom Aufsichtsrat in einem zweistufigen Verfahren festgesetzt:
  / Zu Beginn des Geschäftsjahres bestimmt der Aufsichtsrat die unterschiedlich gewichteten, an eindeutige Ziele geknüpften Performance-Kriterien und legt für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (Bonus-Zielbetrag), fest.
  / Nach Ablauf des Geschäftsjahres überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung und stellt den individuellen Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus in Abhängigkeit der tatsächlichen Zielerreichung fest. Die Auszahlung erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses des abgelaufenen Geschäftsjahres.

  Für den Performance-Bonus 2014 hat der Aufsichtsrat neben der individuellen Leistung des Vorstandsmitglieds folgende unternehmensbezogene Kriterien (Performance-Kriterien) bestimmt:
  / Steigerung des Nettoumsatzes währungsbereinigt,
  / Verbesserung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals,
  / Verbesserung der operativen Marge des Einzelhandelssegments.

  Bei der Berechnung der Höhe des Performance-Bonus wird der für jedes Performance-Kriterium ermittelte Zielerreichungsgrad entsprechend dem prozentualen Anteil des betreffenden Performance-Kriteriums gewichtet. Die Summe der gewichteten Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien wird sodann mit dem für jedes Vorstandsmitglied festgelegten individuellen Bonus-Zielbetrag multipliziert. Der Performance-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Geschäftsjahres, wird der Performance-Bonus grundsätzlich zeitanteilig berechnet.

- Der LTIP-Bonus vergütet im Einklang mit der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensentwicklung die langfristigen Leistungen des Vorstands basierend auf dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term-Incentive-Plan 2012/2014 (LTIP 2012/2014). Er wird vom Aufsichtsrat in einem zweistufigen Verfahren festgesetzt:
  - Bei der Ausgabe des LTIP 2012/2014 zu Beginn des Geschäftsjahres 2012 hat der Aufsichtsrat die an eindeutige Ziele geknüpften, auf eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichteten Performance-Kriterien festgelegt sowie die für jedes Vorstandsmitglied individuelle Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (LTIP-Zielbetrag).
  - Nach Ablauf des Geschäftsjahres 2014 überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung und stellt den individuellen Auszahlungsbetrag des LTIP-Bonus in Abhängigkeit von der tatsächlichen Zielerreichung fest. Die Auszahlung erfolgt nach der Billigung des Konzernabschlusses 2014.

  Für den LTIP 2012/2014 hat der Aufsichtsrat folgende Performance-Kriterien bestimmt:
  - die Steigerung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns,
  - die Steigerung des Operating Free Cashflow,
  - die Steigerung des Umsatzes in der Kategorie adidas NEO Label,
  - die Entwicklung der adidas AG Aktie.

  Bei der Berechnung der Höhe des LTIP-Bonus wird der für jedes einzelne Performance-Kriterium ermittelte Zielerreichungsgrad entsprechend dem prozentualen Anteil des betreffenden Performance-Kriteriums gewichtet. Für die Beurteilung der Zielerreichung ist die Entwicklung der einzelnen Performance-Kriterien innerhalb des sich von 2012 bis 2014 erstreckenden Dreijahreszeitraums maßgeblich. Die Summe der gewichteten Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien wird mit dem für jedes Vorstandsmitglied individuell festgelegten LTIP-Zielbetrag multipliziert.

  Im Rahmen der abschließenden Beurteilung der Leistung des Vorstands werden auch vom Aufsichtsrat für den LTIP 2012/2014 beschlossene qualitative Gesichtspunkte herangezogen wie zum Beispiel der Ausbau eines Personal-Berichterstattungssystems unter Berücksichtigung der GRI-Richtlinien (Global Reporting Initiative). Der LTIP-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen LTIP-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Zielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein LTIP-Bonus zu. Beginnt oder endet sein Amt während der Laufzeit des LTIP 2012/2014, erfolgt eine zeitanteilige Berechnung des LTIP-Bonus. Im Falle der Amtsniederlegung oder Eigenkündigung des Vorstandsmitglieds während der Laufzeit des LTIP 2012/2014 sowie im Falle der Kündigung des Dienstvertrags seitens der Gesellschaft entfällt der Anspruch auf den LTIP-Bonus.

Eine aus einem Aktienoptionsprogramm resultierende Vergütungskomponente besteht nicht und ist nicht geplant. Die Entwicklung der adidas AG Aktie bildet jedoch eines von vier Performance-Kriterien des LTIP 2012/2014.

Nebenleistungen und sonstige Zusagen

Den Vorstandsmitgliedern werden Nebenleistungen in geringfügigem Umfang gewährt, die sie nach den jeweils geltenden steuerlichen Regelungen individuell versteuern. Sie beinhalten im Wesentlichen die Kosten für die bzw. den geldwerten Vorteil aus der Bereitstellung von Dienstwagen sowie Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen. Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten sie keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder unseres Vorstands erhielten von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen.

Pensionszusagen

Alle Mitglieder des Vorstands haben einzelvertraglich Pensionszusagen erhalten, die sich in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandsbestellung als Prozentsatz der vertraglich vereinbarten pensionsfähigen Bezüge errechnen.

Die Höhe der pensionsfähigen Bezüge der Vorstandsmitglieder entspricht derzeit dem in der Tabelle ‚Gewährte Zuwendungen' jeweils angegebenen individuellen Jahresfestgehalt. Ausgehend von einem den Vorstandsmitgliedern gewährten Grundbetrag in Höhe von 10 % der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge wird für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit ein Pensionsbaustein in Höhe von zwei Prozentpunkten[2)3)] der pensionsfähigen Bezüge gebildet.

siehe Tabelle 01

Bei den Pensionszusagen der Vorstandsmitglieder hat der Aufsichtsrat als angestrebtes Versorgungsniveau einen Pensionsanspruch in Höhe von maximal 40 %[4)] der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge festgelegt. Die Versorgungsleistungen erfolgen monatlich nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen

- als Alterspension ab Vollendung des 65. Lebensjahres bzw.
- als Invalidenrente ab Eintritt der medizinisch bedingten Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit längstens bis zum Zeitpunkt der Zahlung der Altersrente, jeweils in Höhe des bis zum Eintritt des Pensionsfalls erreichten Pensionsanspruchs;
- als Hinterbliebenenversorgung ab Eintritt des Todesfalls des Vorstandsmitglieds für den verwitweten (Ehe-)Partner in Höhe von 50 % des bis zu jenem Zeitpunkt erreichten Pensionsanspruchs bzw. in Höhe von 15 % des bis zu jenem Zeitpunkt erreichten Pensionsanspruchs für jedes unterhaltsberechtigte Kind (Halbwaise) bzw. 30 % (Vollwaise). Die Versorgungsbezüge der Hinterbliebenen dürfen zusammen den vollen Betrag der Pension des verstorbenen Vorstandsmitglieds nicht übersteigen. Im Falle des Übersteigens werden die Waisenrenten anteilig gekürzt.

Im Falle des Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt des Pensionsfalls richtet sich die Unverfallbarkeit seiner Pensionsanwartschaft nach den gesetzlichen Bestimmungen. Die gesetzlich vorgesehene zeitanteilige Kürzung des Pensionsanspruchs erfolgt nicht, d. h., er beträgt mindestens den dem Vorstandsmitglied bei Erteilung der Pensionszusage gewährten Grundbetrag, erhöht um die während der Vorstandstätigkeit jährlich gebildeten Pensionsbausteine.

Die laufenden Pensionszahlungen werden nach dem Eintritt des Pensionsfalls grundsätzlich entsprechend der Entwicklung der gesetzlichen Renten angepasst.

Herbert Hainer, Roland Auschel, Eric Liedtke, Robin J. Stalker und Erich Stamminger, die bis zum Zeitpunkt der Vorstandsbestellung zum Kreis der leitenden Führungskräfte der adidas AG gehörten, werden zum Zeitpunkt des Renteneintritts zusätzlich Leistungen aus dem ‚adidas Management Pension Plan' erhalten. In diese 1989 für alle Führungskräfte im Unternehmen eingeführte Zusatzversorgung hat die adidas AG für Herbert Hainer, Roland Auschel, Eric Liedtke, Robin J. Stalker und Erich Stamminger Versorgungsbausteine eingebracht, bis sie zu Mitgliedern des Vorstands bestellt wurden.

2) Erstbestellung von Herbert Hainer und Erich Stamminger: mit Wirkung ab 6. März 1997; abweichende Regelung für Glenn Bennett: Statt dem Zeitpunkt der Erstbestellung (mit Wirkung ab 6. März 1997) gilt der 1. Januar 2000 als maßgeblicher Zeitpunkt für die Berechnung der Pensionsansprüche mit einem Grundbetrag der pensionsfähigen Bezüge in Höhe von 20 %; Erstbestellung von Robin J. Stalker: mit Wirkung ab 30. Januar 2001; Erstbestellung von Roland Auschel: mit Wirkung ab 1. Oktober 2013; Erstbestellung von Eric Liedtke: mit Wirkung ab 6. März 2014.
3) Erhöhung des gewährten jährlichen Pensionsbausteins von Glenn Bennett und Robin J. Stalker auf drei Prozentpunkte der pensionsfähigen Bezüge mit Wirkung ab 6. März 2015.
4) Erhöhung des angestrebten Versorgungsniveaus bei Glenn Bennett und Robin J. Stalker auf einen Pensionsanspruch in Höhe von maximal 50 % mit Wirkung ab 6.März 2015.

Sollte ein Vorstandsmitglied während der Vorstandstätigkeit versterben, so erhalten die (Ehe-) Partner, ersatzweise die unterhaltsberechtigten Kinder, zusätzlich zu den Leistungen aus den Pensionszusagen das zeitanteilige Jahresfestgehalt für den Sterbemonat sowie für die drei folgenden Monate, längstens jedoch bis zum im Dienstvertrag vereinbarten Vertragsende.

01 ／ **Pensionszusagen** (in €)

	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert sämtlicher Pensionszusagen ohne Entgeltumwandlungen	
Zum 31. Dezember 2014 amtierende Vorstandsmitglieder	2014	2013	2014[1]	2013[2]
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	330.836	331.765	12.671.309	9.291.353
Roland Auschel	390.536	97.612	2.177.675	1.460.813
Glenn Bennett[3]	756.632	112.614	5.324.430	2.520.181
Eric Liedtke	315.951	–	658.518	–
Robin J. Stalker[3]	907.791	240.980	5.430.974	2.858.950
Erich Stamminger[4]	147.679	157.369	6.122.065	4.713.548
Gesamt	**2.849.425**	**940.340**	**32.384.971**	**20.844.845**

1) Der Gesamtbetrag der Entgeltumwandlungen betrug 719.324 € (2013: 127.770 €). Sie erfolgten durch Glenn Bennett in Höhe von 754.753 $ (Jahresdurchschnittskurs 2014: 1,3296 $/€) und Robin J. Stalker in Höhe von 151.670 €.
2) Der Gesamtbetrag der Entgeltumwandlungen betrug 127.770 €. Sie erfolgten durch Robin J. Stalker.
3) Anstieg des Versorgungsaufwands im Geschäftsjahr 2014 wegen Anpassung der Pensionsvereinbarung mit Wirkung ab 6. März 2015, bestehend aus dem Versorgungsaufwand 2014 und dem nachzuverrechnenden Versorgungsaufwand 2014 (Past Service Cost).
4) Zeitanteilig bis Beendigung des Vorstandsmandats mit Wirkung ab 6. März 2014.

Leistungen für den Fall einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit

Vorstandsdienstverträge werden in der Regel für eine Bestelldauer von drei Jahren abgeschlossen. Die Amtszeit verkürzt sich entsprechend, falls der Betroffene das 65. Lebensjahr zuvor vollendet.

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses, ohne dass ein zur Kündigung berechtigender wichtiger Grund vorliegt, sehen die Dienstverträge eine Abfindung in Höhe von maximal zwei Gesamtjahresvergütungen vor, begrenzt auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags (Abfindungs-Cap)[5]. Als Gesamtjahresvergütung gilt in diesem Zusammenhang die im Vergütungsbericht für das letzte volle Geschäftsjahr vor dem Ausscheiden als Vorstandsmitglied ausgewiesene Gesamtvergütung, ohne Versorgungsaufwand und Nachlaufbonus, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr. Erfolgt die Beendigung des Dienstvertrags anlässlich eines Kontrollwechsels, so ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungs-Caps begrenzt.

Sofern nicht im Einzelfall etwas anderes vereinbart wird, erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied im Falle der regulären Beendigung des Dienstvertrags, d. h. bei Nichtverlängerung des Dienstvertrags oder bei Beendigung aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres, das zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens berechnete Jahresfestgehalt, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und LTIP-Bonus sowie einen einzelvertraglich festgelegten Nachlaufbonus[6]. Der Nachlaufbonus wird in zwei Tranchen, 12 bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt[7].

5) In den Dienstvertrag von Roland Auschel soll eine entsprechende Klausel bei Vertragsverlängerung aufgenommen werden.
6) Dieser beträgt für Roland Auschel, Glenn Bennett und Eric Liedtke 75 %, für Robin J. Stalker 100 % und für Herbert Hainer und Erich Stamminger jeweils 125 % des dem jeweiligen Vorstandsmitglied für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus.
7) Der Anspruch auf den Nachlaufbonus entfällt, wenn der Dienstvertrag nach einer Freistellung endet oder aus wichtigem Grund gekündigt wird.

Der Dienstvertrag mit Erich Stamminger ist mit Wirkung ab 6. März 2014 einvernehmlich beendet worden. Bis zu jenem Zeitpunkt wurden ihm die vertraglichen Leistungen weitergewährt. Im Zusammenhang mit der einvernehmlichen Beendigung seiner Vorstandstätigkeit hat Erich Stamminger für das Geschäftsjahr 2013 einen Performance-Bonus in Höhe von 482.710 € erhalten. Für das Geschäftsjahr 2014 wurde angesichts des kurzen Zeitraums bis zu seinem Ausscheiden kein Performance-Bonus gezahlt. Mit Erich Stamminger wurde darüber hinaus vereinbart, dass er zwei Drittel des LTIP-Bonus erhält, den der Aufsichtsrat unter Annahme seiner Planteilnahme vom 1. Januar 2012 bis 31. Dezember 2014 im Februar 2015 beschlossen hat. Ende März 2015 bzw. Ende März 2016 erhält Erich Stamminger gemäß den Regelungen seines Dienstvertrags 75 % bzw. 50 % des ihm für das Geschäftsjahr 2013 gewährten Performance-Bonus, d. h. 362.032 € bzw. 214.355 €. Erich Stamminger hat sich verpflichtet, für die Dauer bis zum 8. Juli 2014 nicht für einen der wesentlichen Wettbewerber des adidas Konzerns tätig zu sein. Für dieses nachvertragliche Wettbewerbsverbot ist ihm gemäß der Regelung in seinem Dienstvertrag eine Karenzentschädigung in Höhe von 104.530 € brutto gezahlt worden. Die monatliche Ausgleichszahlung entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen aus dem ‚adidas Management Pension Plan' sowie aus der Pensionszusage vom 6. März 1997 in der Fassung vom 1. März 2011 bleiben bestehen.

Gesamtvergütung 2014 nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (der ‚Kodex')

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2014 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 17,083 Mio. € (2013: 6,500 Mio. €). Obwohl dem Vorstand wegen Nichterreichung der ihm für die Gewährung des Performance-Bonus 2014 und des LTIP-Bonus gesetzten Ziele ein deutlich unter dem jeweiligen Zielbonus liegender Performance-Bonus sowie LTIP-Bonus gewährt wurde, ist ein signifikanter Anstieg der Gesamtvergütung gegenüber dem Geschäftsjahr 2013 zu verzeichnen. Dieser ist zum einen auf die Auszahlung des aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2012/2014 resultierenden LTIP-Bonus und zum anderen auf die Erhöhung der Anzahl der Vorstandsmitglieder zurückzuführen. Ferner ist der Versorgungsaufwand für die Glenn Bennett und Robin J. Stalker erteilten Pensionszusagen angestiegen, da das jeweils angestrebte Versorgungsniveau mit Wirkung ab 6. März 2015 angehoben wurde.

siehe Tabelle 03

Die Empfehlungen des Kodex, die einzelnen Vergütungskomponenten für jedes Vorstandsmitglied individuell offenzulegen und die dem Kodex beigefügten Mustertabellen zu verwenden, wird im Folgenden umgesetzt.

Gewährte Zuwendungen gemäß dem Kodex

In der nachfolgenden Tabelle werden die für die Geschäftsjahre 2013 und 2014 gewährten Zuwendungen einschließlich Nebenleistungen und Versorgungsaufwand unter Angabe der Werte, die im Minimum bzw. im Maximum erreicht werden können, angegeben.

Der Performance-Bonus ist entsprechend den Anforderungen des Kodex mit dem Wert angegeben, der bei einer 100 %igen Zielerreichung gewährt wird. Der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2012/2014 resultierende LTIP-Bonus ist gemäß den Empfehlungen des Kodex bereits im Zeitpunkt der Gewährung mit dem zeitanteiligen Zielwert eines ‚mittleren Wahrscheinlichkeitsszenarios' anzugeben, wobei die adidas AG den Zielwert von 100 % zugrunde legt.

02 / **Gewährte Zuwendungen** (in €)

Gewährte Zuwendungen	Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender				Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales			
					seit 1. Oktober 2013			
	2014	2013	2014 (min.)	2014 (max.)	2014	2013	2014 (min.)	2014 (max.)
Festvergütung	1.500.000	1.481.989	1.500.000	1.500.000	550.000	137.500	550.000	550.000
Nebenleistungen	35.397	53.744	35.397	35.397	19.931	4.704	19.931	19.931
Summe	**1.535.397**	**1.535.733**	**1.535.397**	**1.535.397**	**569.931**	**142.204**	**569.931**	**569.931**
Einjährige variable Vergütung[1]	1.273.080	1.273.080	0	1.909.620	400.000	100.000	0	600.000
Mehrjährige variable Vergütung	**1.540.000**	**1.540.000**	**0**	**2.310.000**	**550.000**	**137.500**	**0**	**825.000**
LTIP 2012/2014[2]	1.540.000	1.540.000	0	2.310.000	550.000	137.500	0	825.000
Nachlaufbonus[3]	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe	**4.348.477**	**4.348.813**	**1.535.397**	**5.755.017**	**1.519.931**	**379.704**	**569.931**	**1.994.931**
Versorgungsaufwand[4]	330.836	331.765	330.836	330.836	390.536	97.612	390.536	390.536
Gesamtvergütung	**4.679.313**	**4.680.578**	**1.866.233**	**6.085.853**	**1.910.467**	**477.316**	**960.467**	**2.385.467**

Gewährte Zuwendungen	Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations				Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands			
					seit 6. März 2014			
	2014[5]	2013[6]	2014 (min.)	2014 (max.)	2014	2013	2014 (min.)	2014 (max.)
Festvergütung	546.029	546.563	546.029	546.029	409.946	n. a.	409.946	409.946
Nebenleistungen	15.761	15.822	15.761	15.761	13.130	n. a.	13.130	13.130
Summe	**561.790**	**562.385**	**561.790**	**561.790**	**423.076**	**n. a.**	**423.076**	**423.076**
Einjährige variable Vergütung[1]	370.292	370.654	0	555.438	333.333	n. a.	0	500.000
Mehrjährige variable Vergütung	**839.726**	**840.548**	**0**	**1.259.589**	**437.500**	**n. a.**	**0**	**656.250**
LTIP 2012/2014[2]	839.726	840.548	0	1.259.589	437.500	n. a.	0	656.250
Nachlaufbonus[3]	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe	**1.771.808**	**1.773.587**	**561.790**	**2.376.817**	**1.193.909**	**n. a.**	**423.076**	**1.579.326**
Versorgungsaufwand[4]	756.632	112.614	756.632	756.632	315.951	n. a.	315.951	315.951
Gesamtvergütung	**2.528.440**	**1.886.201**	**1.318.422**	**3.133.449**	**1.509.860**	**n. a.**	**739.027**	**1.895.277**

Gewährte Zuwendungen	Robin J. Stalker Finanzvorstand				Erich Stamminger Mitglied des Vorstands, Global Brands			
					bis 6. März 2014			
	2014	2013	2014 (min.)	2014 (max.)	2014	2013	2014 (min.)	2014 (max.)
Festvergütung	605.000	605.000	605.000	605.000	192.500	770.000	192.500	192.500
Nebenleistungen	18.617	15.966	18.617	18.617	10.266	50.068	10.266	10.266
Summe	**623.617**	**620.966**	**623.617**	**623.617**	**202.766**	**820.068**	**202.766**	**202.766**
Einjährige variable Vergütung[1]	402.730	402.730	0	604.095	0	742.630	0	0
Mehrjährige variable Vergütung	**770.000**	**770.000**	**0**	**1.155.000**	**603.387**	**990.000**	**603.387**	**603.387**
LTIP 2012/2014[2]	770.000	770.000	0	1.155.000	0	990.000	0	0
Nachlaufbonus[3]	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	603.387	n. a.	603.387	603.387
Summe	**1.796.347**	**1.793.696**	**623.617**	**2.382.712**	**806.153**	**2.552.698**	**806.153**	**806.153**
Versorgungsaufwand[4]	907.791	240.980	907.791	907.791	147.679	157.369	147.679	147.679
Gesamtvergütung	**2.704.138**	**2.034.676**	**1.531.408**	**3.290.503**	**953.832**	**2.710.067**	**953.832**	**953.832**

1) Keine Zusage für Performance-Bonus 2014 an Erich Stamminger wegen Beendigung des Vorstandsmandats mit Wirkung ab 6. März 2014. Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2014 für Eric Liedtke wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 6. März 2014.
2) Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2012/2014 wegen Vorstandsernennung von Roland Auschel (mit Wirkung ab 1. Oktober 2013) und Eric Liedtke (mit Wirkung ab 6. März 2014) während der Planlaufzeit. Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2012/2014 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Erich Stamminger (mit Wirkung ab 6. März 2014) während der Planlaufzeit.
3) Vertragliche Festsetzung der Höhe des Nachlaufbonus für Erich Stamminger: für den Zeitraum vom 6. März 2014 bis 5. März 2015 in Höhe von 362.032 €, zahlbar bis Ende März 2015, und für den Zeitraum vom 6. März 2015 bis 5. März 2016 in Höhe von 241.355 €, zahlbar bis Ende März 2016.
4) Anstieg der Versorgungsaufwände für Glenn Bennett und Robin J. Stalker für das Geschäftsjahr 2014 wegen Anpassung der Pensionsvereinbarungen mit Wirkung ab 6. März 2015, bestehend aus dem Versorgungsaufwand 2014 und dem nachzuverrechnenden Versorgungsaufwand 2014 (Past Service Cost).
5) Umrechnungskurs 1,3296 $/€ (Jahresdurchschnittskurs 2014).
6) Umrechnungskurs 1,3283 $/€ (Jahresdurchschnittskurs 2013).

Zufluss gemäß dem Kodex

Entsprechend den Empfehlungen des Kodex sind die Festvergütung, die Nebenleistungen, der Versorgungsaufwand sowie der Performance-Bonus als Zufluss für das Geschäftsjahr anzugeben, für das die Vergütung gewährt wird. Der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2012/2014 resultierende LTIP-Bonus ist gemäß den Anforderungen des Kodex für das Jahr auszuweisen, in dem der Plan endet, d. h. für das Geschäftsjahr 2014.

03 / **Zufluss** (in €)

Zufluss	Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender		Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales		Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations	
			seit 1. Oktober 2013			
	2014	2013	2014	2013	2014[1]	2013[2]
Festvergütung	1.500.000	1.481.989	550.000	137.500	546.029	546.563
Nebenleistungen	35.397	53.744	19.931	4.704	15.761	15.822
Summe	**1.535.397**	**1.535.733**	**569.931**	**142.204**	**561.790**	**562.385**
Einjährige variable Vergütung[3]	700.194	827.502	220.000	65.000	203.660	240.925
Mehrjährige variable Vergütung	**3.234.000**	**0**	**481.250**	**0**	**1.763.425**	**0**
LTIP 2012/2014[4]	3.234.000	0	481.250	0	1.763.425	0
Nachlaufbonus[5]	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe	**5.469.591**	**2.363.235**	**1.271.181**	**207.204**	**2.528.875**	**803.310**
Versorgungsaufwand[6]	330.836	331.765	390.536	97.612	756.632	112.614
Gesamtvergütung	**5.800.427**	**2.695.000**	**1.661.717**	**304.816**	**3.285.507**	**915.924**

Zufluss	Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands		Robin J. Stalker Finanzvorstand		Erich Stamminger Mitglied des Vorstands, Global Brands	
	seit 6. März 2014				bis 6. März 2014	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Festvergütung	409.946	n. a.	605.000	605.000	192.500	770.000
Nebenleistungen	13.130	n. a.	18.617	15.966	10.266	50.068
Summe	**423.076**	**n. a.**	**623.617**	**620.966**	**202.766**	**820.068**
Einjährige variable Vergütung[3]	183.333	n. a.	221.502	261.775	0	482.710
Mehrjährige variable Vergütung	**306.250**	**n. a.**	**1.617.000**	**0**	**1.386.000**	**0**
LTIP 2012/2014[4]	306.250	n. a.	1.617.000	0	1.386.000	0
Nachlaufbonus[5]	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe	**912.659**	**n. a.**	**2.462.119**	**882.741**	**1.588.766**	**1.302.778**
Versorgungsaufwand[6]	315.951	n. a.	907.791	240.980	147.679	157.369
Gesamtvergütung	**1.228.610**	n. a.	**3.369.910**	**1.123.721**	**1.736.445**	**1.460.147**

1) Umrechnungskurs 1,3296 $/€ (Jahresdurchschnittskurs 2014).
2) Umrechnungskurs 1,3283 $/€ (Jahresdurchschnittskurs 2013).
3) Kein Performance-Bonus 2014 für Erich Stamminger wegen Beendigung des Vorstandsmandats mit Wirkung ab 6. März 2014. Zeitanteiliger Performance-Bonus 2014 für Eric Liedtke wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 6. März 2014.
4) Zeitanteiliger LTIP-Bonus 2012/2014 wegen Vorstandsernennung von Roland Auschel (mit Wirkung ab 1. Oktober 2013) und Eric Liedtke (mit Wirkung ab 6. März 2014) während der Planlaufzeit. Zeitanteiliger LTIP-Bonus 2012/2014 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Erich Stamminger (mit Wirkung ab 6. März 2014) während der Planlaufzeit.
5) Auszahlung des Nachlaufbonus für Erich Stamminger erfolgt Ende März 2015 bzw. Ende März 2016.
6) Anstieg der Versorgungsaufwände für Glenn Bennett und Robin J. Stalker für das Geschäftsjahr 2014 wegen Anpassung der Pensionsvereinbarungen mit Wirkung ab 6. März 2015, bestehend aus dem Versorgungsaufwand 2014 und dem nachzuverrechnenden Versorgungsaufwand 2014 (Past Service Cost).

Ab dem Geschäftsjahr 2015 wird unserem Vorstand als variable Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung ein neuer, ebenfalls einen Dreijahreszeitraum abdeckender Long-Term-Incentive-Plan gewährt.

Gesamtbezüge der früheren Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebenen

Die Pensionszahlungen an frühere Vorstandsmitglieder bzw. deren Hinterbliebene belaufen sich im Jahr 2014 auf 3,458 Mio. € (2013: 3,421 Mio. €). Die Pensionsrückstellungen für diesen Personenkreis betragen zum 31. Dezember 2014 insgesamt 45,900 Mio. € (2013: 41,454 Mio. €). Ursächlich für den Anstieg ist primär die Absenkung des Rechnungszinssatzes von 3,7 % auf 2,1 %.

Darüber hinaus bestehen Pensionsverpflichtungen gegenüber drei früheren Vorstandsmitgliedern, die nach 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Hieraus ergeben sich für die adidas AG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 13,576 Mio. € (2013: 6,859 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Diese Erhöhung ist auf das Ausscheiden von Erich Stamminger und auf die Absenkung des Rechnungszinssatzes zurückzuführen.

Die Dynamisierung der an ehemalige Vorstandsmitglieder gezahlten Pensionen erfolgt nach den gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen, es sei denn, etwaige Überschussanteile aus dem Pensionsfonds werden nach Beginn der Pensionszahlungen für eine Erhöhung der Pensionsleistungen verwendet.

Überprüfung der Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2014 das Vorstandsvergütungssystem durch einen unabhängigen externen Vergütungsexperten auf seine Angemessenheit überprüfen lassen. Dabei ist die individuelle Gesamt-Zieljahresvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder einer genauen Prüfung unterzogen worden. Die Überprüfung hat ergeben, dass sie den aktienrechtlichen Anforderungen entsprechen. Im Vergleich zu anderen Gesellschaften besteht jedoch vor allem bei der den Vorständen gewährten Altersversorgung Handlungsbedarf und daher Spielraum für eine moderate Erhöhung, die eine wettbewerbsfähige Vergütung gewährleistet.

Vergütung des Aufsichtsrats

Die Vergütung des Aufsichtsrats gemäß § 18 der Satzung der Gesellschaft orientiert sich an der Unternehmensgröße sowie an der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder. Die Mitglieder erhalten nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres für ihre Tätigkeit eine Festvergütung sowie entsprechend dem Kodex zusätzlich eine Vergütung für Vorsitz- bzw. Ausschusstätigkeiten. Eine zusätzliche variable Vergütung wird nicht gewährt. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

Für das Geschäftsjahr 2014 erhielt jedes Aufsichtsratsmitglied eine jährliche Festvergütung in Höhe von 40.000 €, der Aufsichtsratsvorsitzende das Dreifache und die beiden Stellvertreter jeweils das Doppelte des Betrags. Die Mitglieder des Präsidialausschusses sowie des Finanz- und Investitionsausschusses erhielten eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 20.000 € bzw. die Mitglieder des Prüfungsausschusses eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 40.000 €. Zusätzlich zur Festvergütung wurden dem Vorsitzenden des Präsidialausschusses sowie des Finanz- und

Investitionsausschusses 40.000 € bzw. dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses 60.000 € vergütet. Mit der für einen Ausschussvorsitz gezahlten Vergütung ist auch die Mitgliedschaft in diesem Ausschuss abgegolten. Die Mitglieder des Präsidiums, des Vermittlungsausschusses, des Nominierungsausschusses und der ad hoc gebildeten Ausschüsse erhalten keine zusätzliche Vergütung. Gehört ein Aufsichtsratsmitglied mehreren Ausschüssen an, so wird nur die Ausschusstätigkeit vergütet, für die betragsmäßig die höchste Vergütung gewährt wird. Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem sämtliche Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats stehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer, soweit sie diese gesondert in Rechnung stellen, erstattet.

Die Gesamtvergütung unseres Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2014 belief sich auf 0,92 Mio. € (2013: 0,92 Mio. €)

In der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 haben die Aktionäre die Erhöhung der jährlichen Festvergütung von 40.000 € auf 50.000 €, sowie die Einführung eines Sitzungsgeldes in Höhe von 750 € für Präsenzsitzungen mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2015 beschlossen. Die in § 18 der Satzung vorgesehene Struktur hinsichtlich der Vergütung der Tätigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds als Vorsitzender, stellvertretender Vorsitzender, als Mitglied eines Ausschusses oder als Vorsitzender eines Ausschusses ist nicht geändert worden.

Nebenleistungen und sonstige Zusagen

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen erhalten.

04 / **Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats** (in €)

	2014	2013
Zum 31. Dezember 2014 amtierende Mitglieder des Aufsichtsrats		
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses)	160.000	160.000
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	100.000
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	100.000
Dieter Hauenstein	40.000	40.000
Dr. Wolfgang Jäger (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Herbert Kauffmann (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)	100.000	100.000
Katja Kraus[1)]	25.973	n. a.
Kathrin Menges[1)]	25.973	n. a.
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	60.000	60.000
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	80.000	80.000
Heidi Thaler-Veh	40.000	40.000
Mit Beendigung der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 ausgeschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats		
Alexander Popow[2)]	14.027	40.000
Christian Tourres[2)]	14.027	40.000
Gesamt	**920.000**	**920.000**

1) Erstmals Mitglied des Aufsichtsrats seit Beendigung der Hauptversammlung am 8. Mai 2014.
2) Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 8. Mai 2014.

Unsere Aktie[1)]

Im Jahr 2014 verzeichneten die internationalen Aktienmärkte eine uneinheitliche Entwicklung geprägt von volatilen Bewegungen. Während der DAX leicht um 3 % zulegte, verlor der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index 4 %. Nachdem sich die Aktie der adidas AG im Vorjahr deutlich besser entwickelt hatte als der Markt insgesamt, geriet sie 2014 stark unter Druck. Mit einem Rückgang in Höhe von 38 % gegenüber dem Vorjahr blieb die Aktie der adidas AG damit hinter beiden Indizes zurück. Die Anpassung des Ausblicks des Konzerns für das Geschäftsjahr 2014 wirkte sich negativ auf die Entwicklung der Aktie der adidas AG aus. Hauptgründe für die Anpassung waren die anhaltende Schwäche im Golfmarkt, negative wirtschaftliche Entwicklungen in Russland/GUS sowie fortwährende ungünstige Währungsentwicklungen. Das Management ist dennoch von der soliden Finanzlage des Konzerns und seinen langfristigen Bestrebungen überzeugt und beabsichtigt daher, der Hauptversammlung im Jahr 2015 eine im Vergleich zum Vorjahr unveränderte Dividende pro Aktie in Höhe von 1,50 € vorzuschlagen.

Uneinheitliche Entwicklung der internationalen Aktienmärkte im Jahr 2014

Die internationalen Aktienmärkte verzeichneten 2014 eine uneinheitliche Entwicklung. Während die europäischen Indizes seitwärts tendierten, legten die US-Aktienmärkte kräftig zu und übertrafen die internationalen Indizes deutlich. Die weiterhin expansive Geldpolitik der EZB, robuste Konjunkturdaten in den USA sowie die lockere Geldpolitik in China und Japan verliehen den internationalen Aktienmärkten wichtige positive Impulse. Insbesondere die Ankündigung der Fed hinsichtlich einer behutsamen Zinserhöhung sowie robuste führende US-Konjunkturindikatoren – die Arbeitslosenquote sank auf ein Sechsjahrestief und die monatlichen Exporte näherten sich einem neuen Allzeithoch – unterstützten die Erholung der US-Aktienmärkte. Das enttäuschende Wachstum im Euroraum sowie geopolitische Risikofaktoren wie die Ukraine-Krise belasteten jedoch nach wie vor die Aktienmärkte im Jahr 2014. Zudem trübten die Abschwächung der Wirtschaft in Asien und den Schwellenländern sowie der fallende Ölpreis und der schwache russische Rubel die Stimmung unter den Anlegern und führten zu einem insgesamt volatilen Handelsumfeld. Infolgedessen stieg der DAX im Jahr 2014 um 3 %. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index hingegen büßte 4 % ein. Der Dow Jones Index gewann in diesem Zeitraum 10 % hinzu.

siehe Tabelle 01

Aktienkurs der adidas AG entwickelt sich deutlich rückläufig

Die Aktie der adidas AG hatte sich im Vorjahr deutlich besser entwickelt als der Markt insgesamt und zum Jahresende 2013 ein Allzeithoch erreicht. Infolgedessen gab es Anfang 2014 Gewinnmitnahmen einiger Investoren. Mitte Januar kehrte sich die bis dahin schwache Entwicklung der Aktie der adidas AG vor allem aufgrund mehrerer positiver Analystenkommentare um. Die Aktie erreichte am 22. Januar 2014 ein neues Allzeithoch von 92,92 €. Nach Bekanntgabe der Geschäftsergebnisse für das Gesamtjahr 2013 am 5. März 2014 musste die Aktie der adidas AG jedoch im

01 / **Historische Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2014** (in %)

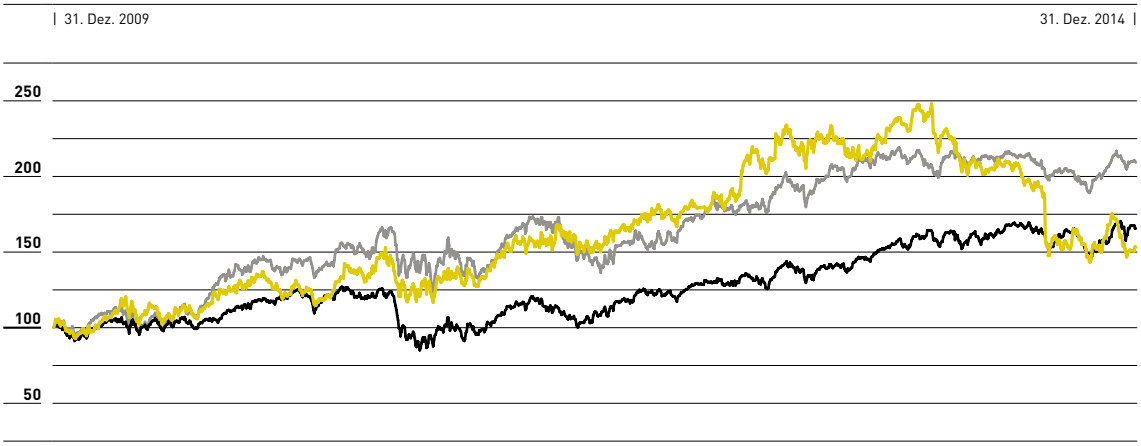
	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre	Seit Börsengang
adidas AG	–38	15	53	94	496
DAX	3	66	65	130	346
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	–4	51	108	177	397

Quelle: Bloomberg.

1) Dieser Abschnitt ist Bestandteil des geprüften Konzernlageberichts.

Die Aktie der adidas AG auf einen Blick

02 / Fünfjahresübersicht zur Aktienkursentwicklung [1)]



1) Index: 31. Dezember 2009 = 100.

03 / Die adidas AG Aktie

		2014	2013
Anzahl der ausstehenden Aktien [1)]	Aktien	204.327.044	209.216.186
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	2,72 [2)]	4,01 [3)]
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit je Aktie	€	3,36	3,03
Jahresendkurs	€	57,62	92,64
Jahreshoch	€	92,92	92,64
Jahrestief	€	53,89	66,28
Marktkapitalisierung [5)]	Mio. €	11.773	19.382
Dividende je Aktie	€	1,50 [4)]	1,50
Dividendensumme [5)]	Mio. €	306	314
Ausschüttungsquote [5)]	%	53,9 [2)]	37,4 [3)]
Dividendenrendite	%	2,6	1,6
Eigenkapital pro Aktie [5)]	€	27,53	26,24
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende	%	21,2 [2)]	23,1 [3)]
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag [6)]	Aktien	1.356.914	842.318

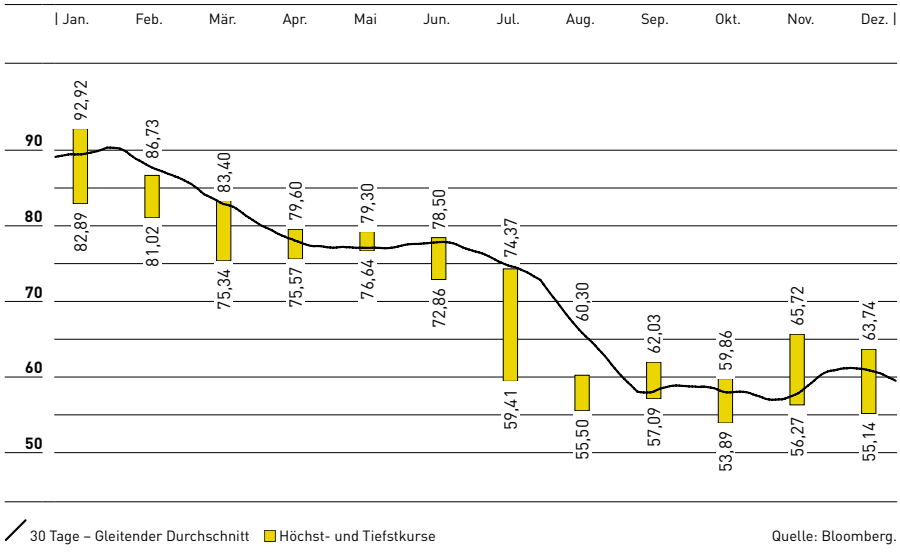
Wichtige Indizes

- DAX
- MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
- Deutsche Börse Prime Consumer
- Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
- FTSE4Good Index Serie
- Euronext Vigeo (Eurozone 120, Europe 120, World 120)
- Ethibel Index (Pioneer und Excellence)
- ECPI Ethical (Euro und EMU)
- STOXX Global ESG Leaders

1) Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
5) Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.
6) Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

weiteren Verlauf des Quartals deutliche Einbußen hinnehmen. Die Geschäftsergebnisse für 2013 fielen zwar geringfügig besser aus, als vom Markt prognostiziert, doch der Ausblick des Konzerns für das Gesamtjahr 2014 enttäuschte die meisten Marktteilnehmer. Im zweiten Quartal 2014 geriet die Aktie der adidas AG, hauptsächlich angesichts der allgemein schwachen Aktienmärkte, weiter unter Druck. Aufgrund des hohen Anteils der Schwellenländer am Gesamtumsatz wirkten sich insbesondere die weitere Abwertung von Währungen in mehreren dieser Länder gegenüber dem Euro sowie geopolitische Risikofaktoren wie die Ukraine-Krise negativ auf die Entwicklung des Aktienkurses der adidas AG aus. Negative Meldungen zur Lage auf dem Golfmarkt sowie ungünstige Point-of-Sale-Daten in Nordamerika führten zusätzlich zu einem negativeren Stimmungsbild gegenüber der Aktie der adidas AG im Monat Juni. Am 31. Juli passte der adidas Konzern seinen Ausblick für das Gesamtjahr 2014 an und verkündete zudem, seine Route 2015 Ziele später als ursprünglich erwartet erreichen zu können. Infolgedessen verlor der Aktienkurs deutlich an Wert. Hauptgründe für die Anpassung waren der nach wie vor schwache Golfmarkt, negative Entwicklungen in Russland/GUS sowie fortwährende ungünstige Währungsentwicklungen. Nach der Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse am 7. August gab der Aktienkurs der adidas AG weiter nach. Marktteilnehmer äußerten sich anhaltend besorgt über die künftige Umsatz- und Gewinnentwicklung des Konzerns und zeigten sich vorerst zurückhaltend gegenüber der Aktie der adidas AG. In der ersten Hälfte des vierten Quartals 2014 erholte sich die Aktie und legte kontinuierlich zu. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch das positive Feedback der Marktteilnehmer nach der Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse am 7. November mit Umsatz- und Gewinnergebnissen, die über den Erwartungen des Markts lagen. Vor allem die solide Umsatzdynamik sowohl bei adidas als auch bei Reebok, die anhaltend starke Entwicklung in Westeuropa und den Schwellenländern sowie die Bestätigung der Prognose für das Gesamtjahr 2014 durch das Management stießen im Markt auf positive Resonanz. Gegen Ende des Jahres gab der Aktienkurs der adidas AG jedoch erneut nach, nachdem mehrere Analystenberichte auf weiteren Margendruck im Jahr 2015 hinwiesen, primär ausgelöst durch die deutliche Abwertung des russischen Rubels.

04 / **adidas AG Aktie monatliche Höchst- und Tiefstkurse 2014 [1)]** (in €)



30 Tage – Gleitender Durchschnitt Höchst- und Tiefstkurse Quelle: Bloomberg.

1) Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

Infolgedessen beendete die Aktie der adidas AG das Jahr 2014 mit 57,62 € und lag um 38 % unter dem Vorjahreswert. Damit lag die Marktkapitalisierung des Konzerns am Jahresende bei 11,8 Mrd. € (2013: 19,4 Mrd. €).

siehe Grafik 02
siehe Grafik 03

Durchschnittliches tägliches Handelsvolumen steigt deutlich

Im Verlauf des Jahres 2014 erhöhte sich das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie an allen deutschen Börsenplätzen (ohne Bankumsätze) deutlich auf 1,4 Millionen Aktien (2013: 0,8 Millionen). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie über alternative Handelssysteme, wie z. B. CHI-X, Turquoise und BATS Europe, hat sich ebenfalls fast verdoppelt und betrug 0,9 Millionen Aktien pro Handelstag (2013: 0,5 Millionen). Das Handelsvolumen an den OTC-Märkten wie BOAT und EuroNext OTC verringerte sich auf 0,5 Millionen Aktien pro Handelstag (2013: 1,1 Millionen).

Level 1 ADR entwickelt sich analog der Aktie

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2014 bei 34,51 US-$ ab. Das bedeutet einen Rückgang in Höhe von 46 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2013: 64,23 US-$). Der stärker ausgeprägte Kursrückgang des Level 1 ADR gegenüber dem Kursrückgang der Aktie war auf die Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro zum Ende des Jahres 2014 verglichen mit dem Jahresende 2013 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs verringerte sich von 9,2 Millionen Ende 2013 auf 5,9 Millionen zum Jahresende 2014. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen hat sich 2014 mit 80.800 ADRs mehr als verdoppelt (2013: 35.800 ADRs). Die Deutsche Bank Trust Company Americas fungiert als Depotbank für das Level 1 ADR Programm der adidas AG. Weitere Informationen zu unserem ADR-Programm sind auf unserer Internetseite zu finden.

www.adidas-group.com/adr

Aktie der adidas AG in wichtigen Indizes vertreten

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, beispielsweise im DAX und im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index. Der deutsche Spitzenindex DAX enthält die Aktien der 30 wichtigsten Unternehmen, die an der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt werden. Im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index sind die Hauptwettbewerber unseres Konzerns vertreten. Zum 31. Dezember 2014 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, 1,47 % (2013: 2,36 %). Unsere niedrigere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war vor allem auf den Rückgang der Marktkapitalisierung der adidas AG zurückzuführen, die den gestiegenen Aktienumsatz mehr als aufhob. Im DAX lagen wir zum Jahresende gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 21 (2013: 16) und gemessen am Umsatz auf Platz 15 (2013: 17). Darüber hinaus ist die adidas AG in Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich in mehreren wichtigen Nachhaltigkeitsindizes vertreten.

siehe Tabelle 03

siehe Nachhaltigkeit, S. 89

Wandelanleihe beendet das Jahr bei 108,95 €

Im März 2012 begab die adidas AG eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. €. Die Schuldverschreibungen können vor Juni 2017 weder vom Emittenten noch von den Inhabern gekündigt werden und sind in bis zu 6,06 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandelbar. Der Erlös aus der Emission wird zur weiteren Optimierung der Fremdkapitalstruktur des Konzerns verwendet. Die Wandelanleihe weist einen jährlichen Kupon von 0,25 % und eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der ursprüngliche Ausübungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Regelungen zum Dividendenschutz wurde der Ausübungspreis auf 82,56 € je Aktie angepasst. Diese Anpassung trat am 9. Mai 2014 in Kraft. Die Wandelanleihe schloss das Jahr bei 108,95 € und damit unter dem Vorjahreswert von 129,96 €.

siehe Erläuterung 18, S. 213

Dividendenvorschlag von 1,50 € je Aktie

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG sind von der soliden Finanzlage des Konzerns und seinen langfristigen Bestrebungen überzeugt und beabsichtigen daher, der Hauptversammlung am 7. Mai 2015 für das Geschäftsjahr 2014 wie auch im Vorjahr eine Dividende in Höhe von 1,50 € je Aktie vorzuschlagen (2013: 1,50 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 8. Mai 2015 ausgezahlt. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 306 Mio. € (2013: 314 Mio. €) entspricht einem Ausschüttungssatz von 53,9 % des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte (2013: 37,4 %). Dies übersteigt den Ausschüttungssatz, der gemäß unserer Dividendenpolitik zwischen 20 % und 40 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns liegt, und ist ein Zeichen unserer Bekenntnis zu einer verlässlichen, auf Beständigkeit ausgelegten Dividendenpolitik.

siehe Tabelle 03

Shareholder-Return-Programm initiiert

Am 1. Oktober 2014 kündigte die adidas AG ein mehrjähriges Shareholder-Return-Programm mit einem Volumen von insgesamt bis zu 1,5 Mrd. € und einer Laufzeit bis zum 31. Dezember 2017 an. Das Shareholder-Return-Programm wird insbesondere durch den Rückkauf von Aktien über die Börse durchgeführt. Damit macht die adidas AG von der durch die Hauptversammlung der Gesellschaft am 8. Mai 2014 erteilten Ermächtigung zum Aktienrückkauf bis zum 7. Mai 2019 Gebrauch. Gemäß dieser Ermächtigung dürfen Aktien in Höhe von bis zu 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft über die Börse zurückgekauft werden: Derzeit beträgt die Anzahl der Aktien, die vorbehaltlich günstiger Marktkonditionen zurückerworben werden können, 20.921.618.

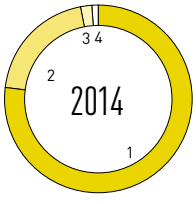
Am 15. Dezember 2014 gaben wir den Abschluss der ersten Tranche des Aktienrückkaufprogramms bekannt. Die Gesamtzahl der im Rahmen der ersten Tranche im Zeitraum vom 7. November 2014 bis einschließlich 12. Dezember 2014 erworbenen Aktien beläuft sich auf 4.889.142 Stückaktien. Das entsprach 2,34 % des Grundkapitals der Gesellschaft. Der Kaufpreis je Aktie betrug durchschnittlich 61,36 €. Insgesamt wurden Aktien zu einem Gesamtpreis von 299.999.987 € (ohne Erwerbsnebenkosten) zurückgekauft.

Ausgeprägte internationale Investorenbasis

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG derzeit auf rund 95.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Februar 2015 konnten wir rund 93 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Institutionelle Investoren stellen die größte Investorengruppe dar und halten 77 % unserer gesamten ausstehenden Aktien. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 20 %. In dieser Gruppe sind auch Privatanleger enthalten. Die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat halten insgesamt weniger als 1 %. Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 2 % der Aktien der Gesellschaft, die im Rahmen der ersten Tranche unseres Aktienrückkaufprogramms zurückerworben wurden.

siehe Grafik 05

05 / **Aktionärsstruktur nach Investorengruppen [1)]**



1 / **77 %** Institutionelle Investoren
2 / **20 %** Nicht näher bekannte Investoren
3 / **2 %** Eigene Aktien
4 / **< 1 %** Vorstand und Aufsichtsrat des adidas Konzerns

1) Stand: Februar 2015.

06 / **Aktionärsstruktur nach Regionen [1)]**

1 / **34 %** Nordamerika
2 / **23 %** Rest der Welt
3 / **16 %** Großbritannien
4 / **10 %** Deutschland
5 / **10 %** Schweiz
6 / **7 %** Frankreich

1) Stand: Februar 2015.

Nach Regionen betrachtet sind 34 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig, gefolgt von Großbritannien mit 16 % und der Schweiz mit 10 %. Auf deutsche und französische institutionelle Investoren entfallen 10 % bzw. 7 % der ausstehenden Aktien. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 23 % der ausstehenden Aktien.

siehe Grafik 06

Stimmrechtsmitteilungen veröffentlicht

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2014 und danach gemäß §§ 21 Abs. 1, 25 Abs. 1 bzw. 25a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) mitgeteilt worden sind, sind auf der Internetseite des Unternehmens zu finden. Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen.

www.adidas-group.de/stimmrechtsmitteilungen
siehe Erläuterung 26, S. 221

Offenlegung von Aktiengeschäften auf der Internetseite

Transaktionen mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von § 15a WpHG durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. andere leitende Führungskräfte oder mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Internetseite veröffentlicht. Im Jahr 2014 erhielt die adidas AG fünf Meldungen über Transaktionen gemäß § 15a WpHG: Herbert Kauffmann, Mitglied des Aufsichtsrats der adidas AG, erwarb am 7. August 2014 1.000 Aktien, Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender der adidas AG, am 12. August 2014 7.000 Aktien, Robin J. Stalker, Finanzvorstand der adidas AG, am 12. August 2014 1.750 Aktien und Willi Schwerdtle, Mitglied des Aufsichtsrats der adidas AG, erwarb am 11. November 2014 im Rahmen von zwei Transaktionen insgesamt 1.615 Aktien.

www.adidas-group.com/s/directors-dealings

Erneut starke Analystenunterstützung für die Aktie der adidas AG

Der adidas Konzern und die Aktie der adidas AG erfreuten sich im Jahr 2014 weiterhin starker Unterstützung von Analysten. Rund 35 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichten regelmäßig Studien über unseren Konzern. Infolge der allgemeinen Entwicklung der Aktie der adidas AG im Jahr 2014 aktualisierte die Mehrzahl der Analysten ihre Empfehlungen und Kursziele während des Zwölfmonatszeitraums. Dies zeigt auch die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2014. 24 % der Analysten sprachen eine ‚Kauf'-Empfehlung für unsere Aktie aus (2013: 74 %). 57 % empfahlen das ‚Halten' unserer Aktie (2013: 19 %). 19 % der Analysten stuften unsere Aktie zum ‚Verkauf' ein (2013: 7 %).

Erfolgreiche Investor-Relations-Aktivitäten

Die adidas AG strebt danach, einen kontinuierlichen Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten aufrechtzuerhalten. Das Management und das Investor-Relations-Team verbrachten im Jahr 2014 29 Tage auf Roadshows und präsentierten während weiterer 17 Tage zusätzlich auf zwölf nationalen und internationalen Konferenzen.

Im Juli 2014 wurde der Geschäftsbericht des adidas Konzerns erneut mit dem Best of Corporate Publishing (BCP) Award ausgezeichnet. Damit hat der Geschäftsbericht des Konzerns zum zweiten Mal in drei Jahren diese renommierte Auszeichnung gewonnen.

Ausführliche Finanzinformationen online erhältlich

Auf unserer Internetseite stellen wir ausführliche Informationen rund um unsere Aktie sowie die Strategie und die Ergebnisse des Konzerns zur Verfügung. Unser Veranstaltungskalender zeigt alle Konferenzen und Roadshows, an denen wir teilnehmen, und ermöglicht den Download sämtlicher Präsentationen. Zusätzlich zu den Live-Webcasts aller wichtigen Veranstaltungen, wie z. B. unserer Analystenkonferenzen, der Hauptversammlung und unserer Investorentage, bieten wir auch Webcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen an.

www.adidas-group.de/investoren

MAKE
A
DIFFERENCE

UNSER KONZERN

KONZERNLAGEBERICHT

02.1	Konzernstrategie	46
02.2	Strategie Global Sales	49
02.3	Strategie Global Brands	53
02.4	Strategie Andere Geschäftssegmente	60
02.5	Global Operations	66
02.6	Forschung und Entwicklung	73
02.7	Mitarbeiter	82
02.8	Nachhaltigkeit	89

KONZERNLAGEBERICHT:
Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.

Konzernstrategie

Der adidas Konzern möchte die Menschen inspirieren und sie befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren. Durch unsere langjährige Tradition konnten wir ein umfassendes Wissen über unsere Konsumenten und ihre Erlebnisse im Sport aufbauen. Dies ist für die Erreichung unseres Ziels unabdingbar. Um immer nahe am Konsumenten zu sein und seine Bedürfnisse zu befriedigen, sind Innovation und Kreativität integrale Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Durch die Wirkungskraft dieser Kultur in Verbindung mit unseren Erkenntnissen und Erfahrungen im Sport setzen wir neue Maßstäbe bei Produkten, Service und Prozessen. So verschaffen wir uns einen nachhaltigen strategischen Vorteil. Dies wiederum dient der langfristigen Wertschöpfung für unser Unternehmen und damit für unsere Aktionäre.

Vielfältiges Markenportfolio

Wir sind ein Sportunternehmen. Die gemeinsame Leidenschaft für den Sport und einen sportlichen Lifestyle spornt unsere Marken an, kreativ und innovativ zu sein. Um möglichst viele Konsumenten zu erreichen, verfolgen wir eine Mehrmarken-Strategie. Konsumenten erwarten ein vielfältiges Produktangebot – sowohl der Spitzensportler, der die bestmögliche Ausrüstung verlangt, als auch der Lifestyle-Konsument, der dem neuesten Modetrend folgt. Mit unseren Produkten, Produkterlebnissen und unserem Service erfüllen wir diesen Anspruch und schaffen so eine langjährige Bindung zwischen den Konsumenten und unseren Marken. Dies gibt uns die Möglichkeit, sowohl als Massenanbieter als auch als Nischenanbieter aufzutreten und eine große Palette genau abgestimmter Produkte für ein breites Konsumentenspektrum bereitzustellen. Auf diese Weise kann jede Marke ihre eigene Identität bewahren und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Gleichzeitig bietet uns dies die Möglichkeit, ein breites Produktangebot zu schaffen, um so unsere Präsenz im Markt zu erhöhen.

siehe Strategie Global Brands, S. 53

Investitionen in Märkte und Vertriebskanäle mit größtem Potenzial

Unser Ziel ist es, in allen Märkten, in denen wir weltweit vertreten sind, mit unseren Marken starke Positionen einzunehmen. Allerdings konzentrieren wir unsere Investitionen auf Märkte, die mittel- und langfristig die besten Wachstums- und Profitabilitätschancen bieten. Wir bauen daher verstärkt unsere Aktivitäten in den Schwellenländern aus. Zudem hat für uns der Ausbau der Marktanteile in den USA und Westeuropa hohe Priorität.

01 / **Strategische Säulen des adidas Konzerns**

adidas GROUP

Markenportfolio	Innovation	Märkte/Vertrieb	Ein Team	Beschaffungskette	Nachhaltigkeit
Aufbau eines vielseitigen Markenportfolios mit unverwechselbaren Marken von Sport Performance bis hin zu Sport Lifestyle.	Schaffung einer Unternehmenskultur, die kontinuierliche Innovation und Verbesserungen bei unseren Produkten, Serviceleistungen und Prozessen fördert.	Investitionen in wachstumsstarke Märkte gemäß unserem klar definierten Vertriebsansatz.	Förderung eines Teams, das auf Nachhaltigkeit und Tradition setzt und zu den Werten des Sports steht: Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt.	Maximale Nähe zum Konsumenten durch eine Beschaffungskette, die zeitnah auf sich verändernde Anforderungen reagiert und unterschiedliche Geschäftsmodelle unterstützt.	Wir wollen ein nachhaltiges Unternehmen sein, das zu seiner Verantwortung gegenüber der Umwelt, seinen Mitarbeitern und den Menschen, die die Produkte herstellen, steht.

Wir wissen, dass das Kaufverhalten und das Einzelhandelsumfeld je nach Markt sehr unterschiedlich sind. Unsere Vertriebsstrategie zielt darauf ab, unsere Marken einheitlich und in optimaler Art und Weise zu präsentieren, um dadurch Marktchancen in vollem Umfang auszuschöpfen. Unser Omni-Channel-Vertriebsmodell stellt hierbei einen abgestimmten Ansatz sicher.

siehe Strategie Global Sales, S. 49

Aufbau einer flexiblen Beschaffungskette

Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit sind entscheidende Wettbewerbsvorteile, da wir so kontinuierlich neue und relevante Produkte für unsere Konsumenten und ein hohes Serviceniveau für unsere Kunden bieten können. Wir wollen das ganze Spektrum der Konsumentenwünsche erfüllen. Deshalb liefern wir nicht nur wegweisende technologische Innovationen für den Sport, sondern setzen und fördern mit unseren sportinspirierten Lifestyle-Produkten auch neue Trends. Dabei stellen wir sicher, dass unsere Produkte stets in den richtigen Größen und Farben verfügbar sind und den höchsten Qualitätsstandards entsprechen.

Wir wollen die Entwicklung und Produktion unserer Produkte beschleunigen, indem wir unsere Infrastruktur, Prozesse und Systeme kontinuierlich verbessern. Durch den gegenseitigen Informationsaustausch zwischen dem Point-of-Sale und dem Entstehungspunkt des Produkts werden wir die einzelnen Elemente unserer Beschaffungskette miteinander verbinden und stärker integrieren, sodass wir schneller auf sich wandelnde Konsumententrends reagieren können. Ein Schwerpunkt unserer Anstrengungen ist daher die Schaffung maximaler Flexibilität innerhalb der gesamten Beschaffungskette. Der Konzern wird einerseits die Effizienzvorteile gemeinsamer Infrastrukturen und Prozesse ausschöpfen, andererseits aber auch maßgeschneiderte Lösungen für alle Geschäftsmodelle anbieten, ob im Großhandel oder Einzelhandel, ob in den performance- oder lifestyleorientierten Geschäftsbereichen.

siehe Global Operations, S. 66

Führend durch Innovation

Jeder Mitarbeiter im adidas Konzern ist dafür verantwortlich, Innovation zu fördern. Daher unterstützen wir eine Unternehmenskultur, die mit Konventionen bricht und offen für Veränderungen ist. Wir erwarten von allen Konzernbereichen mindestens eine Innovation oder bedeutende Verbesserung pro Jahr. Insbesondere sind wir überzeugt, dass die technologischen Weiterentwicklungen und wegweisenden Designs unserer Produkte von grundlegender Bedeutung sind, um eine langfristige Führungsposition in unserer Branche einzunehmen. Zu den weiteren Bereichen, in denen wir nach Innovation streben, zählen die Optimierung von Dienstleistungen für unsere Geschäftspartner und die Implementierung effizienterer und effektiverer interner Abläufe.

siehe Forschung und Entwicklung, S. 73
siehe Strategie Global Sales, S. 49

Förderung eines Teams, das auf unsere Tradition im Sport setzt

Unsere Unternehmenskultur wird von Einflüssen aus Vergangenheit und Gegenwart sowie von unseren Zielen für die Zukunft geprägt. Wir leben die Hingabe unseres Gründers Adi Dassler gegenüber Sportlern und Konsumenten fort, wir sind stolz auf unsere Arbeit, schätzen Qualität und lieben Sport. Teamgeist wird bei uns großgeschrieben, ebenso wie offene Kommunikation, gute Zusammenarbeit und unsere gemeinsamen Werte aus der Welt des Sports. Deshalb pflegen wir eine Unternehmenskultur, die die Werte Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt in den Mittelpunkt rückt. Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das – basierend auf starken Führungsqualitäten und Mitarbeiterengagement – Innovation, Teamgeist und Leistung fördert.

siehe Mitarbeiter, S. 82

Gemeinsame Werte

- Leistung
- Leidenschaft
- Integrität
- Vielfalt

Das sind die Werte des adidas Konzerns. Mit diesen schaffen wir glaubwürdige Marken für unsere Konsumenten und verpflichten uns, uns so zu verhalten, wie es die Gesellschaft von einem verantwortungsbewussten Unternehmen erwartet.

Nachhaltigkeit als wichtiges Ziel des Unternehmens

Wie jedes weltweit tätige Unternehmen ist auch der adidas Konzern einem weitreichenden Geschäfts- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt, mit dem Ziel, höhere Finanzerträge und Wachstum zu erreichen. Gleichzeitig tragen wir ein hohes Maß an Verantwortung für unsere Mitarbeiter, für die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben und auch für die Umwelt. Wir wollen ein nachhaltiges Unternehmen sein, indem wir gezielt eine Balance zwischen den Interessen unserer Aktionäre, den Bedürfnissen und Belangen unserer Mitarbeiter und der Beschäftigten in den Produktionsstätten sowie der Umwelt schaffen. Wir stellen auf unserer Internetseite stets ausführliche Informationen über Maßnahmen zur positiven Einflussnahme auf Gesellschaft und Umwelt zur Verfügung.

siehe Nachhaltigkeit, S. 89
www.adidas-group.com

Langfristige Wertschöpfung

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht das Schaffen langfristiger Wertzuwächse für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines permanent starken operativen Cashflows. Daher konzentrieren wir uns darauf, diejenigen Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. Im Rahmen unserer gesamten Geschäftstätigkeit treiben wir besonders diejenigen Projekte voran, von denen wir erwarten, dass sie am meisten zur Wertsteigerung beitragen. Dabei haben die Stärkung unserer Marken und die Verbesserung der Profitabilität des Konzerns höchste Priorität. Weitere Schwerpunkte sind die strikte Kontrolle des kurzfristigen Betriebskapitals und die Optimierung unserer Kapitalstruktur. Gleichzeitig streben wir danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern.

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 98

siehe Unsere Aktie, S. 38

Vorstellung neuer strategischer Ziele des Konzerns im Jahr 2015

Im November 2010 hat der Konzern seinen strategischen Geschäftsplan Route 2015 vorgestellt, der die Strategien und Ziele bis 2015 festlegte. Seitdem konnten wesentliche Verbesserungen in vielen Geschäftsbereichen erzielt werden. Wir haben z. B. unser Ziel, den Anteil der selbst kontrollierten Verkaufsflächen am Umsatz bis 2015 auf über 45 % zu steigern, bereits jetzt mehr als erreicht. Zudem haben wir unser eCommerce Geschäft in den letzten Jahren vervielfacht und sind auf dem besten Weg, den Umsatz in diesem Vertriebskanal im Jahr 2015 – wie anvisiert – auf 500 Mio. € zu steigern. Des Weiteren haben wir unser Fast-Fashion-Geschäft mit dem adidas NEO Label, das 2014 einen Umsatz von mehr als 800 Mio. € verzeichnete, erfolgreich erweitert und wertvolles Know-how in diesem vertikalen Geschäftsmodell aufgebaut. Wir haben auch die Komplexität in unserem Konzern wesentlich reduziert, indem wir unser globales Produktsortiment gestrafft, unsere Lagerhäuser konsolidiert und den marktübergreifenden Service harmonisiert haben. Der Geschäftsbereich Global Operations hat mit großem Erfolg unsere Möglichkeiten zur Kreation von Produkten innerhalb einer Saison ausgebaut und Vorlaufzeiten für Schuhe und Bekleidung deutlich verkürzt. Mit all diesen Erfolgen konnten wir neue Maßstäbe in puncto Produktivität, Effizienz und Flexibilität in unserer Beschaffungskette setzen.

siehe Glossar, S. 258

Im Verlauf des Jahres 2014 gab der Konzern jedoch bekannt, seine Route 2015 Ziele in Bezug auf Umsatz und Gewinn erst später als ursprünglich erwartet erreichen zu können. Hauptgründe hierfür waren die anhaltende Schwäche im Golfmarkt, die negative wirtschaftliche Entwicklung in Russland/GUS sowie fortwährend ungünstige Währungsentwicklungen. Vor diesem Hintergrund hat der Konzern 2014 und Anfang 2015 seine strategischen Prioritäten und Organisationsstrukturen einer umfassenden Prüfung unterzogen. In einem ersten Schritt hat das Management eine Reorganisation der Bereiche Global Brands und Global Sales eingeleitet. Mithilfe dieser Organisationsstruktur sollen schnellere Entscheidungsprozesse sowie effektivere und effizientere konsumentenfokussierte Strategien und deren Umsetzung im Markt vorangetrieben werden. Ende März 2015 wird der Konzern weitere Einzelheiten zu den aktualisierten Strategien vorstellen.

Strategie Global Sales

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des adidas Konzerns und verantwortet den Vertrieb der Marken adidas und Reebok. Der Bereich fokussiert sich darauf, die Attraktivität unserer Marken zu stärken und die Bedürfnisse der Konsumenten an allen Kontaktpunkten zu erfüllen. Im Jahr 2014 hat Global Sales seine Vertriebsstrategie überarbeitet, um sicherzustellen, dass ein noch stärkerer Fokus auf dem Konsumenten liegt und dass in allen Vertriebskanälen stets ein konsistenter Ansatz verfolgt wird. Das Konsumentenumfeld wird zunehmend dynamischer und verändert sich immer schneller. Daher legen wir unseren Fokus auch verstärkt darauf, diese Veränderungen proaktiv anzugehen und schnell auf sie zu reagieren.

Struktur unserer Märkte konsolidiert

All unsere Märkte weltweit werden vom Bereich Global Sales gesteuert und vom Team ‚Sales Strategy & Excellence', das 2014 neu geschaffen wurde, unterstützt. Unsere Teams in den Märkten sind dafür verantwortlich, eine nachhaltige und gewinnbringende Erhöhung unserer Marktanteile sicherzustellen und gleichzeitig die Attraktivität unserer Marken zu steigern. Die Teams vor Ort sind in ihrer jeweiligen Region für sämtliche Vertriebskanäle verantwortlich: Großhandel inklusive Franchise, eigener Einzelhandel und eCommerce. Da unsere Vertriebsaktivitäten jeweils auf lokale Gegebenheiten abgestimmt sind, variiert der Vertriebsmix je nach Markt.

Um die Komplexität unserer Organisation zu reduzieren und mehr Konsistenz in der Umsetzung unserer Strategie zu erreichen, haben wir im Jahr 2014 die Struktur unserer Märkte konsolidiert und neun globale Märkte definiert. Im Laufe des Jahres 2014 haben wir beispielsweise alle westeuropäischen Länder unter einem Dach vereint. Damit können wir wichtige europäische Einzelhandelspartner und unsere Direct-to-Consumer-Vertriebskanäle (eigener Einzelhandel und eCommerce) aus einer Hand bedienen und so ein einheitliches Auftreten sicherstellen.

Wir sehen für unsere Marken große Wachstumschancen weltweit. Unsere wichtigsten Märkte sind Westeuropa, Nordamerika, China und Russland/GUS. In Nordamerika haben wir begonnen, unsere Geschäftsaktivität neu aufzustellen. Wir stellen beträchtliche Ressourcen zur Verfügung, um die Attraktivität unserer Marken und Produkte zu erhöhen, ihre Relevanz beim US-Konsumenten zu stärken sowie die Umsetzung am Point-of-Sale zu verbessern und dadurch unseren Marktanteil deutlich auszubauen. In China fokussieren wir uns darauf, die Konsumenten in dieser Region noch

01 / **adidas Performance Darbietung Karstadt Sports, Hamburg**

besser zu bedienen, mit dem Ziel, Marktführer zu werden. Angesichts der wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten in Russland/GUS verfolgen wir die Entwicklungen in dieser Region sehr aufmerksam. Zudem haben wir unsere Investitionspläne angepasst, um die derzeitigen Marktrisiken zu berücksichtigen. Wir glauben fest an das langfristige Potenzial dieses Markts. Allerdings haben sich die kurzfristigen Rahmenbedingungen für unser Russland-Geschäft aufgrund der rapiden Abwertung des russischen Rubels im Jahr 2014 und des damit verbundenen erheblichen Risikos weiter rückläufiger Konsumausgaben wesentlich verändert. Aus diesem Grund haben wir unsere Initiativen hinsichtlich des Immobilien- und Lagerbestandsmanagements verstärkt in den Fokus gerückt und werden dies auch zukünftig tun.

In Wachstumsmärkten wie Lateinamerika und anderen Schwellenländern nehmen wir Chancen ebenfalls gezielt ins Visier. Ähnlich wie in Westeuropa haben wir auch in Lateinamerika unsere Marktorganisation konsolidiert. Wir werden hier unser eigenes Einzelhandels- und eCommerce-Geschäft weiter ausbauen, um unsere ehrgeizigen Wachstumspläne zu realisieren. In anderen Schwellenländern wie dem Nahen Osten und Nordafrika, der Türkei oder Indien werden wir unsere operative Stärke im Bereich Vertrieb nutzen, um das Potenzial dieser neuen und schnell wachsenden Märkte durch operative Stärke in unseren Vertriebsaktivitäten auszuschöpfen.

Auf verändertes Konsumentenverhalten reagieren

In den letzten Jahren hat sich das Konsumentenverhalten grundlegend verändert. Dies hat uns dazu veranlasst, unsere Organisationsstruktur zu überarbeiten und interne Prozesse zu optimieren, um so besser auf das sich ständig wandelnde Konsumentenumfeld reagieren zu können.

Während es in der Vergangenheit für jeden einzelnen Vertriebskanal ein eigenes Center of Excellence gab, fokussiert sich das neu geschaffene ‚Sales Strategy & Excellence' Team auf einen sogenannten Omni-Channel-Vertriebsansatz, der alle Vertriebskanäle – Großhandel inklusive Franchise, eigener Einzelhandel und eCommerce – unter einem Dach vereint. Dieses Team entwickelt unsere Omni-Channel-Vertriebsstrategie weiter und gewährleistet die optimale operative Umsetzung in den Marktorganisationen. Darüber hinaus fokussiert sich das Team darauf, Innovationen für den Vertrieb unserer Produkte zu nutzen, um unsere Konsumenten noch besser bedienen zu können. Daher wurden spezifische Ressourcen für digitale Innovationen und für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zur Verfügung gestellt.

siehe Glossar, S. 258

Wir sind zuversichtlich, dass wir mit der neuen Struktur unsere Marken weltweit noch besser aktivieren können. Es ist unser Ziel, den Konsumenten das bestmögliche Markenerlebnis bei allen

02 / **adidas Performance Store Nürnberg**

Einkäufen und an allen Kontaktpunkten zu bieten. Zudem möchten wir die Erwartungen unserer Kunden und Konsumenten übertreffen und unser Wachstum weiter beschleunigen.

Global Sales Initiativen fokussieren sich auf Omni-Channel-Vertriebsansatz

Wir haben langfristige Prioritäten definiert und Initiativen erarbeitet, die unser Wachstum, unseren Omni-Channel-Vertriebsansatz und das Konsumentenerlebnis voranbringen werden:

／ Vertrieb

Global Sales hat die Rolle und die Vision für jeden Vertriebskanal ganzheitlich definiert, um den Erfolg am Point-of-Sale sicherzustellen.

Großhandel und Franchise: Um Marktanteile gewinnbringend hinzuzugewinnen, streben wir langfristige Partnerschaften mit den jeweils dynamischsten Einzelhändlern an. Dazu zählen Sporthandelsketten, Kaufhäuser, Einkaufsgruppen, Lifestyle-Einzelhandelsketten, Online-Händler und Franchisenehmer. Unsere gemeinsamen Aktivitäten konzentrieren sich auf die frühzeitige Erkennung von Trends, die gemeinsame Kampagnenplanung, gemeinsames Vorratsmanagement und abgestimmte Konsumentenerlebnisse. Ein Schwerpunkt ist dabei die Umsetzung am Point-of-Sale, wobei von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen eine entscheidende Rolle spielen.

Direct-to-Consumer (eigener Einzelhandel und eCommerce): Wir rechnen in den kommenden Jahren mit starkem Wachstum in unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal. Unser eigenes Einzelhandelsgeschäft entwickelt sich dank eines erhöhten Kundenaufkommens, einer eindrucksvolleren Markenpräsentation und besserer Konversionsraten sehr gut. Hierdurch erzielen wir ein solides Wachstum auf vergleichbarer Basis über unser gesamtes Store-Portfolio hinweg. Um die wichtigen Einzelhandelskennzahlen in allen Läden weiter zu verbessern, werden wir ein neues, differenziertes und einheitliches Customer-Service-Modell einführen. Unsere Concept Stores werden auch in Zukunft eine wichtige Rolle dabei spielen, die Begehrlichkeit unserer Marken weiter nachhaltig zu steigern. Im Jahr 2014 haben wir unsere neuen Einzelhandelskonzepte HomeCourt und Neighbourhood an 29 Standorten weltweit eingeführt. Wir werden die Einführung dieser und anderer neuer Store-Konzepte (z. B. im Bereich Women's) weiter vorantreiben.

siehe Glossar, S. 258

siehe Bild 02
siehe Bild 03

Darüber hinaus verzeichnet unser eCommerce-Geschäft außergewöhnliches Wachstum. Wir gehen davon aus, dass dieses Wachstum aufgrund der sich verändernden Konsumentenbedürfnisse und des sich wandelnden Verbraucherverhaltens weiter zunehmen wird. Wir werden diesem Wachstum mit weiteren Verbesserungen des Konsumentenerlebnisses auf den verschiedenen digitalen

03 ／ **adidas Originals Store New York City**

Plattformen einschließlich mobiler Endgeräte begegnen. Durch unseren Omni-Channel-Vertriebskanalansatz wird eCommerce unsere anderen Vertriebskanäle zukünftig noch besser ergänzen.

Fokus auf wichtige Städte: Globale Metropolen wie z. B. London, Paris, New York, Los Angeles Schanghai oder Tokio spielen eine wichtige Rolle, wenn es um das Setzen von Trends geht. Wir haben daher für die wichtigsten Städte weltweit einen detaillierten Omni-Channel-Maßnahmenplan entwickelt. Dieser gibt den Rahmen vor, wie die Attraktivität unserer Marken dort weiter gesteigert werden kann. So können wir nicht nur unsere Konsumenten gezielter ansprechen, sondern auch unsere Vertriebsaktivitäten auf diese Städte zuschneiden und sie besser aufeinander abstimmen.

／ Omni-Channel

Ein einheitlicher Auftritt über alle Vertriebskanäle hinweg ist entscheidend für ein bestmögliches Einkaufserlebnis. Wir investieren daher stark in Infrastruktur und Prozesse, die uns ermöglichen, den Omni-Channel-Ansatz in die Praxis umzusetzen. So haben wir im Jahr 2014 als Pilotprojekt in einigen Läden die Möglichkeit von ‚Click & Collect' eingeführt, bei dem Konsumenten ihr Produkt online bestellen und es im Laden abholen können. Des Weiteren bringen wir die Integration unterschiedlicher Konsumentendatenbanken in ein globales Customer-Relationship-Management-/Kundenbindungsprogramm voran. Wir arbeiten ebenfalls entschlossen daran, Konsistenz über alle Vertriebskanäle und bei allen Kontaktpunkten mit dem Konsumenten sicherzustellen – z. B. durch einheitliche Botschaften an allen physischen Verkaufsorten sowie auf sämtlichen digitalen Plattformen.

adidas Online-Shop
www.adidas.com

Reebok Online-Shop
www.reebok.com

／ Schnelligkeit

Schnelligkeit stand im Mittelpunkt unserer Route 2015 Initiativen und wird auch bei unserem nächsten strategischen Geschäftsplan ein wichtiges Thema bleiben. Wir werden unsere Vertriebsprozesse stark anpassen und zugleich den Anteil von Produkten, die näher an ihrem Verkaufsort produziert werden, erhöhen. Mit innovativen Prozessen für mehr Schnelligkeit in unserer Beschaffungskette können wir schneller auf Konsumentenbedürfnisse reagieren. Es wird uns zudem möglich sein, auf sich verändernde Fashion-Trends und Abverkaufsraten innerhalb einer Saison sofort zu reagieren. Dadurch entsteht erhebliches Umsatz- und Margenpotenzial.

／ Innovation

Angesichts der vielen technologischen Fortschritte, die das Konsumentenverhalten in unserer Branche beeinflussen, wird es für uns immer wichtiger, neue, innovative Wege bei der Präsentation und beim Vertrieb unserer Produkte zu gehen. Wir werden unser Wachstum weiter vorantreiben: durch einen verbesserten Einsatz von Technologien, die Etablierung neuer Geschäftsmodelle und die Analyse von ‚Big Data', um daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Digitale Innovationen im Vertrieb sind einer der wichtigsten Hebel, um den Konsumenten für uns zu gewinnen. Wir werden daher mit externen und auch nicht traditionellen Partnern zusammenarbeiten, um einige dieser Innovationen für uns zu nutzen.

／ Mitarbeiter

Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Gut, und wir möchten das beste Team der Branche haben. Wir investieren bewusst in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, um sie zu Omni-Channel-Experten zu entwickeln, die die beiden Bereiche, Sales und Brand Management, verstehen. Wir werden im Jahr 2015 ein neues Trainingsprogramm entwickeln. Dieses verbindet unsere umfassenden Groß- und Einzelhandelsprogramme und wird zudem um Omni-Channel-Inhalte ergänzt. Wir ermutigen Vertriebsmitarbeiter, Möglichkeiten zur Jobrotation oder zum längerfristigeren Stellenwechsel zwischen Vertriebskanälen, -funktionen sowie Märkten wahrzunehmen. Wir haben zudem ein Leadership- und Managementsystem implementiert, das Konsistenz in der Mitarbeiterführung und Mitarbeiterweiterentwicklung an all unseren Standorten weltweit sicherstellt.

Strategie Global Brands

Der Bereich Global Brands ist für die Markenpositionierung, die Markenstrategien, die Produktkreation, das Thema Innovation und das Produkt- sowie Brand-Marketing der Marken adidas und Reebok verantwortlich. Zu den Hauptzielen des Bereichs gehört es sicherzustellen, dass unsere Marken Marktanteile hinzugewinnen und Chancen nutzen, die sich unseren Kategorien durch gut strukturierte und koordinierte Marketingstrategien bieten. Jede Marke ist für die Umsetzung ihrer eigenen Strategie verantwortlich. Hierfür werden fortlaufend innovative und begehrenswerte Produkte entwickelt sowie Kommunikationsstrategien umgesetzt, die auf überzeugende und authentische Weise eine Verbindung zum Zielkonsumenten herstellen.

Fokus auf langfristige Entwicklung von adidas und Reebok

Um langfristiges, nachhaltiges Wachstum des adidas Konzerns zu sichern, konzentriert sich der Bereich Global Brands darauf, die Marken adidas und Reebok stetig weiterzuentwickeln und voranzubringen. Das übergreifende strategische Ziel ist der Aufbau inspirierender Marken, die den Konsumenten befähigen, die Kraft des Sports zu erleben und von ihr zu profitieren.

Die nachfolgenden Ziele von adidas und Reebok wurden als entscheidende Erfolgsfaktoren für den adidas Konzern identifiziert:

- Steigerung von Umsatz und Marktanteilen bei adidas Sport Performance in den weltweit wichtigen Kategorien Fußball, Running und Basketball.
- Ausbau des adidas Sport Style Geschäfts im Fast-Fashion-Bereich durch das adidas NEO Label.
- Aufrechterhaltung der starken Dynamik von adidas Originals, um modebewusste Lifestyle-Konsumenten zu bedienen.
- Etablierung von Reebok als die führende Fitnessmarke.

Der Bereich Global Brands spielt zudem eine entscheidende Rolle dabei, Effizienzinitiativen umzusetzen. Im Mittelpunkt stehen hierbei Schnelligkeit, Einheitlichkeit und Konsumentenfokus. Wir wollen u. a. erreichen, dass die Marken adidas und Reebok weltweit noch konsistenter präsentiert werden, auch in Bezug auf ihr jeweiliges Produktsortiment und ihre Preisgestaltung. Langfristig sollte dies zu Effizienzsteigerungen bei der Sortimentsgröße, einem gesteigerten Absatz von Produkten zum vollen Verkaufspreis und der Optimierung der Bruttomarge führen.

Fokussierung auf den Konsumenten

Im Mittelpunkt des Bereichs Global Brands stehen der Konsument und das Ziel, unsere Produkte für ihn attraktiv zu machen. Wenn wir konsequent begehrenswerte Produkte und inspirierende Markenerlebnisse entwickeln, können wir nachhaltiges und qualitatives Wachstum erzielen sowie unser Image und die Konsumententreue stärken. Wir wissen außerdem, wie wichtig die richtige Strategie im Bereich der Marktsegmentierung ist, um glaubwürdige und authentische Verbindungen aufzubauen und die Attraktivität unserer Marken beim Konsumenten zu erhöhen. Der Bereich Global Brands hat hierfür eine Übersicht über unsere Zielkonsumenten erarbeitet. Ausgehend von unserer Verwurzelung im Sport reicht das Spektrum vom rein leistungsorientierten Athleten bis zu den heutigen Trendsettern in Sachen Mode, die Sportartikelmarken für sich entdeckt haben.

Wir sind uns darüber bewusst, dass es heutzutage nicht mehr um Massenprodukte und -marketing geht, sondern vielmehr darum, individuelle Beziehungen zu den verschiedenen Konsumentengruppen aufzubauen. Wir müssen sowohl die Kaufgewohnheiten und den Fitnesszustand der Konsumenten kennen als auch ihre Motivation für den Sport, ihre Ziele, die Orte, an denen sie sportlich aktiv sind, und ihren Lebensstil verstehen. Nur so können wir entsprechende Produkte,

Dienstleistungen und Erlebnisse anbieten, die einen bleibenden Eindruck hinterlassen und für Markentreue sorgen.

Markenarchitektur und Differenzierung

Wir sind davon überzeugt, dass das Mehrmarkenportfolio unseres Konzerns einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bietet. Über unser Markenportfolio decken wir nahtlos die von uns als strategisch wichtig definierten Sport- und Konsumentensegmente ab. Dies wiederum unterstützt unser Ziel, Menschen zu inspirieren und sie zu befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren. Unser Markenportfolio schöpft aus einem immensen Erfahrungs- und Wissensschatz, der sich auf die weltweit beliebtesten Einzel- und Mannschaftssportarten sowie Fitnessaktivitäten erstreckt.

Jede Marke und Submarke ist dafür verantwortlich, ihre individuelle Identität und Positionierung durch die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Markenerlebnissen zu schaffen bzw. zu definieren. Diese bilden das Gerüst für die langfristige Steigerung von Marktanteil und Profitabilität. adidas und Reebok verfügen jeweils über eigene Identitäten und Traditionen, über eigene Technologien und Designs sowie über ein eigenes Image. Die strategischen Prinzipien und Methoden, über die Umsatzwachstum und Profitabilität künftig gesteigert werden sollen, sind für beide Marken jedoch gleich. Hierzu zählen:

- Führungsrolle bei Produktinnovationen, die Konsumenten inspirieren und begeistern.
- Vorreiterrolle bei Marketing und Kommunikation, um das Weiterempfehlen der Marken zu beflügeln.
- Aktivierung und Schaffung von Glaubwürdigkeit über relevante Promotion-Partnerschaften.
- Ausbau der Reichweite und Steigerung der Attraktivität der Marken durch strategische Partnerschaften.

Strategische Positionierung der Marke adidas

Keine andere Marke ist stärker im Sport verwurzelt als adidas. Als durch und durch globale Marke mit deutschen Wurzeln hat adidas eine klare Mission: Die Marke möchte die weltweit beste Sportartikelmarke sein. Einer der wichtigsten Faktoren auf dem Weg dorthin ist das breit gefächerte, einzigartige Portfolio von Sportprodukten, das adidas anbietet, und die damit einhergehende einzigartige Erfahrung der Marke, die sich von Schuhen über Bekleidung und Ausrüstung für Profisportler bis hin zu hochwertiger Mode erstreckt. Dadurch kann adidas unterschiedliche Konsumentenbedürfnisse erfüllen und Marktchancen in verschiedenen Bereichen nutzen. Gleichzeitig ist

01 / **adidas Sport Performance #therewillbehaters Fußballkampagne**

02 / **adidas Sport Performance Ultra Boost Laufschuh**

adidas dadurch weniger anfällig für Risiken in einzelnen Marktsegmenten. Die Marke hat sich der Produktinnovation mit klar definierten Vorteilen verschrieben. In Verbindung mit ihrer langjährigen Tradition hebt sich die Marke adidas von anderen Wettbewerbern ab, wodurch sich eine solide Basis für künftiges Wachstum bietet.

adidas Sport Performance konzentriert sich in erster Linie auf den Leistungssport. Der Fokus richtet sich dabei auf Innovation und Technologie. Diese Submarke präsentiert sich als Multisport-Spezialist. Zu den Zielkonsumenten zählen all diejenigen, die aktiv auf höchstem Niveau Sport treiben, sich von Sport inspirieren lassen oder die Sport einfach mögen. Die Philosophie unseres Unternehmensgründers Adi Dassler ist bei adidas allgegenwärtig. Sein oberstes Ziel war, Athleten besser zu machen. Dieses Credo steht bei Produktinnovationen von adidas Sport Performance im Mittelpunkt. Fußball, Running und Basketball zählen zu unseren wichtigsten strategischen Kategorien. Um unsere Glaubwürdigkeit als Multisport-Spezialist zu unterstreichen und unsere Markenstärke optimal zu nutzen, ist adidas außerdem in zahlreichen anderen Sportarten und Bereichen, wie z. B. Training, Outdoor, American Football, Rugby, Tennis, Baseball, Handball, Volleyball, Badminton, Tischtennis, Schwimmen, Radsport, Boxen und Ringen, vertreten.

siehe Bild 01
siehe Bild 02

Die Submarke adidas Originals will die einzigartige Tradition und Vorreiterrolle der Marke in puncto Design nutzen, um weiteres Potenzial in den Sport-Lifestyle- und Fashion-Märkten auszuschöpfen. Streetwear und Lifestyle-Sportmode stellen für Sportartikelhersteller eine einmalige Chance dar. Glaubwürdigkeit und Tradition einer Marke sind wichtige Voraussetzungen, um im Sport-Fashion-Markt erfolgreich zu sein. Für die Konsumenten in diesem Segment stehen Inhalt und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Geschichten inspirieren, die wir ihnen über das unverkennbare Dreiblatt-Logo und Produkte wie z. B. Stan Smith, Superstar und Samba bieten. Diese Zielgruppe sucht ständig nach neuen Möglichkeiten, um der eigenen Individualität Ausdruck zu verleihen. Für nachhaltigen Erfolg muss adidas Originals dabei immer up to date sein und Trends setzen, wobei der Konsument stets im Mittelpunkt steht.

siehe Bild 03

Im Rahmen unserer Strategie im Bereich der Marktsegmentierung und um verstärkt auch eine jüngere und preisbewusstere Generation an Lifestyle-Konsumenten anzusprechen, wurde das adidas NEO Label ins Leben gerufen. adidas NEO zielt vor allem auf modebewusste Teenager zwischen 14 und 19 Jahren. Diese Jugendlichen sind mit digitalen Technologien aufgewachsen und leben im Hier und Jetzt. Sie sind dabei, ihren eigenen Weg und ihren eigenen Style zu entdecken. Genau darum geht es auch bei adidas NEO. adidas NEO möchte nah an den Teenagern sein, einen

siehe Bild 04

03 / **adidas Originals**
Superstar Kampagne 2015

04 / **adidas NEO**
Herbst/Winter Kampagne 2014/2015

offenen Dialog mit ihnen führen, durch den sie sich in das Label einbringen und Erfahrungen machen können, die nur adidas NEO ihnen bietet. Beispielsweise konnten NEO Konsumenten ein Outfit für Selena Gomez kreieren oder sich an der NEO Kollektion beteiligen, die speziell für die New York Fashion Week entworfen wurde. adidas NEO bedient sich eines Fast-Fashion-Geschäftsmodells, um erfolgreich zu sein. ‚Fast Fashion' steht dabei für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und hervorragende Umsetzung im Einzelhandel.

Strategische Positionierung der Marke Reebok

Reebok präsentiert sich als amerikanisch geprägte globale Marke, die seit jeher im Bereich Fitness verwurzelt ist und deren Mission darin besteht, die beste Ausrüstung und die besten Erlebnisse für den Fitnesssport und Fitnessathleten zu schaffen. Reebok möchte die Menschen überall auf der Welt dazu inspirieren, Bestleistungen zu erreichen – körperlich, geistig und auf sozialer Ebene. Dabei ist die sogenannte ‚Fit-Generation' für Reebok Inspiration und Muse zugleich. Diese Konsumenten führen einen von Fitness geprägten Lebensstil. Für sie ist Fitness nicht nur eine Aktivität, sondern Teil ihrer Persönlichkeit. Sie sind jung, frei, optimistisch, mutig und gemeinschaftlich orientiert. Sie wissen, dass ihr Körper der Motor für ein erfülltes Leben ist. Reebok spricht die Fit-Generation über seine ‚Tough Fitness'-Mentalität an. ‚Tough Fitness' geht weit über Ernährungspläne oder traditionelle Work-outs hinaus. Die Geisteshaltung lautet, vor keiner Herausforderung zurückzuschrecken, und dies wird vom sogenannten ‚FitGen-Konsumenten' verkörpert.

Reebok Classics baut auf der Tradition der Marke in Sachen Fitness auf und repräsentiert deren Verwurzelung im Sport-Lifestyle-Markt. Diese Kategorie ergänzt die grundlegende Mission von Reebok; sie steht dafür, wie die Vergangenheit der Marke ihre Gegenwart und ihre Zukunft beeinflusst. Reebok deckt alle Facetten von Fitness ab – von Running bis Yoga – und verfolgt einen kategoriespezifischen Ansatz. Im sogenannten ‚House of Fitness' hat die Marke ihre zentralen Kategorien zusammengefasst: Training, Studio, Reeboks neuesten Bereich Combat Training, Classics, Running und Walking.

Reebok bietet für jede dieser Kategorien spezifische Produkte an, die es der Marke ermöglichen, alle Konsumenten anzusprechen und mit ihnen zu interagieren, unabhängig davon, wie sie sich fit halten. Reebok nutzt die Royal- und Kids-Angebote in wichtigen Kategorien, um die kommerziellen Volumina der Marke voranzubringen. Royal bietet trendige Freizeitschuhe mit optimalem Preis-Leistungs-Verhältnis für kommerzielle Vertriebskanäle. Im Kids-Bereich steht bei der Marke Reebok spielerische Funktionalität im Vordergrund, hauptsächlich durch Anpassungen bei wichtigen Kernprodukten aus dem Erwachsenenbereich sowie durch innovative, kindgerechte Produkte im passenden Stil.

Branchenführende Produktinnovationen, um Konsumenten zu inspirieren und zu begeistern

Durch die Schaffung inspirierender Produkt- und Markenerlebnisse streben adidas und Reebok danach, ihre Positionen als Premiummarken auszubauen. Dies wiederum leistet einen bedeutenden Beitrag zur nachhaltigen Steigerung der Bruttomargen. Aus diesem Grund ist kontinuierliche Innovation ein wichtiger Weichensteller für zukünftige Profitabilitätssteigerungen des Konzerns. adidas und Reebok setzen bei ihren Produkten in puncto Funktionalität und Leistungsfähigkeit immer wieder neue Maßstäbe, indem sie ihre umfangreiche F&E-Expertise einbringen. Dem Thema Produktinnovation kommt zudem eine entscheidende Rolle zu, wenn es darum geht, eine Differenzierung zwischen den Produktangeboten der Marken adidas und Reebok zu machen.

Bei adidas stehen zentrale Performance-Vorteile im Mittelpunkt der Produktinnovationen. Schwerpunkte im Bereich F&E sind Dämpfungs- und Energielösungen, Körpertemperaturregelung, Lightweight- und digitale Sporttechnologien sowie nachhaltige Produktinnovationen. Dadurch können klare Performance-Technologieplattformen wie z. B. Boost, Clima und miCoach entwickelt werden. adidas bedient diese zentralen Performance-Vorteile über skalierbare Technologieplattformen und möchte so seine Vorreiterrolle im Leistungssport sichern und das Markenimage nachhaltig stärken. Darüber hinaus legt die Marke ihren Investitions- und Forschungsschwerpunkt auf 3-D-Design, modernste Materialien und neue Fertigungsprozesse, darunter z. B. auf Strickmaschinen und 3-D-Drucker. Diese Bereiche bieten Potenzial zur Verkürzung der Markteinführungszeiten, eröffnen neue Möglichkeiten bezüglich Performance und Design und stärken unsere Position als führende Marke der Sportartikelbranche im Bereich Nachhaltigkeit.

siehe Bild 05

Der Innovationsschwerpunkt bei Reebok liegt auf Fitness. Im Mittelpunkt der F&E-Aktivitäten stehen dabei funktionale Schuhe und Bekleidung, die den sich ändernden und neuen Fitnessaktivitäten gerecht werden. Hierzu zählen beispielsweise Produkte, mit denen die Leistungsanforderungen der Fit-Generation erfüllt werden. Darüber hinaus investiert Reebok in die Materialentwicklung, um Körpertemperaturmanagement, Passform und Haltbarkeit zu verbessern.

siehe Bild 06
siehe Forschung und Entwicklung, S. 73

Vorreiterrolle in Marketing und Kommunikation

adidas und Reebok konzentrieren sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketinginstrumente, um ihren Markenwert zu stärken und loyale Fans unter den Konsumenten zu gewinnen. Ein wichtiger Grundsatz unserer Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, die Emotionen des Sports sowie die Vorteile eines sportlichen Lebensstils über alle Kommunikationskanäle hinweg zu nutzen. Sowohl adidas als auch Reebok stellen regelmäßig neue globale Marketingkonzepte vor, die einprägsame und überzeugende Markenbotschaften vermitteln und ein breites Produktsortiment bewerben.

siehe Bild 07
siehe Bild 08

Darüber hinaus möchte der Bereich Global Brands sicherstellen, dass alle seine Marken eine Vorreiterrolle bei der Nutzung neuer Kommunikationsmedien spielen – ein besonders wichtiger Aspekt, denn der Informationsfluss wird heute zunehmend schneller. Damit relevante Markenbotschaften noch schneller beim Konsumenten ankommen, ist mittlerweile digitales Marketing

05 / **adidas Sport Performance**
miCoach Fit Smart Laufarmbanduhr

06 / **Reebok**
Cardio Ultra Studioschuh

zum Rückgrat aller Marketingaktivitäten geworden. Ob soziale Netzwerke, mobile Apps oder digitale Übertragungsmedien – diese Medien schaffen neuartige Konsumentenerlebnisse in Echtzeit. Die Strategien von adidas und Reebok zur digitalen Kommunikation ermöglichen es den Marken, nicht nur kampagnenbasierte Kommunikation einzusetzen, sondern auch engere Beziehungen zu den jeweiligen Zielkonsumenten aufzubauen, die immer mehr Zeit online verbringen. Digitales Marketing und soziale Interaktion mit Konsumenten machen unsere Kommunikation nicht nur effektiver, sie gewähren den Marken auch Einblicke und Erkenntnisse über unsere Konsumenten. Zudem können sie messbare Ergebnisse liefern, die wiederum der Förderung des langfristigen Markenwerts dienen.

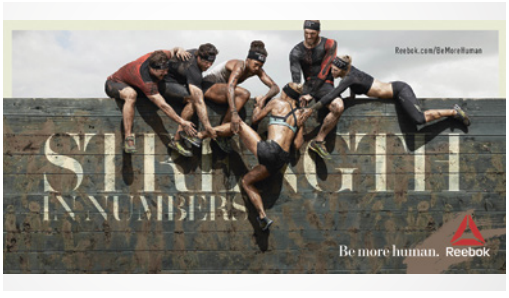
Sowohl adidas als auch Reebok setzten 2014 ihre Investitionen im digitalen Raum fort, damit unser Konzern an der Spitze dieser Entwicklungen bleibt. Die Marke adidas führte weltweit digitale Newsrooms ein, um Geschwindigkeit, Einheitlichkeit und Markenaktivierung im Online-Bereich zu erhöhen. Neben der besseren Koordinierung der Online-Präsenz der Marke wurden dadurch auch wichtige Markeninitiativen das ganze Jahr über umfassend unterstützt. Beispielsweise unterhielt adidas während der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 einen Newsroom namens ‚Posto adidas' in Rio de Janeiro. Während des Turniers wurden von adidas Inhalte erstellt, die über ihre Kanäle in den sozialen Medien in Echtzeit verbreitet wurden. Darüber hinaus war adidas bei heiß diskutierten Spielszenen aktiv oder gewährte den Fans exklusive Einblicke in die von adidas unterstützten Verbände und Spieler. Auch Reebok baute 2014 ein globales Zentrum für soziale Medien in der Zentrale in Canton (USA) auf, um die Konsumenten der Fit-Generation in den sozialen Medien anzusprechen. Auf diesem Weg wird Reebok auch 2015 mit ihnen interagieren. Des Weiteren eröffnete die Marke die Reebok Production Studios, um fortlaufend spannende und relevante Inhalte zu kreieren.

Aktivierung und Akzeptanzbildung über relevante Promotion-Partnerschaften

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Promotion-Partnern wie Verbänden, Mannschaften, Ligen, Veranstaltern bedeutender Sportereignisse und Einzelpersonen ist ein wichtiges Mittel zur Unterstützung und Förderung der Markenpositionierung. Der adidas Konzern stellt hierfür erhebliche Ressourcen bereit. Mithilfe dieser Partnerschaften können adidas und Reebok gezielt die Vorzüge ihrer Produkte im Bereich Performance und Fitness herausstellen und die Marken auf den vom Sport inspirierten Lifestyle-Markt ausweiten. Sowohl adidas als auch Reebok verfolgen mit ihren Partnerschaften eine Strategie, die darauf ausgerichtet ist, ihre jeweilige Positionierung im Markt zu stärken.

07 / **adidas**
Sport 15 Markenkampagne

08 / **Reebok**
‚Be More Human' Markenkampagne



Eines der Leitprinzipien von adidas ist es, alle Athleten dabei zu unterstützen, das ‚Unmögliche zu schaffen'. Hierfür präsentiert adidas seine erstklassigen Produkte auf den größten Bühnen dieser Welt – durch Sponsorenverträge für die FIFA Fußballweltmeisterschaft, die UEFA Europameisterschaft, die UEFA Champions League, die NBA, den Boston Marathon sowie die IAAF Leichtathletikweltmeisterschaften. Darüber hinaus unterhält adidas eine Vielzahl von Partnerschaften. Neben herausragenden Sportmannschaften im Fußball (z. B. die Nationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Russland, Mexiko, Kolumbien und Japan sowie erstklassige Vereine wie Real Madrid, AC Mailand, FC Chelsea, FC Bayern München sowie ab Sommer 2015 Manchester United) sowie im Rugby (Nationalmannschaften von Neuseeland [All Blacks] und von Frankreich) zählen auch verschiedene amerikanische Universitäten (wie die UCLA) dazu. Zudem arbeitet adidas mit bedeutenden Sportpersönlichkeiten wie den Fußballstars Lionel Messi, Gareth Bale und James Rodriguez, den Basketballgrößen Derrick Rose, John Wall und Damian Lillard, dem Weltrekordhalter im Marathonlauf Dennis Kimetto, dem American-Football-Quarterback Robert Griffin III, auch als ‚RG3' bekannt, sowie Tennisstar Caroline Wozniacki zusammen. Daneben verfügt adidas über zahlreiche strategische Partnerschaften mit Top-Designern und Designstudios wie z. B. mit Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Jeremy Scott, Nigo und Porsche Design. Die Marke unterhält auch Kollaborationen mit vielen äußerst kreativen Persönlichkeiten der Unterhaltungsbranche, u. a. mit Kanye West, Pharrell Williams und Rita Ora.

siehe Bild 09

Um seine zentralen Konzepte nachhaltig zu fördern, unterhält Reebok Partnerschaften mit einigen der einflussreichsten Fitnessbewegungen und -organisationen sowie mit angesehenen Vertretern der Fitnessbranche, darunter UFC, CrossFit (einschließlich CrossFit Games), Spartan Race, Les Mills und Color Run. Darüber hinaus arbeitet Reebok mit einflussreichen Multiplikatoren auf dem ‚Tough Fitness'-Markt zusammen, darunter den UFC-Champions Jon Jones, Ronda Rousey und Conor McGregor, sowie mit den CrossFit-Größen Rich Froning und Camille Leblanc-Bazinet. Zudem hat Reebok Classics Partnerschaften mit Musikern, Stilikonen und Künstlern wie z. B. Kendrick Lamar und Melody Ehsani geschlossen, um seine Produkte in der Lifestyle-Kategorie voranzutreiben.

siehe Bild 10

09 / **adidas**
FIFA Fußballweltmeisterschaft

10 / **Reebok**
CrossFit Games

Strategie Andere Geschäftssegmente

Die Anderen Geschäftssegmente umfassen in erster Linie die Segmente TaylorMade-adidas Golf und Reebok-CCM Hockey. Jedes Segment hat eine eigene Strategie, um die jeweiligen Zielgruppen gezielt anzusprechen und Marktanteile weiter auszubauen.

TaylorMade-adidas Golf Strategie

TaylorMade-adidas Golf verfolgt die Mission, das weltweit führende Unternehmen für Golfprodukte hinsichtlich Umsatz und Profitabilität zu sein. Folgende strategische Prioritäten sollen den Erfolg und das langfristige Wachstum des Unternehmens sichern:

⁄ Eine Mehrmarken-Strategie mit vier der angesehensten Marken im Golfsport: TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth.
⁄ Fokus auf Design und technologisch fortschrittliche Produkte.
⁄ Die Validierung der Produkte durch Tour-Profispieler mit Präsenz bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt.
⁄ Eine gezielte Ausrichtung auf innovative Marketingaktivitäten und deren hervorragende Umsetzung.
⁄ Die Entwicklung und Umsetzung neuer Initiativen für den Einzelhandel sowie die Verbesserung des weltweiten Vertriebs.

Mehrmarken-Ansatz nutzt die Stärken von vier hoch angesehenen Golfmarken

Strategische Priorität ⁄ Mehrmarkenansatz

TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarken-Strategie und vereint vier differenzierte Golfmarken mit klarem Profil unter einem Dach:

⁄ **TaylorMade** ist Marktführer in den Kategorien Metallhölzer und Eisen. Darüber hinaus gehört TaylorMade zu den führenden Marken bei Wedges, Puttern, Bällen und Zubehör.
⁄ **adidas Golf** entwickelt innovative Produkte für sportliche, wettbewerbsorientierte Golfer, die von jedem ihrer Ausrüstungsartikel – einschließlich Schuhe, Bekleidung und Zubehör – einen Leistungsvorteil erwarten.
⁄ **Adams Golf** nutzt Tour-erprobte Technologien, um Schläger zu entwickeln, die das Spielen leichter machen und mit denen das Golfen noch mehr Spaß macht.
⁄ **Ashworth** fokussiert sich auf klassische Golfprodukte, die Golfbegeisterten Stil, Komfort und natürliche Leistung bieten und damit die sportliche und hochtechnologische Positionierung von adidas Golf ideal ergänzen.

Fokus auf Design und technologisch fortschrittliche Produkte

Strategische Priorität ⁄ Design und Innovation

Eines der wichtigsten Ziele von TaylorMade-adidas Golf ist die Entwicklung der besten Performance-Golfprodukte. Dazu gehört ein klares und fortlaufendes Bekenntnis zu Innovation und technologischem Fortschritt. TaylorMade-adidas Golf strebt danach, seine branchenführende Position durch die Einführung höchst innovativer Designs oder technologisch fortschrittlicher Produkte weiter auszubauen. Beispiele hierfür waren die SLDR Eisen und Driver, die im Jahr 2014 führende Produkte in den Kategorien Eisen und Metallhölzer waren. Der SLDR Driver war zudem der meistgespielte Driver bei der PGA Tour der Saison 2013/2014. Unser Fokus im Jahr 2014 lag allerdings darauf, die Einzelhandelsbestände – insbesondere in den USA – zu bereinigen. Vor diesem Hintergrund hat TaylorMade-adidas Golf die Zahl neuer Produkteinführungen im Vergleich zu den Vorjahren strategisch reduziert.

siehe Bild 01

siehe auch Textbox, S. 63

／ **TaylorMade:** Oberstes Ziel von TaylorMade ist die Erreichung der Marktführerschaft in jeder einzelnen Golfkategorie. Daher möchte TaylorMade seine führende Position bei Metallhölzern (Driver, Fairwayhölzer und Hybridschläger) und Eisen festigen sowie bei Wedges, Puttern, Bällen und Zubehör zum Marktführer aufsteigen. Insbesondere die beiden letzten Kategorien bieten erhebliches Potenzial in Bezug auf Marktanteile und Wachstum. Im Bereich Bälle beispielsweise hat TaylorMade 2014 einen neuen Golfball namens Project (a) auf den Markt gebracht. Im Rahmen eines mehrjährigen F&E-Projekts wurde ein Ball mit speziellen technischen Funktionalitäten entwickelt, der Amateurspielern mehr Spin für kontrollierte Stopps ermöglicht.

／ **adidas Golf:** Zur Erfolgsstrategie von adidas Golf gehört vor allem die Entwicklung innovativer Produkte für sportliche, wettbewerbsorientierte Golfer, die von jedem ihrer Ausrüstungsteile – einschließlich Schuhe und Bekleidung – einen Leistungsvorteil erwarten. So wurde 2014 beispielsweise die Schuhreihe adizero mit der Vorstellung des adizero One weiter ausgebaut. Dieser Schuh beinhaltet eine Reihe hochmoderner Technologien und ist 10 % leichter als der ursprüngliche adizero Golfschuh. Ein weiteres Element der Strategie von adidas Golf ist die Stärkung des ganzjährigen Bekleidungsangebots. adidas Golf erweiterte daher sein Clima Angebot um die ClimaChill Bekleidung, die dank der unternehmenseigenen ClimaChill Technologie mit kleinen Kühlzonen aus Aluminium die Körpertemperatur reguliert.

siehe Bild 02

／ **Adams Golf:** Die Wachstumsstrategie von Adams Golf zielt hauptsächlich darauf ab, Tourerprobte Technologien zu nutzen, um Schläger zu entwickeln, die das Spielen leichter machen und mit denen das Golfen noch mehr Spaß macht. Zudem nutzt Adams Golf seine Position als führende Hybridschlägermarke bei fünf der wichtigsten Profi-Golfturniere der Welt, einschließlich der PGA Tour, um zur meistverkauften Hybridschlägermarke der Welt aufzusteigen. Ein Beispiel für die Strategie der Marke, die darauf abzielt, das Golfspiel noch attraktiver zu machen, sind neueste Produktentwicklungen, darunter die neuen New Idea Tech Hybrid Eisen, die für Golfer mit langsameren Schwunggeschwindigkeiten entwickelt wurden.

siehe Bild 03

／ **Ashworth:** Ashworth fokussiert sich darauf, den Ruf der Marke als authentische Golfmarke, die zeitgemäße Golfbekleidung entwickelt, neu zu festigen. Dabei will Ashworth insbesondere mehr Einheitlichkeit bei der Kommunikation und den Produkten erreichen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Ashworth Majors Series Bekleidungskollektion, die 2014 den Marketingschwerpunkt der Marke

siehe Bild 04

01 ／ **TaylorMade**
SLDR Eisen

02 ／ **adidas Golf**
ClimaChill Golfbekleidung

darstellte. Die Kollektion umfasste Golfshirts in limitierter Auflage, die an die wichtigsten Siege von sechs Ashworth Tour Staff Profigolfern erinnerten. Auf dieser Premium-Kollektion aufbauend wird Ashworth im Jahr 2015 hochwertige Bekleidungsteile mit höheren Preispunkten vorstellen.

Tourpräsenz als Bühne für hochwertiges Golfequipment

Strategische Priorität ／ Validierung der Produkte durch Tourpräsenz

Golfer aller Leistungsstufen lassen sich oft davon beeinflussen, mit welcher Ausrüstung internationale Golfprofis spielen und was sie tragen. Deshalb ist eine führende Stellung und eine hohe Präsenz von TaylorMade-adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt unerlässlich, um TaylorMade-adidas Golf für Konsumenten sichtbar und attraktiv zu machen. Die Stärke des TaylorMade-adidas Golf Tour Staff liegt in der Anzahl und der Qualität der Spieler, darunter Weltstars wie der Gewinner der U.S. Open 2014 Martin Kaymer, der Gewinner der U.S. Open 2013 Justin Rose sowie Dustin Johnson, Sergio García, Jason Day und die Gewinnerin der U.S. Open 2010 Paula Creamer. Neben den Mitgliedern des TaylorMade Tour Staff spielen Dutzende anderer Tour-Profigolfer ebenfalls mit TaylorMade Metallhölzern und machen TaylorMade damit zur meistgespielten Driver-Marke bei den sechs wichtigsten Golfturnieren der Welt – der PGA Tour, European Tour, Japan Tour, Champions Tour, Web.com Tour und LPGA Tour. Die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit, die TaylorMade dank der weitverbreiteten Nutzung seiner Ausrüstung genießt, leisten einen entscheidenden Beitrag zur Marken- und Produktbekanntheit.

Auch Adams Golf arbeitet mit erstklassigen Tour-Pros zusammen. 2014 wurde das starke Team aus Robert Garrigus, Aaron Baddeley, Tom Watson und Bernhard Langer um den Publikumsliebling Ernie Els erweitert.

Innovatives Marketing und erstklassige Umsetzung

Strategische Priorität ／ Innovatives Marketing

Innovatives und wirkungsvolles Marketing spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg von TaylorMade-adidas Golf. Besonders wichtig ist hierbei die Formulierung überzeugender Botschaften in diversen Kommunikationskanälen, darunter Fernsehen, Printmedien, soziale Medien, Point-of-Sale und Demo-Events sowie sorgfältig geplante Aktivitäten bei Profi-Turnieren.

03 ／ **Adams Golf**
New Idea Tech Hybrid Eisen

04 ／ **Ashworth**
Majors Series Bekleidungskollektion

Effektive Strategie für den Einzelhandel mit Fokus auf Key Accounts und Vertragsspieler

Strategische Priorität ／ Hervorragende Umsetzung im Einzelhandel

TaylorMade-adidas Golf legt größten Wert auf überzeugende Point-of-Sale-Kommunikation und Produktpräsentationen, die den Konsumenten verständlich über die jeweiligen Produktvorteile informieren. Um ein einheitliches und erstklassiges Einkaufserlebnis für Konsumenten sicherzustellen, arbeitet TaylorMade-adidas Golf eng mit seinen wichtigsten Einzelhandelspartnern (‚Key Accounts') zusammen. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen dabei Golfshops auf Golfplätzen (‚Pro-Shops'), reguläre Golffachgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. TaylorMade-adidas Golf pflegt zudem enge Beziehungen zu mehr als 3.000 professionellen Golfspezialisten in den USA, die in ihren Golfshops auf Golfplätzen als Markenbotschafter fungieren, Produkte aller vier Marken verkaufen und für eine hohe Kundenbindung sorgen. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen in Schwellenländern weltweit die bestehende Infrastruktur des adidas Konzerns, um den Vertrieb der Produkte zu unterstützen und das dortige Wachstum zu fördern. Diese breite globale Präsenz eröffnet bedeutende Wachstums- und Ausbaumöglichkeiten für die Zukunft, insbesondere für Adams Golf und Ashworth, deren Marktpenetration außerhalb den USA noch gering ist.

ⓘ TaylorMade-adidas Golf geht die Herausforderungen auf dem Golfmarkt aktiv an

Das Management des adidas Konzerns ist überzeugt, dass die Strategie von TaylorMade-adidas Golf dazu beitragen wird, die führende Marktposition des Unternehmens künftig weiter auszubauen. Das Jahr 2014 stellte sich als ein äußerst schwieriges Jahr für die Golfbranche dar. Als größtes Golfunternehmen der Welt war TaylorMade-adidas Golf stark von den negativen Entwicklungen betroffen. Wir haben daher unter anderem die folgenden strategischen Maßnahmen eingeleitet, um die Bereiche unseres Golfgeschäfts zu stabilisieren, deren Entwicklung nicht unseren Erwartungen entsprach:

- Wir haben das Augenmerk im Jahr 2014 verstärkt auf das Lagerbestandsmanagement gerichtet. Das Management beschloss, bei der Bereinigung hoher Lagerbestände im Einzelhandel eine führende und verantwortungsbewusste Rolle in der Branche einzunehmen.
- Wichtige Auslieferungs- und Produkteinführungszyklen wurden neu definiert, um unser Geschäft besser auf die Nachfrage im Markt abzustimmen. Das Management möchte zu längeren Produkteinführungszyklen übergehen und hat daher die Zahl neuer Produkteinführungen bei TaylorMade-adidas Golf im Vergleich zu den Vorjahren strategisch reduziert.
- Es wurde ein Umstrukturierungsprogramm initiiert, um die Betriebsgemeinkosten an die erwartete Geschäftsentwicklung in der Golfbranche anzupassen. Dies umfasst unter anderem die Reduzierung der weltweiten Mitarbeiterzahl in unserem Golfsegment um 15 % und die Integration von Adams Golf am Geschäftssitz von TaylorMade in Carlsbad, Kalifornien, um effizientere Prozesse und eine bessere Produktabstimmung sicherzustellen.
- Zukünftig wird der Fokus verstärkt auf das direkte Geschäft mit Konsumenten (Direct-to-Consumer) gerichtet.

⊕ siehe Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente, S. 143

⊕ siehe Glossar, S. 258

Reebok-CCM Hockey Strategie

Reebok-CCM Hockey ist ein führender Designer und Vermarkter von Eishockey-Ausrüstung und -Bekleidung mit zwei der bekanntesten Marken im Eishockey-Sport: Reebok Hockey und CCM. Reebok-CCM Hockey rüstet mehr Eishockey-Profis der National Hockey League (NHL) aus als jeder andere Anbieter und ist zudem offizieller Ausrüster namhafter Ligen wie der NHL. Die Strategie von Reebok-CCM Hockey zielt darauf ab, Marktanteile hinzuzugewinnen. Dies soll zum einen durch die Positionierung seiner Marken im Bereich hochwertiger Performance-Eishockey-Produkte und zum anderen durch das Ausrüsten von Spitzensportlern mit innovativen Produkten erfolgen.

Fokus auf hochwertige Performance-Produkte

Die Vision von Reebok-CCM Hockey ist es, Marktführer im Segment für hochwertige Performance-Eishockey-Produkte zu werden. Die Marke Reebok Hockey wurde daher neu positioniert, um sich künftig auf wichtige Kategorien, in denen die Marke bereits in der Vergangenheit erfolgreich war, zu konzentrieren. CCM ist in allen Segmenten und Preisklassen präsent und richtet seinen Fokus klar auf Performance-Produkte. Zu den strategischen Prioritäten für beide Marken zählen:

- Fokus auf innovative und technologisch fortschrittliche Produkte.
- Stärkung der Glaubwürdigkeit durch Profispieler.
- Fokus auf definierte Kategorien, um Wachstum zu fördern.
- Strategische Preisgestaltung, die die Positionierung der beiden Marken widerspiegelt.

Produktinnovation maßgeblich für Markenpositionierung

Strategische Priorität ⁄ Produktinnovation

Reebok-CCM Hockey hat den Anspruch, innovative und technologisch fortschrittliche Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die den Spielern zu Bestleistungen auf dem Eis verhelfen. Mit dem Fokus auf Produktinnovation werden kontinuierlich neue Produkte mit eigenen, patentierten Technologien auf den Markt gebracht. Die Produkteinführungen aus dem Jahr 2014 sind weiter unten zusammenfassend dargestellt.

Profispieler unterstreichen Glaubwürdigkeit der Marken

Strategische Priorität ⁄ Stärkung der Glaubwürdigkeit durch Profispieler

Der Erfolg von Reebok-CCM Hockey beim Konsumenten wird stark von der Sichtbarkeit der Marken in den Profiligen beeinflusst. Profi-Eishockey-Spieler, die Reebok-CCM Hockey Produkte verwenden, unterstreichen deren Hochwertigkeit. Beide Marken genießen in den Eishockey-Profiligen rund um den Globus eine hohe Präsenz:

- Reebok-CCM Hockey unterhält Partnerschaften mit den wichtigsten Eishockey-Ligen und ist exklusiver Lizenznehmer für Trikots der National Hockey League (NHL), der American Hockey League (AHL), der Canadian Hockey League (CHL) sowie acht europäischer Nationalmannschaften und 60 Teams der Elite League. Reebok-CCM Hockey ist zudem offizieller Ausrüster der United States Hockey League (USHL), der East Coast Hockey League (ECHL) sowie zahlreicher Teams der National Collegiate Athletic Association (NCAA) Division 1.
- Reebok-CCM Hockey hat Sponsoringverträge mit vielen der weltbesten Eishockey-Spieler abgeschlossen. NHL-Spieler wie Sidney Crosby, Marc-André Fleury und Corey Crawford sind Markenbotschafter für Reebok Hockey. CCM hat Spieler wie John Tavares, Pavel Datsyuk, Matt Duchene und den 2014 NHL Rookie of the Year Nathan MacKinnon unter Vertrag.

siehe Glossar, S. 258

Wichtigste strategische Wachstumskategorien

Strategische Priorität ⁄ Fokus auf wichtigste Wachstumskategorien

Reebok-CCM Hockey beabsichtigt, Wachstum durch kontinuierliche Produkteinführungen in seinen Hauptkategorien voranzutreiben: Schlittschuhe, Schläger, Torwartausrüstung, Schutzausrüstung und Helme sowie Lizenzbekleidung.

siehe Glossar, S. 258

⁄ **Schlittschuhe:** Das Ziel in der Kategorie Schlittschuhe ist es, mithilfe von erstklassigen Produkten in puncto Passform, Gewicht und Strapazierfähigkeit, den Marktanteil zu steigern. 2014

stellte Reebok Hockey den neuen RibCor Schlittschuh vor, der derzeit von Sidney Crosby und vielen weiteren Profispielern getragen wird. CCM präsentierte im Juli 2014 mit dem neuen CCM Tacks Schlittschuh eine Neuauflage der legendären Tacks Produktfamilie. Dank der AttackFrame Technologie mit extrem steifen Verstärkungen an kritischen Fußpartien kann eine maximale Beschleunigung auf dem Eis erreicht werden.

siehe Bild 05

⁄ **Schläger:** Um das Wachstum in der Kategorie Eishockey-Schläger fortzusetzen, konzentriert sich Reebok-CCM Hockey auf die Entwicklung neuer Technologien, die Schlagkraft, Handhabung, Flexibilität und Gewicht der Schläger verbessern. Bei Reebok Hockey stand im Jahr 2014 die Neupositionierung in der Kategorie Schläger im Vordergrund. CCM stellte in der zweiten Jahreshälfte mit dem Tacks Schläger, dem RBZ SuperFast, der in Kooperation mit TaylorMade entwickelt wurde, und dem CCM RibCor drei neue Schläger vor, die den Spielern durch ihre innovativen Technologien zu Spitzenleistungen auf dem Eis verhelfen sollen.

siehe Bild 06

⁄ **Torwartausrüstung:** Mit Einführung der Premier XLT Torwartausrüstung konnte Reebok Hockey seine Position im Torwartsegment weiter ausbauen. CCM präsentierte 2014 die neue Retro Flex Kollektion, die Torwarten attraktive Farboptionen für ihre Ausrüstung bietet.

⁄ **Schutzausrüstung:** CCM stellte 2014 die Schutzausrüstung der neuen RBZ Linie vor, die noch leichter ist und dennoch maximalen Schutz bietet.

⁄ **Lizenzbekleidung:** Reebok-CCM Hockey wird weiterhin seine Liga-Partnerschaften und seinen Status als exklusiver Ausrüster nutzen, um das Wachstum voranzutreiben. Neben der Bereitstellung der offiziellen Spieluniformen wird Reebok-CCM Hockey seinen Status als offizieller Ausrüster für NHL Locker Room Performance-Bekleidung sowie die Exklusivrechte der NHL Players' Association für Bekleidung und Kopfbedeckungen mit Spielernamen und -nummern voll ausschöpfen.

Weiterführende Informationen zu Produktinnovationen bei Reebok-CCM Hockey sind im Kapitel Forschung und Entwicklung zu finden.

siehe Forschung und Entwicklung, S. 73

Preisstrategie unterstreicht Produktpositionierung

Strategische Priorität ⁄ Preisgestaltung

Die Preisstrategie von Reebok-CCM Hockey verdeutlicht die Positionierung als Premium-Eishockey-Marke. Im Einklang mit dem klaren Bekenntnis zu Produktinnovation ist die Preisstrategie von Reebok-CCM Hockey darauf ausgelegt, sich zum einen auf die Hochpreissegmente zu fokussieren und zum anderen auch in anderen wichtigen Preissegmenten gut vertreten zu sein.

05 ⁄ **CCM – Tacks Schlittschuh**

06 ⁄ **CCM – RibCor Schläger**

Global Operations

Der Bereich Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für den Großteil unserer Produkte. Global Operations arbeitet kontinuierlich daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu optimieren und für unsere Kunden sowie für unsere eigenen Einzelhandels- und eCommerce-Aktivitäten eine gleichbleibend hohe Produktqualität und Liefertreue zu wettbewerbsfähigen Kosten zu gewährleisten.

Global Operations mit klar definierten Prioritäten

Die Vision von Global Operations lautet, maximale Nähe zum Konsumenten zu erreichen. Ziel ist es, dem Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Konzerns bereitzustellen. Global Operations hat in den vergangenen Jahren den Fokus erfolgreich auf Qualität, Kosten und Produktverfügbarkeit gelegt, um den sich schnell ändernden Anforderungen der Konsumenten und Kunden auf möglichst effiziente Weise zu begegnen.

Wir haben daher in den vergangenen Jahren hochmoderne Infrastrukturen, Prozesse und Systeme erfolgreich eingeführt. In enger Zusammenarbeit mit unserer IT-Abteilung wurden bestehende Strukturen konsolidiert und optimiert, wodurch Komplexität und Kosten für den Konzern reduziert werden konnten. Vor diesem Hintergrund hat der Konzern 2014 die strategische Entscheidung getroffen, neben der Beschaffungskette auch unsere IT-Abteilung in den Verantwortungsbereich von Global Operations zu legen.

Global Operations konzentriert sich auf fünf funktionsspezifische strategische Prioritäten, deren Umsetzung durch mehrere Initiativen vorangetrieben werden:

- Sicherung wettbewerbsfähiger Kosten sowie Senkung der Produktkosten und der Kosten in der Beschaffungskette.
- Branchenweit führend sein hinsichtlich Produktverfügbarkeit und Verbesserung bestehender Logistikdienste, um eine flexible und kosteneffiziente Beschaffungskette zu gewährleisten.
- Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen, d. h. näher am Verkaufszeitpunkt.
- Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns.
- Modernisierung der Infrastruktur durch Bereitstellung des benötigten operativen Grundgerüsts.

Durch die Umsetzung dieser Prioritäten wird Global Operations sicherstellen, dass unsere Beschaffungskette uns auch weiterhin einen Wettbewerbsvorteil verschafft und uns zum bevorzugten Partner für unsere Konsumenten und Kunden macht. Dies wird auch von unserer ‚On-Time In-Full'-Kennzahl (OTIF), einem nicht finanziellen Leistungsindikator unseres Konzernmanagements, mit der die Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften gemessen wird, bestätigt. Im Jahr 2014 lieferte der adidas Konzern 81 % der adidas und Reebok Produkte termin- und mengengetreu (2013: 82 %). Global Operations hat sich zum Ziel gesetzt, auch 2015 die OTIF-Kennzahl auf dem sehr guten Niveau von rund 80 % zu halten. OTIF wurde im Jahr 2014 für etwa 70 % aller adidas und Reebok Produkte gemessen. Wir beabsichtigen, OTIF zukünftig auf bisher noch nicht erfasste Märkte auszuweiten, um so den Anteil an adidas und Reebok Produkten, die mit der OTIF-Kennzahl gemessen werden, insgesamt zu erhöhen.

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 98

Sicherung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen

Strategische Priorität / Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen

Global Operations konzentriert sich darauf, die Produktentwicklung durch einen effizienten und vereinfachten Auswahlprozess für Materialien und Farben weiter zu optimieren. Zudem werden wir den Automatisierungsgrad unserer Fertigungsprozesse erhöhen. Dadurch werden wir die Produktivität weiter steigern, Vorlaufzeiten verkürzen und die Qualität insgesamt verbessern können. Diese Maßnahmen sollen die Profitabilität des Konzerns erhöhen und sicherstellen, dass wir die Anforderungen der Konsumenten optimal erfüllen.

In Sachen Fertigungsoptimierung bei Schuhen ist Automatisierung ein wesentlicher Effizienztreiber. Im Rahmen der Initiative zur Fertigungsoptimierung unterstützen wir unsere Zulieferer bei der Implementierung modernster Maschinen und Prozesse, darunter computergesteuertes Nähen, Hochfrequenz-Schneidemaschinen sowie automatisierte Produktionslinien. Außerdem vermitteln wir den Produktionsmitarbeitern in Schulungen die notwendigen technischen Kompetenzen. Die daraus resultierenden Verbesserungen in den Produktionsbetrieben sind deutlich spürbar: Da weniger manuelle Arbeit notwendig ist, konnten Hersteller sowohl Betriebsflächen als auch Energieverbrauch reduzieren und gleichzeitig den Personaleinsatz optimieren sowie die sogenannte Right-First-Time-Rate (‚gewünschte Qualität auf Anhieb') steigern. Im Bereich Bekleidung ist das Ziel, im Rahmen der Initiative zur Fertigungsoptimierung modulare Fertigungslinien einzuführen. Darüber hinaus haben wir Global Sewing Data (GSD) – ein weltweit anerkanntes, branchenführendes System zur Festlegung von Ausführungszeiten im Vorfeld – eingeführt. Mit diesem Instrument lässt sich die Standardproduktionszeit (Standard Minute Value, SMV) eines Produkts genau und einheitlich messen.

Der Bereich Global Operations möchte die preisliche Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns insgesamt weiter steigern. Deshalb haben wir im Jahr 2014 einen neuen Ansatz bei der Materialkostenermittlung entwickelt, der für eine größere Transparenz bei der Kostenstruktur von Stoffen sorgt. Dieser neue Ansatz liefert wertvolle Erkenntnisse, die bei saisonalen Verhandlungen mit unseren Zulieferern sowie bei Entscheidungen über die Produktionsverteilung herangezogen werden. Gleichzeitig hilft er uns dabei, die Auslastung der Fabriken weiter zu optimieren.

01 / **Global Operations im Prozess der Produktentstehung bis zur Markteinführung**

Branchenweit führend sein hinsichtlich Produktverfügbarkeit

Strategische Priorität / Produktverfügbarkeit

Global Operations hat in den letzten Jahren neue, auf SAP basierende Systemlösungen mit dem Ziel der Standardisierung, Automatisierung, Bündelung sowie Ausführung von Marktprozessen und Systemfunktionen geschaffen. Die Einführung dieser Systeme und Prozesse ist eine Voraussetzung dafür, dass wir in unseren Produktionsstätten und Logistikzentren verbesserte Dienstleistungen mit Mehrwert bereitstellen können, z. B. Kennzeichnung, Preisschilder und RFID-Tags. Daneben spielen die neuen Systemlösungen eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Realisierung flexibler Lagerfertigung. Hierbei sollen durch die Planung und Anlegung von Bestandspuffern an verschiedenen Standorten entlang der Beschaffungskette Produktverfügbarkeit und Bestandsnutzung verbessert werden.

Global Operations hat außerdem die Transparenz hinsichtlich des Wareneingangstransports in unserer Beschaffungskette gesteigert. Dies ermöglicht genaue und frühzeitige Angaben zu Lieferzeiten, Planung und Beschaffung, was wiederum den Arbeitsaufwand verringert und zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Möglichkeit, Bestände zwischen Standorten in verstärktem Maße automatisiert zu transferieren.

Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen

Strategische Priorität / Kurzfristiges Bestellen

Die Ermöglichung kurzfristiger Bestellungen gehört zu den funktionsübergreifenden strategischen Säulen von Global Operations. Wir wollen damit unseren Kunden sowie unserem eigenen Einzelhandel ermöglichen, Produkte näher am Verkaufszeitpunkt zu bestellen. Dadurch können sie ihre Einkaufsentscheidungen basierend auf aktuellen Marktgegebenheiten treffen.

Mit der Initiative zur Verkürzung der Standardvorlaufzeiten möchten wir die Produktionsvorlaufzeiten sowohl für Schuhe als auch für Bekleidung auf 60 Tage verkürzen. Durch diese Reduzierung können wir die Vertriebsabläufe der Marken besser aufeinander abstimmen und so unsere Effizienz steigern. Für adidas Schuhe und Bekleidung liegen die Vorlaufzeiten schon größtenteils bei 60 Tagen.

Im Jahr 2014 startete Global Operations die strategische Initiative ‚Digital Creation'. Eines der vorrangigen Ziele ist, die Produktentwicklung und -effizienz zu beschleunigen, indem statt physischer Produktmuster digitale virtuelle Muster eingesetzt werden (Virtualisierungstechnologie). Die Initiative wurde 2014 erfolgreich bei Schuhen eingeführt und wird 2015 auf den Bekleidungsbereich ausgeweitet, sodass die Fertigung von physischen Produktmustern im Produktentwicklungsprozess deutlich reduziert werden kann.

siehe Glossar, S. 258
siehe Nachhaltigkeit, S. 89

Unterstützung der Wachstumsprojekte des Konzerns

Strategische Priorität / Wachstumsprojekte unterstützen

Global Operations trägt zur Realisierung wesentlicher Wachstumsprojekte des Konzerns bei. Folgende Projekte standen in den vergangenen Jahren im Vordergrund:

/ **adidas NEO Label:** Global Operations trägt beim adidas NEO Label dazu bei, ein Verfahren zur schnellen Produktentwicklung während einer Saison zu etablieren. Hierfür erweitern wir das Beschaffungsnetz im Bereich Fashion und reduzieren die Zeit von der Entwicklung bis zur Markteinführung auf weniger als drei Monate in allen Produktbereichen. Unter Einsatz des neuen Verfahrens produzierten wir im Jahr 2014 2,4 Millionen Produkte und damit deutlich mehr als im Vorjahr (2013: 1,5 Millionen Produkte).

siehe Strategie Global Brands, S. 53

/ **eCommerce und Individualisierung:** Global Operations unterstützt die weitere Harmonisierung von Prozessen und Systemen hinsichtlich individualisierbarer Produktkonzepte. Dabei wurden klare Kapazitäten für die Beschaffungskette festgelegt, die der steigenden Nachfrage im Bereich Individualisierung Rechnung tragen. Weiterhin wurden bestehende Prozesse zur Individualisierung von Schuhen der Marken adidas und Reebok analysiert.

siehe Strategie Global Brands, S. 53

Modernisierung der Infrastruktur des Konzerns

Strategische Priorität / Modernisierung der Infrastruktur

Um die Wachstumspläne des Konzerns zu realisieren, konzentriert sich Global Operations weiterhin auf den Aufbau der erforderlichen Infrastrukturen, Prozesse und Systeme. Hierzu zählen die weitere Vereinfachung von Prozessen, die Konsolidierung bestehender Systeme und Vertriebsstrukturen sowie die Entwicklung modernster Systeme zur Unterstützung der neuen Geschäftsanforderungen.

Global Operations richtete den Fokus im Jahr 2014 darauf, die Prozesse in den Logistikzentren, die im Vorjahr eröffnet wurden, weiter zu stabilisieren und zu optimieren – insbesondere im neuen Distributionszentrum in der Nähe von Osnabrück. Daneben haben 2014 bedeutende Distributionseinrichtungen wie das neu eröffnete Logistikzentrum in Tianjin (China) den Betrieb aufgenommen.

Die überwiegende Mehrheit unserer Einrichtungen wird mit einem einheitlichen Lagerverwaltungssystem betrieben, das in sämtlichen neuen und bestehenden Logistikzentren im Produktionsnetzwerk eingeführt wird.

Großteil der Produktion erfolgt durch unabhängige Zulieferer

Um unsere Herstellungskosten möglichst gering zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Vertragslieferanten hergestellt, die vorrangig in Asien angesiedelt sind. Unsere Zulieferer erhalten detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen zudem über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und Zubehör. Eine aktuelle Liste unserer Zulieferer ist unserer Internetseite zu entnehmen.

www.adidas-group.de/nachhaltigkeit

Zusätzlich betreiben wir jedoch auch einige wenige eigene Produktions- und Montagestätten in den USA (4), Kanada (3) und Deutschland (1). Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern und in unseren eigenen Produktionsstätten durch. Darüber hinaus setzen wir uns in unserer kompletten Beschaffungskette sehr stark für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein.

siehe Nachhaltigkeit, S. 89

Der Bereich Global Operations koordiniert die Entwicklung, Beschaffung und Distribution unserer Produkte und verantwortet den Beschaffungsprozess für adidas und Reebok sowie für adidas Golf und Ashworth. Aufgrund der unterschiedlichen Beschaffungsanforderungen in ihren jeweiligen Geschäftsbereichen fallen TaylorMade, Reebok-CCM Hockey, Adams Golf sowie die Sports Licensed Division nicht in den Zuständigkeitsbereich von Global Operations, sondern arbeiten mit eigenen Beschaffungsteams. Außerdem beziehen einzelne Konzerngesellschaften ohne Beteiligung von Global Operations Produkte von ausgewählten Zulieferern vor Ort, um kurzfristige Chancen in dem jeweiligen Markt zu nutzen oder bestimmte Handelsbestimmungen zu erfüllen. Solche lokalen Einkäufe machen jedoch nur einen geringen Teil unseres gesamten Beschaffungsvolumens aus.

Anzahl der Zulieferpartner steigt

Im Jahr 2014 arbeitete Global Operations mit 340 unabhängigen Herstellern zusammen (2013: 322). 83 % unserer unabhängigen Zulieferer waren in Asien, 9 % auf dem amerikanischen Kontinent und 7 % in Europa ansässig. Weniger als 1 % unserer Hersteller befanden sich in Afrika. 27 % aller Zulieferbetriebe waren in China ansässig.

siehe Grafik 02

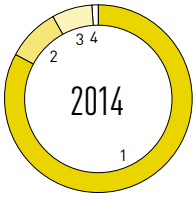
Anteil Vietnams an der Schuhproduktion erhöht sich

Im Jahr 2014 wurden 96 % der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf in Asien produziert (2013: 96 %). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 4 % des Beschaffungsvolumens (2013: 4 %). Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 39 % am Gesamtvolumen (2013: 35 %), gefolgt von China mit 27 % (2013: 31 %) und Indonesien mit 23 % (2013: 24 %). Im Jahr 2014 stellten unsere Zulieferer rund 258 Millionen Paar Schuhe her (2013: 256 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 11 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen (2013: 11 %).

siehe Grafik 03

siehe Grafik 04

02 / **Zulieferer nach Regionen [1)]**



1 / **83 %** Asien
2 / **9 %** Amerikanischer Kontinent
3 / **7 %** Europa
4 / **< 1 %** Afrika

1) Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas, Reebok und adidas Golf, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

China weiterhin wichtigstes Zulieferland für Bekleidung

Im Jahr 2014 stammten 93 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth aus Asien (2013: 92 %). Europa ist mit 5 % des Gesamtvolumens nach wie vor die zweitgrößte Einkaufsregion für Bekleidung (2013: 5 %), während 2 % auf den amerikanischen Kontinent entfallen (2013: 3 %). China ist mit 31 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2013: 32 %), gefolgt von Kambodscha mit 16 % (2013: 12 %) und Vietnam mit 13 % (2013: 12 %). Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2014 rund 309 Millionen Textilien her (2013: 292 Millionen Textilien). Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2014 etwa 11 % dieser Bekleidungsstücke (2013: 11 %).

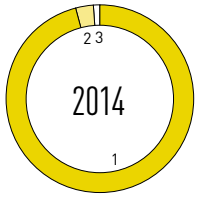
siehe Grafik 05

siehe Grafik 06

Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2014 rund drei Millionen Textilien ein. Der Großteil davon stammte ebenfalls aus asiatischer Produktion, während kleine Anteile in Amerika (insbesondere Kanada) und Europa hergestellt wurden.

Die Sports Licensed Division kaufte rund 20 Millionen Textilien und zwölf Millionen Kopfbedeckungsprodukte ein (2013: 21 Millionen bzw. elf Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die anschließend in unseren eigenen Einrichtungen in den USA fertiggestellt wurden) stammten vor allem aus Lateinamerika (71 %) und Asien (29 %) (2013: 70 % bzw. 30 %). Der überwiegende Anteil der Kopfbedeckungsprodukte wurde bereits fertig eingekauft aus Asien bezogen (über 99 %).

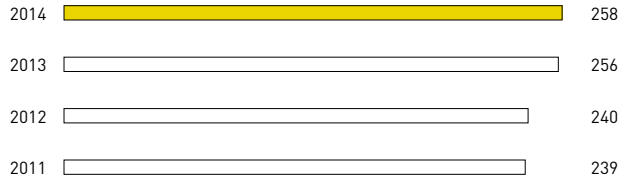
03 / **Schuhproduktion nach Regionen [1)]**



1 / **96 %** Asien
2 / **3 %** Amerikanischer Kontinent
3 / **1 %** Europa

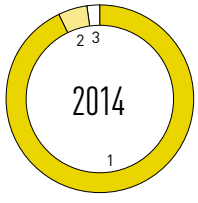
1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

04 / **Schuhproduktion [1)]** (in Millionen Paar)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

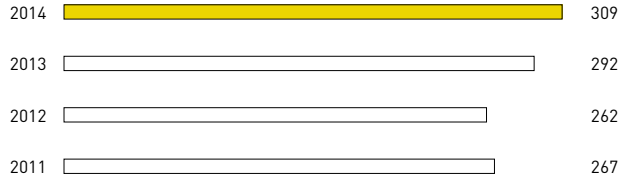
05 / **Bekleidungsproduktion nach Regionen [1)]**



1 / **93 %** Asien
2 / **5 %** Europa
3 / **2 %** Amerikanischer Kontinent

1) Angaben beinhalten adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth.

06 / **Bekleidungsproduktion [1) 2)]** (in Millionen Stück)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth.
2) Angaben für 2011 – 2013 wurden aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

Chinas Anteil an der Produktion von Zubehör geht zurück

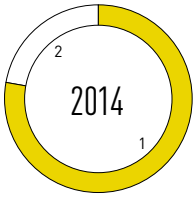
Mit 78 % wurde im Jahr 2014 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen der Marken adidas und Reebok, ebenfalls in Asien hergestellt (2013: 79 %). Auf europäische Länder entfielen 22 % (2013: 21 %). China blieb mit 38 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland (2013: 42 %), gefolgt von der Türkei und Pakistan mit 20 % bzw. 13 % (2013: 19 % bzw. 10 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2014 auf rund 99 Millionen Stück (2013: 94 Millionen Stück), wovon 11 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen.

siehe Grafik 07
siehe Grafik 08

Bei TaylorMade stammten 99 % der Zubehörprodukte aus Asien (2013: 99 %). Die überwiegende Mehrheit der Komponenten von Golfschlägern wurde von Zulieferern in Asien (China, Vietnam und Taiwan) hergestellt und dann in Asien, den USA und Europa zusammengesetzt.

Bei Reebok-CCM Hockey stammten 87 % der Zubehörprodukte aus Asien (2013: 86 %). Zudem bezog Reebok-CCM Hockey einen Anteil der Produkte vom amerikanischen Kontinent.

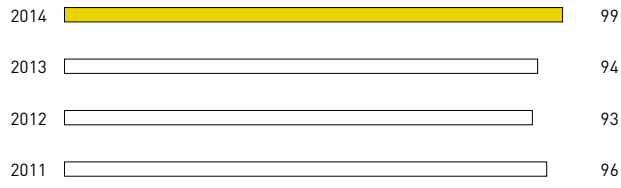
07 / **Produktion von Sportzubehör nach Regionen** [1)]



1 / **78 %** Asien
2 / **22 %** Europa

1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

08 / **Produktion von Sportzubehör** [1) 2)] (in Millionen Stück)



1) Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.
2) Angaben für 2011 – 2013 wurden aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

Forschung und Entwicklung

Die Schaffung innovativer Produkte, die die Ansprüche der Konsumenten und Sportler aller Leistungsstufen erfüllen, ist die Voraussetzung dafür, dass wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche stärken können. In einer sich schnell verändernden Welt spielen unsere Unternehmenskultur und Leidenschaft für Innovation sowie konsequente Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) eine zentrale Rolle. Nur so können wir neue Produktkonzepte, Prozesse und Fertigungsverfahren erarbeiten, die einerseits zu unseren Geschäftszielen und andererseits zu unseren langfristigen Ambitionen im Bereich Nachhaltigkeit beitragen.

F&E als integraler Bestandteil der Produktentwicklung und des Konsumentenerlebnisses

Forschung und Entwicklung ist innerhalb des adidas Konzerns dezentral organisiert. Jede Marke betreibt entsprechend ihren strategischen und langfristigen Visionen sowie ihrer jeweiligen Positionierung ihre eigenen F&E-Aktivitäten. Grundlegende Forschungsergebnisse sowie Know-how und Kompetenzen im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung werden jedoch konzernweit allen Beteiligten zugänglich gemacht.

Bei der Marke adidas sind die F&E-Aktivitäten eng in die Bereiche Beschaffung, Design und Produktmarketing integriert. Zu Beginn der Produktentwicklung legt die Marketingabteilung den Entwicklungsschwerpunkt fest. Dieser ergibt sich fallweise aus einer Kombination von Konsumentenstudien und -feedback, Wettbewerbsanalysen und eigenen Produkttests und beinhaltet seit einigen Jahren verstärkt auch Nachhaltigkeitsziele.

Die Mitarbeiter unseres sogenannten FUTURE Teams machen sich darauf basierend auf die Suche nach Ideen für potenzielle Produktinnovationen und fördern einen regen Ideenaustausch. Sie analysieren neue Materialien, Herstellungsprozesse und wissenschaftliche Untersuchungen. Zudem werten sie auch das Feedback von Konsumenten und sozialen Medien aus. Dadurch wird eine ganzheitliche und auf Innovation ausgerichtete Kultur gefördert, die nicht nur tiefere Einblicke in die Konsumentenbedürfnisse gewährt, sondern darüber hinaus Kreativität und Synergien in der gesamten Organisation fördert. Um neuartige Materialien zu identifizieren und Nachhaltigkeits- und Kostenaspekte sowie Produktionsprozesse bereits in der Entwicklungsphase einzubeziehen, arbeiten unsere FUTURE Teams bei der Produktentwicklung eng mit den Beschaffungs- und Materialteams zusammen. Diese wiederum stehen in direktem Kontakt mit unseren Zulieferern.

Nach der Konzepterstellung werden neue Produkttechnologien unter Einsatz modernster Systeme entwickelt. Durch den Einsatz völlig neuer Produktionstechnologien und Materialien lässt sich die Produktentwicklung von traditionellen Prozessen entkoppeln. Jede einzelne Technologie wird zuerst anhand virtueller Prototypen umfangreich getestet und Schritt für Schritt optimiert. Dadurch können die Produktentwicklung beschleunigt, Konzepte und Qualität verbessert und gleichzeitig der Bedarf an Materialien und Ressourcen reduziert werden. Sobald eine neue Produkttechnologie marktfähig erscheint, werden physische Produktmuster produziert. Diese werden dann durch verschiedene Nutzer, darunter auch Spitzensportler, eingehenden Tests unterzogen. Nur wenn diese Tests erfolgreich verlaufen, werden die neuen Technologien an das Produktmarketing übergeben und im Endprodukt kommerzialisiert.

01 / **Wichtige Aktivitäten und Standorte im Bereich Forschung und Entwicklung**

	Hauptaktivitäten	Wichtige Standorte	
adidas	Das adidas FUTURE Team ist in Gruppen aufgeteilt; diese spezialisieren sich jeweils auf Performance-Schuhe, -Bekleidung und -Zubehör und widmen sich wiederum spezifischen Produktkategorien. Die Teams sind stark in die jeweiligen Funktionen und Ressourcen eingebunden. Somit können Effizienz und Flexibilität bei allen Aspekten der Innovation und Technologieentwicklung gesteigert werden.	Globales Entwicklungszentrum (FUTURE) Globales Entwicklungszentrum (FUTURE)	Herzogenaurach Portland/ Oregon, USA
	Der Produktentwicklungsprozess wird von speziellen Innovationsentwicklungszentren in Asien unterstützt, die eng mit diesen Teams zusammenarbeiten und sich auf die Umsetzung von Konzepten durch die Entwicklung funktionaler Produkte konzentrieren. Diese Zentren leisten einen wichtigen Beitrag zur Effizienz der Entwicklung, da die Produkt- und Technologieentwicklung in realen Produktionsumgebungen stattfindet.	Produktentwicklungszentrum Produktentwicklungszentrum	Schanghai, China Tokio, Japan
Reebok	Das Hauptaugenmerk der F&E-Teams bei Reebok liegt auf der Entwicklung von Schuhen, Bekleidung und Sportzubehör für den Bereich Fitness. Die Organisationsstruktur der Teams richtet sich nach den jeweiligen Prioritäten der Marke in den einzelnen Kategorien. Daneben gibt es bestimmte kategorieübergreifende Teams wie z. B. das Reebok Advanced Concepts Team, das spezielle Konzepte von der ursprünglichen Idee bis hin zur Produktionsphase begleitet.	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Canton/ Massachusetts, USA
	Zusätzlich sind Kooperationspartner in Vorentwicklungszentren in China und Vietnam tätig, die sich in erster Linie mit neuen technologischen Entwicklungen, innovativen Materialien und Behandlungen sowie Fertigungslösungen beschäftigen.	Vorentwicklungszentrum Entwicklungs- und Testzentrum	Fuzhou, China Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
TaylorMade-adidas Golf	Das F&E-Team von TaylorMade-adidas Golf konzentriert sich auf das fortlaufende Konzipieren und Entwickeln branchenführender Golfprodukte. Die Organisationsstruktur des Teams richtet sich nach den verschiedenen Produktkategorien im Golfbereich.	Globales Entwicklungs- und Testzentrum	Carlsbad/ Kalifornien, USA
Reebok-CCM Hockey	Das F&E-Team von Reebok-CCM Hockey konzentriert sich auf die fortlaufende Entwicklung von technisch ausgereifter Eishockey-Ausrüstung mit dem Ziel, Profis und Hobbyspielern zu einer verbesserten Leistung zu verhelfen. Die F&E-Teams sind nach Kategorien organisiert und vereinen dabei die Funktionen Design, Entwicklung und Produktmanagement. Diese Struktur soll ein kategoriespezifisches Know-how sicherstellen und die Markteinführungszeiten verkürzen.	Entwicklungs- und Testzentrum	Montreal/ Quebec, Kanada

Ausgewählter Zukauf externer F&E-Expertise

Neben den internen F&E-Aktivitäten kauft der adidas Konzern in begrenztem Umfang auch F&E-Expertise etablierter Forschungspartner ein. Diese Strategie ermöglicht uns eine höhere Flexibilität und einen schnelleren Zugriff auf spezifisches Know-how. Zudem wird so innerhalb des Konzerns zusätzliches Wissen schnell aufgebaut. Um effizient zu arbeiten und Forschungsergebnisse zu schützen, sind diese meist exklusiven Kooperationen in der Regel langfristig angelegt. adidas unterhält bedeutende Beziehungen zur University of Calgary in Kanada, zur University of Michigan sowie zur Oregon State University in den USA und zur University of Loughborough in England sowie in Deutschland zur Universität Erlangen-Nürnberg, zur RWTH Aachen, zur Universität Bayreuth sowie zur Universität Freiburg.

Weiterhin beteiligt sich der adidas Konzern an der Gemeinschaftsinitiative ‚Speedfactory'. Dieses Forschungsprojekt wird im Rahmen der Initiative ‚Industrie 4.0' unter der Schirmherrschaft der deutschen Regierung durchgeführt. Es befasst sich mit einer neuen Ära der Fertigung mittels autonomer Roboter, in der modernste Informations- und Kommunikationstechnologien mit industriellen Fertigungsprozessen, innovativen Produkten und komplexen elektronischen Dienstleistungen kombiniert werden. Zu den Forschungsthemen des Projekts zählen Fertigungslogistik, kognitive Basistechnologien, die Interaktion zwischen Mensch und Maschine sowie industrielle

3-D-Anwendungen. Im Rahmen von Speedfactory überprüft der adidas Konzern die gesamte Prozesskette von den Rohstoffen bis hin zum Endprodukt. Seit dem Jahr 2014 kombinieren und integrieren wir in unseren Software-Lösungen neue Materialien und Prozesstechnologien, um automatisierte und flexible Produktionslösungen zu ermöglichen. Weitere Informationen zum Forschungsprojekt ‚Speedfactory' sind auf unserer Webseite zu finden.

www.adidas-group.com/de/unternehmen/stories/adidas-und-die-produktion-der-zukunft

Reebok setzte im Jahr 2014 mit der Arizona State University und der University of Las Vegas seine langfristigen Forschungen auf dem Gebiet der Biomechanik fort. Auch die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten im Bereich Zubehör in Kooperation mit der Loughborough University wurden 2014 weitergeführt. Zudem setzte Reebok sein mit der University of Ottawa durchgeführtes Forschungsprojekt fort, das tragbare Elektronikteile beinhaltete.

TaylorMade-adidas Golf führte 2014 seine langjährige Kooperation mit Forschern der University of Calgary fort. Dabei wurden die Wechselwirkungen zwischen Spieler und Untergrund sowie funktionelle Anforderungen an den Schuh identifiziert.

Strategie zum aktiven Schutz von Markenzeichen und Patenten

Um aus den Arbeitsergebnissen des F&E-Bereichs größtmöglichen Nutzen zu ziehen, sind wir stets bestrebt, unsere Innovationen patentrechtlich zu schützen. Wir besitzen ein umfassendes Portfolio von eingetragenen Markenzeichen für die Marken des Konzerns und die dazugehörigen Markennamen. Als Teil unserer Geschäftspolitik setzen wir die Marken- und Patentrechte des Konzerns konsequent durch, indem wir Patentrechtsverletzungen identifizieren und Maßnahmen ergreifen, um solche Verletzungen zu verhindern. Dazu gehört ein rigoroses Programm zur Bekämpfung von Produktpiraterie. Zudem haben wir umfassende Prozesse eingeführt und unternehmen umfangreiche Ermittlungen, um eine Verletzung der Schutzrechte Dritter zu vermeiden. Da wir ein breites Spektrum unterschiedlicher Technologien in unseren Produkten einsetzen, sind wir nicht von einzelnen Technologien oder damit verbundenen Patentrechten abhängig.

siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 154

Hoch qualifiziertes Fachpersonal

Unsere F&E-Abteilungen beschäftigen erfahrene und vielseitig qualifizierte Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzbereiche und vielfältiger kultureller Hintergründe. Produktdesigner, Ingenieure und Sportwissenschaftler sowie Spezialisten für Werkstofftechnik befassen sich mit der Entwicklung von Produkten. Daneben tragen auch unsere Prozess- und Produktionsspezialisten entscheidend zu unserer Kompetenz im Bereich Produktentwicklung bei. Außerdem beschäftigen wir Spezialisten für Softwareentwicklung, Elektrotechnik, Finite-Elemente-Analyse, fortschrittliches CAD-Design und Kinesiologie.

Zum 31. Dezember 2014 waren 985 Mitarbeiter im F&E-Bereich des Konzerns beschäftigt. Im Vorjahr waren es 992 Mitarbeiter. Damit arbeiten 2 % der Konzernmitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung. Für das Jahr 2015 erwarten wir keine größeren Veränderungen bei der Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung.

Initiativen zur weiteren Straffung des Produktentwicklungsprozesses

Wir zielen darauf ab, auf Veränderungen der Konsumentenpräferenzen noch schneller, flexibler und effizienter reagieren zu können. Um dies zu erreichen, involvieren wir auch unsere Zulieferer hinsichtlich Produktentwicklung, Qualitätskontrolle, Produkttests und Vermarktung. Um die Entwicklungszeiten für Produktinnovationen weiter zu verkürzen, haben wir 2014 unsere Forschungsplattform für Computersimulationen weiter optimiert. Dieses Softwaresystem verfügt über innovative Funktionen bei der Material- und Designauswahl und steigert die Kreativität in der Designphase. Zudem können wir damit den Detailgrad der Produkte maßgeblich erhöhen. Neben schnelleren Entwicklungszeiten, einem verminderten Bedarf an physischen Produktmustern

sowie einer geringeren Anzahl von Tests im F&E-Prozess profitieren auch andere Geschäfts- und Effizienzinitiativen des Konzerns von diesem System. Optimierte 3-D-Modelle haben zum Erfolg des funktionsübergreifenden Virtualisierungsprojekts beigetragen. Bis zum Jahresende 2014 konnten wir im Rahmen dieses im Jahr 2010 begonnenen Projekts die Anzahl der gefertigten physischen Muster um mehr als 18 % reduzieren. Ein weiterer Vorteil virtueller Muster liegt darin, dass diese auch in anderen Bereichen, wie z. B. E-Commerce, Computerspiele, virtuelles Merchandising und digitale Kommunikation, eingesetzt werden können.

siehe Global Operations, S. 66

F&E-Kosten auf dem Vorjahresniveau

Unsere F&E-Aufwendungen beinhalten u. a. Ausgaben für Personal und Verwaltung. Sonstige Aufwendungen wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung sind jedoch darin nicht enthalten. Wie in den Vorjahren wurden auch 2014 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des adidas Konzerns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen lagen 2014 mit 126 Mio. € um 2 % über dem Vorjahresniveau (2013: 124 Mio. €). Die Personalkosten machten den größten Teil der F&E-Aufwendungen aus und entsprachen fast 75 % der Gesamtausgaben für F&E. Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2014 2,0 % (2013: 2,0 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz aus den fortgeführten Geschäftsbereichen blieben mit 0,9 % stabil (2013: 0,9 %).

siehe Erläuterung 02, S. 197

siehe Tabelle 02

Erfolgreiche Vermarktung technologischer Innovationen

Um Vorreiter in puncto Innovation zu sein, bedarf es unserer Auffassung nach nicht nur der Entwicklung branchenführender Technologien und Konsumentenerlebnisse. Auch die erfolgreiche Vermarktung ist von zentraler Bedeutung. Die Auszeichnungen, die wir im Jahr 2014 erhielten, unterstreichen unsere Technologieführerschaft in der Sportartikelbranche.

siehe Tabelle 04

Wie in den Vorjahren erzielte der adidas Konzern auch 2014 den Großteil seines Umsatzes mit Produkten, die im Laufe des Jahres auf den Markt kamen. Da neue Produkte in der Regel eine höhere Bruttomarge aufweisen als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind, trugen neu eingeführte Produkte im Jahr 2014 überproportional zum Konzerngewinn bei. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2015 fortsetzt, da unser Produkteinführungsplan eine Fülle innovativer Produkte vorsieht.

siehe Nachtrag und Ausblick, S. 146

02 / **Wichtige F&E-Kennzahlen [1] [2]**

	2014	2013	2012	2011	2010
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	126	124	128	115	102
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)	2,0	2,0	2,1	2,1	2,0
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	985	992	1.035	1.029	1.002

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8. Vorjahre nicht angepasst.

Erfolgreiche Produkteinführungen in allen wichtigen adidas Kategorien

Der Großteil des Umsatzes von adidas im Jahr 2014 entfiel mit 78 % erneut auf Produkte, die auch im gleichen Jahr eingeführt wurden (2013: 74 %). Lediglich 2 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2013: 3 %).

03 / **Wichtige Produkteinführungen 2014**

Produkt	Marke
adizero f50 Crazylight Fußballschuh	adidas
Battle Pack WM-Fußballschuhkollektion	adidas
Brazuca Final Rio – offizieller Spielball des WM-Finales	adidas
miCoach Smart Ball Fußball	adidas
Predator Instinct Fußballschuh	adidas
Messi Icon Fußballkollektion	adidas
Neuer 11 Pro Fußballschuh	adidas
Energy Boost 2.0 Laufschuh	adidas
Pure Boost Laufschuh	adidas
adizero Boston Boost Laufschuh	adidas
ClimaHeat Rocket Boost Laufschuh	adidas
Crazylight Boost Basketballschuh	adidas
John Wall Basketballschuh	adidas
D Rose 5 Basketballschuh	adidas
ClimaChill Trainingsbekleidung	adidas
ClimaHeat Trainingskollektion	adidas
ClimaCool Boat Breeze Outdoorschuh	adidas
Terrex ClimaHeat Outdoorbekleidung	adidas
Originals Stan Smith Schuh	adidas
Originals ZX Flux Schuh	adidas
Originals by Topshop Kollektion	adidas
Originals and The Farm Kollektion	adidas
Originals #miZXFLUX Foto-App	adidas
Pharrell Williams x adidas Originals Kollektion	adidas
adidas Originals by Rita Ora Kollektion	adidas
ZQuick Laufschuh	Reebok
Z-Jet Laufschuh	Reebok
All Terrain Laufschuh	Reebok
CrossFit Nano 4.0 Trainingsschuh	Reebok
Skyscape Walking-Schuh für Frauen	Reebok
Les Mills Studio-Kollektion	Reebok
Dance- und Yoga-Kollektion	Reebok
Cardio Ultra Studio-Schuh	Reebok
Reebok Pump limitierte Jubiläumseditionen	Reebok
Project (a) Golfbälle	TaylorMade
Tour Preferred Wedges	TaylorMade
UDI Ultimate Driving Eisen	TaylorMade
RSi Eisen	TaylorMade
adizero One Golfschuh	adidas Golf
XTD Eisen-Set	Adams Golf
Pro Series Hybridschläger	Adams Golf
RibCor Schlittschuh	Reebok Hockey
Goalie XLT Ausrüstung für Eishockey-Torwarte	Reebok Hockey
Resistance Eishockey-Helm	CCM
Tacks Schlittschuh und Schläger	CCM
CCM RBZ SuperFast Schläger powered by TaylorMade	CCM

Die Marke adidas hatte im Jahr 2014 zahlreiche Produktinnovationen vorzuweisen. Hierzu zählen:

- Bereits im Jahr 2013 stellte adidas das innovative Material Boost vor, das in Kooperation mit BASF entwickelt wurde. Bei Boost handelt es sich um eine in der Branche neuartige Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern ultimativen Komfort bietet. Nachdem wir Boost im Jahr 2013 erfolgreich in der Kategorie Running eingeführt hatten, wurde die Technologie 2014 in weitere Laufschuhe sowie in andere Sportkategorien integriert. Mit dem neuen Crazylight Boost und dem Signature-Basketballschuh D Rose 5 Boost führte adidas Boost beispielsweise in der Kategorie Basketball ein. Spitzenspieler aus der NCAA und NBA testeten die Boost Basketballtechnologie über ein Jahr lang umfassend. Nach hochintensiven Trainingseinheiten und Spielsimulationen äußerten sich alle Sportler durchweg positiv und gaben an, dass sie einen Schuh mit Boost Technologie gegenüber einem EVA-Standardmodell bevorzugen würden. Boost wurde auch in andere Kategorien wie Training, Snowboarding und Baseball integriert.
- Im Jahr 2014 führte adidas außerdem die neue Bekleidungskollektion adidas ClimaChill mit revolutionärer, aktiver Kühltechnologie ein. In dieser Kollektion kommt ein innovatives Material mit Titan und 3-D-Kühlzonen aus Aluminium zum Einsatz. Diese Kühlzonen sind so an den wärmsten Körperstellen platziert, dass sie bei Berührung die Haut sofort abkühlen. Ein weiteres Merkmal ist das bahnbrechende flachgewebte SubZero Garn mit Titanfasern, das auf der Innenseite jedes ClimaChill Shirts verarbeitet wird und eine bis zu 36 % höhere Kühlleistung gewährleistet.
- adidas präsentierte in der zweiten Jahreshälfte 2014 zudem die ClimaHeat Kollektion. Sie bietet Sportlern bei kaltem Wetter leistungsstarke Isolationseigenschaften. Das ClimaHeat Material besteht aus Hohlfasern, die mehr Wärme speichern können. Dadurch wird ohne zusätzliches Gewicht eine bessere Isolation erreicht. Diese Fasern sorgen für eine optimale Feuchtigkeitskontrolle, indem der Schweiß vom Körper weg an die Außenseite des Stoffs transportiert wird.
- adidas präsentierte außerdem den ersten komplett gestrickten Fußballschuh der Welt, den adidas Samba Primeknit, sowie das weltweit erste gestrickte All-in-one-Hybridmodell aus Fußballschuh und Socke, den adidas Primeknit FS. Damit schrieben wir ein weiteres Kapitel in der erfolgreichen Geschichte unserer revolutionären adidas Fußballprodukte und festigten die Position von Primeknit als eine der Schlüsseltechnologien im Innovationsbereich bei adidas. Das einzigartige, sockenähnliche Design sorgt von der Zehenspitze bis zur Wade für einen maßgeschneiderten Sitz wie eine zweite Haut. Der Primeknit FS setzt dank seines einteiligen Designs mit strapazierfähigen, leichten Fasern neue Maßstäbe bei Flexibilität und Komfort und bietet gleichzeitig die Stabilität und Widerstandskraft eines konventionellen Fußballschuhs. Dank hochmoderner Fertigungstechniken konnten in den einlagigen Schaft beider Primeknit Modelle spezielle Zonen eingearbeitet werden, um den individuellen Leistungsanforderungen der Spieler zu entsprechen und alle Aspekte des Spiels zu berücksichtigen.
- adidas präsentierte den miCoach Smart Ball, einen intelligenten Bluetooth- und App-fähigen Fußball mit integrierten Sensoren, die die Ballbewegungen während des Schusstrainings über ein automatisiertes Coaching-System aufzeichnen. Die adidas miCoach Smart Ball App erfasst, mit wie viel Kraft der Ball geschossen wurde. Zudem visualisiert sie die Flugbahn des Balls und bildet Effet sowie Trefferfläche ab. Diese Daten können dann für das Spielertraining verwendet werden und liefern wichtige Hinweise für die Schusstechnik.
- adidas Originals setzte mit der #miZXFLUX App neue Maßstäbe bei der Personalisierung von Sneakers. Über die App, geeignet für Smartphones mit iOS oder Android, lassen sich Bilder oder Fotos hochladen und auf das Obermaterial des ZX Flux projizieren. Nachdem das Design ausgewählt wurde, kann der Nutzer es in einer dreidimensionalen 360-Grad-Vorschau drehen, skalieren und platzieren, bis er mit dem Ergebnis zufrieden ist. Anschließend lässt sich das Design speichern, in sozialen Netzwerken teilen und vieles mehr.

Weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten sind im Kapitel Strategie Global Brands zu finden.

siehe Strategie Global Brands, S. 53

Reebok stellt neue Technologiekonzepte vor

Reebok erzielte im Jahr 2014 den Großteil seiner Umsätze erneut mit Produkten, deren Markteinführung im selben Jahr erfolgte. Geschätzte 73 % der 2014 verkauften Schuhe waren Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden (2013: 59 %), während lediglich 15 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2013: 12 %).

Die Marke Reebok brachte im Jahr 2014 einige Produktneuheiten auf den Markt. Zu den Highlights zählen:

- Reebok führte den ZQuick auf dem Markt ein. Der Schuh wurde nach dem Vorbild von Hochgeschwindigkeitsreifen entwickelt. Der ZQuick ist mit einer weicheren Materialzusammensetzung und Flexkerben an der Sohle ausgestattet, wodurch die Kontaktfläche zum Boden vergrößert wird. Im Jahr 2015 geht das ZSeries Angebot in die nächste Runde, wobei besonders die Einführung des ZPump Fusion mit Spannung erwartet wird.
- Im Bereich Training erweiterte Reebok sein Angebot rund um die CrossFit Nano Technologie mit dem neuen Modell 4.0. Der Schuh überzeugt mit neuen atmungsaktiven Mesh-Einsätzen und überarbeitetem, innovativem Duracage-Obermaterial in verschiedenen Härtegraden, das leicht und strapazierfähig ist.
- Reebok präsentierte außerdem Checklight, eine bahnbrechende Sensorkappe für Kontaktsportarten. Dank einer flexiblen Elektronik und Bewegungssensoren werden Beschleunigungen im Kopf, die bei Erschütterungen auftreten, akkurat in Echtzeit gemessen und geben so Aufschluss über Aufprallauswirkungen bei Kontaktsportarten.

Weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten sind im Kapitel Strategie Global Brands zu finden.

siehe Strategie Global Brands, S. 53

Innovation als wichtiger Erfolgsfaktor für TaylorMade-adidas Golf

Im Jahr 2014 wurden bei TaylorMade-adidas Golf 66 % der Umsätze im Bereich Zubehör mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten, der im Golf typischen Lebensdauer, eingeführt wurden (2013: 81 %). Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag, erzielte TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2014 7 % des Umsatzes (2013: 5 %).

Trotz der schwierigen Marktbedingungen im Golfsegment konnte sich TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2014 als weltweit führendes Golfunternehmen behaupten und ist auch weiterhin Marktführer in wichtigen Kategorien wie beispielsweise Metallhölzern. Der Konzern bemüht sich jedoch darum, seine Einzelhandelsbestände zu bereinigen, und möchte zu längeren Produkteinführungszyklen übergehen. Vor diesem Hintergrund hat TaylorMade-adidas Golf die strategische Entscheidung getroffen, die Zahl neuer Produkteinführungen im Vergleich zu den Vorjahren zu reduzieren. TaylorMade-adidas Golf stellte im Jahr 2014 einige bedeutende Produktinnovationen vor, wie z. B.:

- Als Ergänzung zu den im Sommer 2013 eingeführten SLDR Drivern brachte TaylorMade 2014 die SLDR-S Hölzer sowie die SLDR Eisen auf den Markt. Der extrem niedrige und nach vorne verlagerte Schwerpunkt der SLDR-S Hölzer sorgt für weniger Spin und einen verbesserten Abflugwinkel, was den Ball wiederum wesentlich weiter fliegen lässt. Die SLDR Eisen sind für fortgeschrittene Spieler geeignet und nutzen die neue Sole Slot Technologie.

/ Die Ende 2014 eingeführten Eisen RSi1 sowie RSi2 weisen neben Schlitzen in der Sohle auch Schlitze im Schlägerblatt auf. Alle Schlitze sind mit einer weichen Polymerfüllung versehen. Dies sorgt für konstantere Schlagweiten und den für Eisen mit Schlitz typischen höheren Abflugwinkel mit steileren Flugbahnen und weichen, kontrollierten Landungen.

Weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten sind im Kapitel TaylorMade-adidas Golf Strategie zu finden.

siehe TaylorMade-adidas Golf Strategie, S. 60

Reebok-CCM Hockey präsentiert innovative Schläger und Schlittschuhe

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 60 % des weltweiten Umsatzes auf Produkte, die im Jahr 2014 eingeführt wurden (2013: 53 %). Lediglich 16 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2013: 11 %).

Reebok-CCM Hockey hatte im Jahr 2014 einige Produkteinführungen vorzuweisen. Hervorzuheben sind:

/ 2014 kehrte die legendäre Produktfamilie Tacks in das Schlittschuh- und Schlägersortiment von CCM zurück. Der Tacks Schlittschuh verfügt über einen AttackFrame, der mit extrasteifem Verbundmaterial verstärkt wurde, um eine explosivere Beschleunigung zu erreichen.
/ CCM führte zudem den CCM RBZ SuperFast Schläger powered by TaylorMade ein. Er wurde in Zusammenarbeit mit TaylorMade entwickelt und maximiert dank Speed Pocket Technologie die Puckgeschwindigkeit. CCM brachte zudem den RibCor 40K Schläger auf den Markt.
/ Eine weitere wichtige Produkteinführung für CCM war der Resistance Helm, der gemeinsam mit dem renommierten Neurotrauma Impact Science Laboratory der University of Ottawa entwickelt wurde. Der Helm verfügt über ein Rotationsenergie-Dämpfungssystem sowie Impact Pods, um die linearen Beschleunigungskräfte und die Rotationskräfte, die bei einem Aufprall entstehen, zu reduzieren.
/ Zu den Highlights von Reebok Hockey gehörte im Jahr 2014 der RibCor Schlittschuh. Sein Profil sorgt für optimale Wendigkeit. Er zeichnet sich durch Schlüsseltechnologien wie The Pump für eine individuelle Anpassung sowie die neue SpeedBlade Black Kufe mit einer härteren, länger haltbaren Kante aus.

Weiterführende Informationen zu diesen und anderen Produkten sind im Kapitel Reebok-CCM Hockey Strategie zu finden.

siehe Reebok-CCM Hockey Strategie, S. 64

Ehrgeizige F&E-Ziele für 2015

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und jedes Jahr neue wegweisende Technologien und Weiterentwicklungen von Konzepten auf den Markt zu bringen. Dadurch wollen wir die Entwicklung marktführender Produkte bei allen Marken weiterhin fördern und die Konsumentennachfrage erhöhen.

siehe Konzernstrategie, S. 46

Bei adidas werden im Jahr 2015 Dämpfungs- und Energiekonzepte, Lightweight- und digitale Sporttechnologien sowie nachhaltige Produktinnovationen weiterhin im Vordergrund der F&E-Aktivitäten stehen. Investitionen und Forschungen werden sich zudem auf neue Fertigungsprozesse und fortschrittliche Materialien für revolutionäre Produktentwicklungen und branchenverändernde Fertigungsverfahren konzentrieren, da wir die Marke adidas als Nachhaltigkeits- und Technologieführer in der Sportartikelindustrie etablieren wollen.

Die F&E-Aktivitäten von Reebok werden sich 2015 weiterhin auf den strategischen Schwerpunkt der Marke konzentrieren. Dabei stehen verschiedene Technologiesäulen im Mittelpunkt, darunter ZSeries, The Pump, DMX Moving Air, Skyscape, Smoothfit, ZigTech, RealFlex und Checklight.

Die Entwicklungsaktivitäten bei TaylorMade-adidas Golf werden sich weiterhin auf die Verbesserung der Leistung von Golfern fokussieren, um damit seine Spitzenposition auf dem Golfmarkt zu festigen. Die F&E-Aktivitäten werden sich mit Technologien rund um eine gesteigerte Schlagweite von Hölzern befassen. Diese kombinieren Optimierungen des niedrigen, nach vorne verlagerten Schlägerschwerpunkts mit dem neuen flexiblen Sole Pocket Design, das bei Eisen mit Schlitzen in Sohle und Schlägerblatt für konstantere Schlagweiten sorgt. Schließlich wird sich TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2015 mit der Entwicklung neuer Golfbälle befassen, die auch bei niedrigerem Spin fliegen und damit die Schlagweite der Driver optimieren.

Bei Reebok-CCM Hockey werden sich die F&E-Aktivitäten sowohl auf die Einführung neuer Technologien als auch auf die Weiterentwicklung bestehender Produktangebote konzentrieren, wobei der Schwerpunkt auf Performance-Schlittschuhen und -Schlägern liegt. Reebok-CCM Hockey wird zudem seine Zusammenarbeit mit TaylorMade-adidas Golf sowie mit seinen universitären Forschungspartnern fortsetzen.

Weitere Informationen zu den für 2015 geplanten Produktinitiativen sind in unserem Ausblick zu finden.

siehe Nachtrag und Ausblick, S. 146

04 / **Produktauszeichnungen 2014**

Marke	Kategorie	Produkt	Auszeichnung
adidas	Running	adizero Adios Boost Laufschuh	Editor's Choice Award 2014 / Runner's World Magazine (UK)
adidas	Running	Supernova Sequence Boost Laufschuh	Best Update Award 2014 / Runner's World Magazine (UK)
adidas	Running	Supernova Glide 6 & 7 Laufschuhe	Editor's Choice Award 2014 / Runner's World Magazine (UK)
adidas	Running	Pure Boost Laufschuh	Award für Best Sneaker of 2014 / complex magazine (USA)
adidas	Running	adizero Boston Boost 5 Laufschuh	Award für Best Renovation by Fortius / The Running Network (USA)
adidas	Running	Response Boost Laufschuh	Award für den besten Schuh 2014 / Running Product Reviews
adidas	miCoach	Smart Run Laufarmbanduhr	Best of the Best in Product Design / Red Dot Award 2014
adidas	miCoach	Smart Ball Fußball	Honoree für Best of Innovation / 2015 Consumer Electronics Show (CES)
adidas	Training	adidas by Stella McCartney Pure Boost Dark Space	Auszeichnung für besten Sneaker / Vegan Fashion Award / Peta (Deutschland)
adidas	Outdoor	Terrex AllAlpine Concept Jacke	OutDoor Industry Award 2014 / OutDoor Fachmesse Friedrichshafen
adidas	Originals	Stan Smith Schuh	Schuh des Jahres / WWD Footwear News
adidas	Porsche Design Sport by adidas	BOUNCE:S4 Schuh	Award für ausgezeichnetes Produktdesign / 2014 Red Dot Award Awards für hohe Qualität, Design und Ergonomie / Plus X Award Award für das beste Produkt des Jahres / Plus X Award
adidas	Porsche Design Sport by adidas	Wool Mix Jacke	Awards für hohe Qualität und Design / Plus X Award
adidas	Porsche Design Sport by adidas	Functional Knit Jacke	Awards für hohe Qualität und Design / Plus X Award
Reebok	Training	CrossFit Sprint TR Trainingsschuh	Bester Sneaker 2014 / Fitness Magazine (USA)
Reebok	Training	CrossFit Nano 3.0 Trainingsschuh	Bester Krafttrainingsschuh / Men's Health (USA)
Reebok	Training	Checklight	Award für das beste neue Produkt / 2014 Corporate Entrepreneur Awards Fast Company Innovation by Design Award / Fast Company Magazine Award für Produktdesign in der Kategorie Sports & Fitness / Red Dot Award 2014 Award für den besten Konsumartikel / The Wearables 2014
TaylorMade	Golf	SLDR Driver	Gold-Award in der ‚Editor's Hot List' 2014 / Golf Digest Hot List

Mitarbeiter

Um in der Sportartikelindustrie führend zu sein, sind wir auf das Engagement, das Fachwissen und die Leistung unserer Mitarbeiter sowie auf erstklassige Führungskompetenzen unserer Manager angewiesen. Deshalb ergreifen wir umfassende Maßnahmen, um eine Arbeitskultur zu schaffen, die Innovation, Teamgeist, Engagement und Leistung fördert.

Personalbereich unterstützt Erreichung strategischer Konzernziele

Auch im Jahr 2014 hat der Personalbereich des adidas Konzerns durch seine Initiativen und Programme die Erreichung der strategischen Konzernziele unterstützt. Hierfür bestehen vier strategische Arbeitsfelder: ‚Führung', ‚Mitarbeiter', ‚Kompetenzen' und ‚Effizienz'. 2015 werden wir uns darauf konzentrieren, vorhandene Programme fortzuführen und uns für die Zukunft neu aufzustellen, um unter der Leitung der neuen Personalchefin Karen Parkin aktiv zum Erfolg des neuen strategischen Geschäftsplans des Konzerns beizutragen.

Erstklassige Führungskompetenz im Fokus

Strategisches Arbeitsfeld / **Führung**
Entwicklung unserer Führungskräfte

Wir sind bestrebt, die Fähigkeiten unserer Führungskräfte zu fördern. Insbesondere liegt unser Fokus darauf, wie Führungskräfte das richtige Umfeld für unsere Mitarbeiter schaffen können, sodass diese inspiriert, engagiert und motiviert sind.

Wir investieren daher fortwährend in die Führungsstärke und Kompetenz unserer globalen Führungskräfte. Zu Beginn des Jahres 2014 haben mehr als 85 globale Führungsteams (700 Führungskräfte) an einer sogenannten ‚Leadership Journey' teilgenommen. Diese intensiven Workshops fördern die Selbstreflexion und beinhalten ein 360-Grad-Feedback. Im weiteren Jahresverlauf 2014 lag der Fokus darauf, die Inhalte dieser Workshops umzusetzen und in die täglichen Führungsroutinen zu integrieren.

Förderung persönlicher Bestleistungen

Strategisches Arbeitsfeld / **Mitarbeiter**
Talent-, Leistungs- und Nachfolgemanagement

Damit unsere Mitarbeiter ihre persönliche Bestleistung erreichen können, bieten wir breit gefächerte Weiterbildungsmöglichkeiten an, um Stärken weiter auszubauen, notwendige Fähigkeiten zu erweitern und individuelle Herausforderungen zu meistern. Dabei ist für uns besonders wichtig, die individuellen Karriereziele unserer Mitarbeiter mit den Bedürfnissen unserer Organisation in Einklang zu bringen. Wir arbeiten deshalb kontinuierlich daran, unseren Talentmanagementprozess weiterzuentwickeln. Er umfasst das Leistungs- und Nachfolgemanagement sowie Entwicklungsprogramme und Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, um unseren Mitarbeitern ihre nächsten Karriereschritte zu ermöglichen.

Talentmanagement: Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Nachwuchs- und Führungskräfte des adidas Konzerns ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Ebenen des Konzerns Nachwuchskräfte mit Potenzial für Führungsaufgaben und Schlüsselfunktionen zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexere zukünftige Aufgaben nehmen sie an gezielten Entwicklungsprogrammen teil und durchlaufen speziell für sie zusammengestellte Entwicklungspläne.

siehe Grafik 01

Dazu zählen:

- das Executive Development Programm (EDP): ein globales, funktionsübergreifendes Programm für Mitarbeiter mit Potenzial für höhere Führungspositionen. Das Programm wird zentral organisiert und findet jedes zweite Jahr statt. 2014 wurde es nicht durchgeführt (2013: 49 Teilnehmer).
- das Management Development Programm (MDP): ein globales Programm, das auf regionaler Ebene umgesetzt wird. Es richtet sich an Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche und Marken, die Potenzial für die mittlere Führungsebene aufweisen. 87 Mitarbeiter haben im Jahr 2014 an diesem Programm teilgenommen (2013: 89).
- das People Manager Development Programm (PDP): ein globales Programm, das auf lokaler Ebene umgesetzt wird. Das Programm richtet sich an Mitarbeiter mit Potenzial für Führungspositionen und Senior Level. Im Jahr 2014 haben 114 Mitarbeiter an diesem Programm teilgenommen (2013: 114).

Zudem bieten wir spezielle Programme für Hochschulabsolventen an. Das Business Management Programm (BMP), ein 24-monatiges internationales, funktions- und markenübergreifendes Programm, soll junge Berufstätige mit einem MBA-Abschluss und drei bis fünf Jahren Berufserfahrung für unseren Konzern gewinnen. Ziel des Programms ist es, diese auf eine zukünftige Führungstätigkeit vorzubereiten. Zum Jahresende 2014 nahmen weltweit sechs Mitarbeiter am BMP teil (2013: sechs).

Das Functional Trainee Programm (FTP) bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere beim adidas Konzern im Rahmen eines 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs jeweils dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich dabei im Ausland. Zum Jahresende 2014 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 41 (2013: 57).

Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden um Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme des adidas Konzerns geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem zwei- bis dreijährigen Ausbildungsprogramm praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Industriekaufleuten und Fachinformatikern auch duale Studienprogramme. Ende 2014 beschäftigten wir in Deutschland 60 Auszubildende (2013: 59) und 52 duale Studenten (2013: 62). Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots wiederum bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Ende 2014 beschäftigten wir in Deutschland 524 Praktikanten (2013: 532).

01 / **Weiterbildungs- und Trainingsmatrix**

Talentförderung ‚Fit for Tomorrow'	
Oberste Führungsebenen	Executive Development Programm (EDP)
Mittlere Führungsebenen	Management Development Programm (MDP)
Mitarbeiterebenen	People Manager Development Programm (PDP) Business Management Programm (BMP) Functional Trainee Programm (FTP)

Leistungsmanagement: Um die Leistungskultur unseres Konzerns noch weiter voranzubringen, setzen wir ein Leistungsbeurteilungssystem namens ‚The Score' ein. Es vereint Zielsetzung, Mitarbeiterentwicklung und Leistungsbewertung in einem Prozess. The Score basiert auf den Kernwerten unseres Leistungsmanagements und sorgt für Präzision und Einheitlichkeit beim Festlegen von Team- und Einzelzielen. Jeder Mitarbeiter wird mindestens zweimal jährlich beurteilt und erhält Feedback von seinem unmittelbaren Vorgesetzten. Außerdem wird durch The Score die Mitarbeiterentwicklung verstärkt in den Fokus gerückt.

Nachfolgemanagement: Im Bereich des Nachfolgemanagements zielt der Ansatz des adidas Konzerns darauf ab, einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeplan, der die Nachfolge ab der mittleren Führungsebene abdeckt, einschließlich der Positionen im Vorstand. Die entsprechenden Positionen und potenziellen Nachfolger werden regelmäßig von der obersten Führungsebene und von den globalen Führungsteams unserer Personalabteilung erörtert. Aus den entsprechenden Beurteilungen ergibt sich ein klares Bild über die Eignung und eventuell notwendige Entwicklungsmaßnahmen der möglichen Nachfolger. Auf Grundlage dieser Informationen erstellen wir individuelle Weiterentwicklungspläne, um den potenziellen Nachfolger auf die zukünftige Rolle vorzubereiten. Darüber hinaus nutzen wir diese Informationen für den Aufbau dynamischer Talentpools. Alle Informationen werden in einer Risikoanalyse zum Nachfolgemanagement zusammengefasst.

Auf Leistung basierendes Vergütungssystem

Wir sind stets bestrebt, zur Entlohnung unserer Mitarbeiter am Markt orientierte, wettbewerbsfähige Vergütungs- und Leistungssysteme heranzuziehen. Unser Vergütungssystem umfasst im gesamten Konzern fixe und variable Gehaltskomponenten, Sachbezüge und andere immaterielle Leistungen. Basierend auf unserem globalen Vergütungsmanagementsystem wird der Wert der Position eines Mitarbeiters und damit sein Einkommen auf marktübliche und leistungsorientierte Weise eingeordnet und definiert. Neben einem fixen Grundgehalt bieten wir unseren Mitarbeitern verschiedene variable Vergütungskomponenten.

Bonusprogramm: Um unsere Mitarbeiter am Erfolg unseres Unternehmens zu beteiligen und sie für die Erreichung ihrer Ziele zu entlohnen, nutzen wir ein weltweites Bonusprogramm. Ziel des Programms ist es, unsere Leistungskultur auf Unternehmens- und individueller Ebene weiter voranzubringen. Es liefert Anreize sowohl bezogen auf die finanzielle Entwicklung des Konzerns (Geschäftsergebnisse im Vergleich zu den jeweiligen Konzern- und Marktzielen) als auch auf die individuelle Leistung (im The-Score-Prozess bewertet).

Gewinnbeteiligungsprogramm: In unserer Konzernzentrale und am Standort Deutschland besteht für Mitarbeiter, die nicht am Bonusprogramm teilnehmen, ein Gewinnbeteiligungsprogramm, der sogenannte ‚Champions-Bonus'.

Langfristige Anreizprogramme: Um nachhaltige Geschäftsergebnisse zu gewährleisten, unsere oberen Führungskräfte an das Unternehmen zu binden und ein dauerhaftes Engagement zu fördern, bietet der adidas Konzern oberen Führungskräften und dem Vorstand langfristige Anreizprogramme (Long-Term Incentive Plan, LTIP). Weitere Leistungen sind unsere 401(k) Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm des adidas Konzerns für Mitarbeiter in Deutschland. An letzterem haben 2014 insgesamt 3.572 Mitarbeiter teilgenommen (2013: 2.315).

Auch unsere Tochtergesellschaften bieten ihren Mitarbeitern eine Reihe von Zusatzleistungen. Diese sind von den örtlichen Gepflogenheiten und landesspezifischen Regelungen und Richtlinien abhängig.

Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds

Strategisches Arbeitsfeld / Mitarbeiter
Unser Ziel: Wunscharbeitgeber sein

Wir wollen unseren Mitarbeitern ein attraktives Arbeitsumfeld bieten. Dabei spielen nachfolgende Aspekte eine zentrale Rolle:

Globale Mobilität: Als weltweit aufgestelltes Unternehmen mit weniger als 10 % unserer Mitarbeiter in Deutschland fördern wir aktiv die globale Mobilität von Talenten und bieten unseren Mitarbeitern die Gelegenheit, im Rahmen verschiedener Einsatzprogramme internationale Erfahrung zu sammeln. Neben der Möglichkeit, unseren Mitarbeitern internationale Karrieremöglichkeiten bieten zu können, sind wir aufgrund unseres weltweiten Mobilitätsprogramms in der Lage, die Ansprüche unserer globalen Konsumenten besser zu erfüllen. 2014 haben wir unser Mobilitätsprogramm umfassend überprüft und weiterentwickelt.

Work-Life-Integration: Es ist unser Ziel, die geschäftlichen Interessen des adidas Konzerns mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unser Programm zur ‚Work-Life-Integration' umfasst flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl, Mitarbeiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich ‚Work-Life-Integration' sowie familienorientierte Dienstleistungen. Neben Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, und Sabbaticals stellt der Konzern auch Eltern-Kind-Büros zur Verfügung. In Canton, USA, gibt es bereits seit 2002 eine Kindertagesstätte auf dem Firmengelände und seit 2013 haben wir auch auf dem Firmengelände unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach eine für 110 Kinder ausgelegte Tagesstätte.

Vielfältiges Sportangebot für Mitarbeiter: Wir bieten unseren Mitarbeitern eine breite Palette von Sportmöglichkeiten an unseren größeren Standorten an. Den Mitarbeitern in Herzogenaurach, Portland und Canton sowie an weiteren Standorten stehen firmeneigene Fitnessstudios und zahlreiche weitere Sporteinrichtungen zur Verfügung. Darüber hinaus organisiert die Abteilung Company Sports in Herzogenaurach verschiedene Team- und Einzelsportaktivitäten. Im Jahr 2014 hat Company Sports 335 Sportkurse und 45 Veranstaltungen angeboten, an denen mehr als 6.500 Personen teilnahmen (2013: > 6.000).

02 / **Mitarbeiterstatistik** [1)]

	2014	2013
Mitarbeiterzahl insgesamt	53.731	49.808
Mitarbeiter insgesamt (in %)		
Männlich	50 %	51 %
Weiblich	50 %	49 %
Managementpositionen (in %)		
Männlich	72 %	72 %
Weiblich	28 %	28 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren) [2)]	30	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	5	4

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Zum Jahresende.

Vielfältige Arbeitsumgebung: Vielfalt ist einer der vier fest verankerten Werte des adidas Konzerns. Wir setzen bewusst und mit Überzeugung auf Mitarbeiter mit unterschiedlichen Ideen, Stärken, Interessen und kulturellen Hintergründen. Dies zeigt sich in unserer Belegschaft: In unserer Konzernzentrale beschäftigen wir derzeit Mitarbeiter aus nahezu 80 Ländern.

Zusätzlich zur internationalen Zusammensetzung unserer Belegschaft trägt unserer Überzeugung nach die Vielfalt in Form gemischter Führungsteams zur Stärke unseres Unternehmens bei, und wir sind entschlossen, dies in allen Bereichen zu leben. Gemeinsam mit anderen DAX-Unternehmen sind wir bestrebt, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, den Anteil bis Ende 2017 auf 32 % zu erhöhen (2014: 28 % weltweit). Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir den Frauenanteil in unseren Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte deutlich erhöht, und zwar auf über 35 %. In unserer globalen internen Women's Networking Group können Frauen andere Frauen unterstützen, coachen und beraten und so deren Karrieren im Konzern fördern. Die Anzahl der weiblichen Mitglieder im Aufsichtsrat erhöhte sich nach der Aufsichtsratswahl im Jahr 2014 von zwei auf vier Mitglieder.

siehe Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung, S. 20

Weitere Initiativen zur Förderung der Vielfalt sind z. B.:

- Der adidas Konzern ist ein aktives Mitglied der ‚Charta der Vielfalt' in Deutschland. Als solches möchten wir unsere Erfahrung und unser Wissen bzgl. der Förderung von Vielfalt und Inklusion in der Arbeitswelt weitergeben.
- Durch regelmäßige Veranstaltungen unterstreichen wir die Bedeutung von Vielfalt, z. B. an unserem Diversity Day 2014, an dem sich interne und externe Redner mit aktuellen Themen in diesem Bereich befassten.
- Wir unterstützen auch weiterhin die LGBT-Community und haben unser LGBT-Netzwerk, das von unseren Mitarbeitern getragen wird, 2014 weiter ausgebaut.

siehe Glossar, S. 258

Mitarbeiterengagement: Um unsere ehrgeizigen strategischen Ziele zu erreichen, brauchen wir eine engagierte und motivierte Belegschaft. Der adidas Konzern führt daher regelmäßig Mitarbeiterumfragen durch, um das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter zu messen. Die Ergebnisse dieser Umfragen sind ein nicht finanzieller Leistungsindikator unseres Konzerns. Sie ermöglichen uns, konzernweit die richtigen Schwerpunkte zu setzen und Zukunftsstrategien im Personalbereich zu entwickeln. Die Ergebnisse der ersten beiden globalen Mitarbeiterumfragen, die in den Jahren 2010 und 2013 durchgeführt wurden, waren stabil und in etwa auf gleichem Niveau wie das

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 98

03 / **Auszeichnungen**

The Candidate Experience Award/ The Talent Board	trendence Schülerbarometer/ Deutschlands 100 Top-Arbeitgeber	The World's Most Attractive Employers/Universum

durchschnittlich gemessene Mitarbeiterengagement nach den Vergleichsdaten unseres Anbieters. Dabei wurden 2013 bei Leistungsmanagement sowie bei Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bessere Ergebnisse erreicht. Im Jahr 2014 hat der adidas Konzern weiterhin gezielte Maßnahmen entsprechend den Erkenntnissen aus der zweiten Befragung sowie aus nachfolgenden Analysen ergriffen. Um auf das Feedback der Mitarbeiter einzugehen, wurden abteilungsübergreifende und weltweit koordinierte ‚Results-to-Action'-Teams (R2A) gebildet. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, das Gesamtergebnis in unserer nächsten Mitarbeiterumfrage 2016 weiter zu verbessern.

Wunscharbeitgeber: Unser Status als Wunscharbeitgeber erhält weiterhin weltweit Anerkennung und ermöglicht es uns, die besten Talente der Branche für uns zu gewinnen, zu halten und zu motivieren, um so den Erfolg und das Wachstum des Konzerns zu fördern. Im Jahr 2014 konnten die Gesellschaften des adidas Konzerns weltweit diejenigen Merkmale, die uns als Top-Arbeitgeber auszeichnen, für ihre Rekrutierungs- und Motivationsmaßnahmen nutzen. Dies trug dazu bei, dass im Jahr 2014 vier Millionen Personen unsere Stellenangebotsseite besuchten, 1,5 Millionen Interessierte sich Stellen genauer ansahen und sich über 300.000 Kandidaten weltweit bewarben. Außerdem konnten wir dadurch auch einige Spitzenkräfte der Branche für uns gewinnen.

siehe Grafik 03

Online-Kommunikationsplattformen fördern Zusammenarbeit und Weiterbildung

Strategisches Arbeitsfeld / Kompetenzen
Interne Zusammenarbeit und E-Learning

Wir sind davon überzeugt, dass eine starke und moderne interne Kommunikationsplattform für die Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter und deren Weiterbildung sowie für eine offene Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Unsere unternehmensweite interne Plattform für Zusammenarbeit heißt ‚a-LIVE'. Sie vereint Intranet, Online-Plattformen für Zusammenarbeit und wichtige Systemanwendungen unter einem Dach. Abteilungen und Teams können so ihre eigenen Kommunikationsplattformen – abteilungs- und standortübergreifend – erstellen. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter verstärkt Wissen austauschen, zusammenarbeiten und aktuelle Themen diskutieren. Wir haben zudem eine ‚Ask the Management'-Plattform auf unserem Intranet etabliert. Dort können Mitarbeiter direkt Fragen an die Manager unserer oberen Führungsebene stellen, die zeitnah beantwortet werden.

04 / **Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereichen [1)]**

	2014		2013	
	Mitarbeiter[2)]	Vollzeit-äquivalente[3)]	Mitarbeiter[2)]	Vollzeit-äquivalente[3)]
Eigener Einzelhandel	31.803	25.135	27.477	21.694
Vertrieb	3.936	3.815	4.457	4.271
Logistik	6.009	5.545	5.945	5.405
Marketing	3.990	3.841	3.844	3.701
Zentraler Verwaltungsbereich	4.536	4.282	4.540	4.275
Produktion	1.360	1.287	1.501	1.437
Forschung und Entwicklung	985	924	992	948
IT	1.112	1.088	1.052	1.028
Gesamt	**53.731**	**45.917**	**49.808**	**42.758**

1) Zum Jahresende. Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.
3) Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten. Bedingt durch den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigungskräften im Einzelhandelssegment ist die Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten niedriger als auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

Im Jahr 2014 wurde außerdem unser ‚Learning Campus' weltweit eingeführt, eine moderne digitale Lernplattform, die es unseren Mitarbeitern ermöglicht, E-Learning-Angebote zu nutzen sowie ihr Wissen zu erweitern und auszutauschen. Mitarbeiter können in der virtuellen Umgebung rund um die Uhr auf Inhalte zugreifen bzw. sie weitergeben.

HR-Prozesse tragen zur Effizienzsteigerung bei

Strategisches Arbeitsfeld / Effizienz

Wir sind entschlossen, schlanke, systemgestützte HR-Prozesse einzurichten, um so die Effizienz zu steigern und gleichzeitig die Mitarbeiter durch einen hochwertigen Service zu unterstützen. Im Jahr 2014 haben wir daher die Grundlagen für ein globales HR-Services-Modell geschaffen, zentrale Prozesse, Systeme und Werkzeuge entwickelt und in unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach Pilotprogramme für das Modell durchgeführt.

Weltweite Mitarbeiterzahl steigt weiter

Zum 31. Dezember 2014 beschäftigte der adidas Konzern 53.731 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Anstieg um 8 % gegenüber den 49.808 Mitarbeitern im Vorjahr. Diese Entwicklung ist in erster Linie auf die gestiegene Anzahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere in Schwellenländern weltweit, zurückzuführen. Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt unsere Zehnjahresübersicht.

siehe Tabelle 04
siehe Zehnjahresübersicht, S. 254

Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigte der adidas Konzern zum 31. Dezember 2014 45.917 Mitarbeiter (2013: 42.758). Aufgrund des hohen Anteils an teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern im Einzelhandelssegment liegt dieser Wert unter der angegebenen absoluten Anzahl von Mitarbeitern. Die Personalkosten für die fortgeführten Geschäftsbereiche lagen 2014 mit 1,842 Mrd. € leicht über dem Vorjahr (2013: 1,833 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 13 % am Konzernumsatz (2013: 13 %).

siehe Tabelle 04

siehe Erläuterung 32, S. 235

05 / **Mitarbeiter nach Funktionsbereichen** [1)]

1 /	**59 %**	Eigener Einzelhandel
2 /	**11 %**	Logistik
3 /	**9 %**	Zentraler Verwaltungsbereich
4 /	**7 %**	Vertrieb
5 /	**7 %**	Marketing
6 /	**3 %**	Produktion
7 /	**2 %**	IT
8 /	**2 %**	Forschung und Entwicklung

1) Zum Jahresende.

06 / **Mitarbeiter nach Regionen** [1)]

1 /	**33 %**	Schwellenländer Europas
2 /	**24 %**	Nordamerika
3 /	**21 %**	Westeuropa
4 /	**8 %**	China
5 /	**8 %**	Lateinamerika
6 /	**6 %**	Andere Asiatische Märkte

1) Zum Jahresende.

Nachhaltigkeit

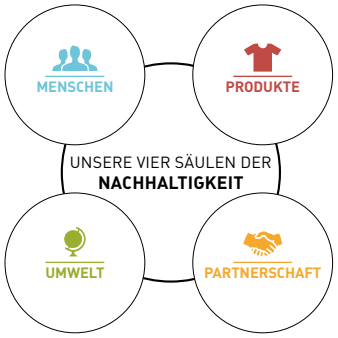
Wir tragen Verantwortung dafür, nachhaltige Geschäftspraktiken zu entwickeln und umzusetzen, die sowohl unseren operativen Anforderungen als auch unserer Verpflichtung gegenüber Gesellschaft und Umwelt gerecht werden. Wir arbeiten daher aktiv mit unseren verschiedenen Stakeholdern zusammen, um unsere Bilanz in den Bereichen Soziales und Umwelt zu optimieren. Unsere Aktivitäten in diesem Bereich basieren auf einer umfassenden konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie.

Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf vier Säulen

Die Nachhaltigkeitsstrategie des adidas Konzerns ist tief in den Werten des Unternehmens – Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt – verankert und adressiert Aspekte, die wir für unser Geschäftsmodell als wesentlich identifiziert haben. Sie baut auf den Leistungen und Erfahrungen der Vorjahre auf, berücksichtigt das gesellschaftliche Umfeld und geht auf künftige globale Entwicklungen ein.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf den folgenden vier Säulen:

- **Menschen:** Wir haben einen positiven Einfluss auf das Leben unserer Mitarbeiter, der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben sowie der Menschen in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind.
- **Produkt:** Wir verbessern unsere Methoden zur Herstellung unserer Produkte – insbesondere durch Innovationen, den verstärkten Einsatz nachhaltiger Materialien und Effizienzsteigerungen.
- **Umwelt:** Wir reduzieren die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten sowie in unseren Zulieferbetrieben.
- **Partnerschaft:** Wir arbeiten mit wichtigen Stakeholdern und Partnern zusammen, um Verbesserungen in unserer Branche zu erzielen.



Die Beschaffungskette im Mittelpunkt unseres Nachhaltigkeitsprogramms

Strategische Säule / Menschen
Verantwortung für die Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben

Wir tragen Verantwortung für unsere Mitarbeiter, die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben und die Umwelt. Missstände in diesen Bereichen, insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte und zweifelhafte Beschäftigungspraktiken, können die Reputation und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Die Einhaltung von Arbeitsrechten, die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und der Umweltschutz an unseren eigenen Standorten sowie in den Zulieferbetrieben haben für uns daher höchste Priorität.

Sorgfältige Auswahl der Zulieferer: Um die Arbeitsbedingungen in der gesamten Beschaffungskette zu verbessern, arbeitet der Bereich Global Operations bei der Auswahl von Zulieferern eng mit dem SEA-Team (Social and Environmental Affairs) zusammen. Das SEA-Team bewertet alle potenziellen neuen Lieferanten, sodass Aufträge an neue Zulieferer nur mit dessen vorheriger Zustimmung vergeben werden.

siehe Global Operations, S. 66

Festgelegte Regeln und Standards in der Beschaffungskette: Wir haben Regeln und Standards definiert, die sich an unseren Unternehmenswerten sowie an den Maßstäben orientieren, die die Gesellschaft von global agierenden Unternehmen erwartet. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). Wir haben unsere Regeln in einem öffentlich zugänglichen Verhaltenskodex für Zulieferer, unseren ‚Arbeitsplatzstandards', zusammengefasst. Diese helfen uns bei der Auswahl von Zulieferern und dienen zudem als Leitprinzipien, um mögliche Probleme in deren Betrieben frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

www.adidas-group.com/s/arbeitsplatzstandards

Damit unsere Zulieferer die Standards in die Praxis umsetzen können, haben wir detaillierte ergänzende Richtlinien für Zulieferbetriebe zusammengestellt. Diese zeigen unsere Erwartungen im Hinblick auf faire, gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Produktionsbetriebe. Die Richtlinien werden regelmäßig aktualisiert und können auf unserer Internetseite eingesehen werden. Zudem werden sie herangezogen, um die Einhaltung der Standards in den Produktionsstätten zu prüfen. Mithilfe der Richtlinien schulen und beraten wir unsere Zulieferer, sodass sie ihre Sozial- und Umweltbilanz verbessern können.

www.adidas-group.com/s/standards-und-richtlinien

Überwachung und Rating unserer Produktionsstätten: Das SEA-Team bewertet die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards durch Inspektionen von Produktionsstätten. Anhand einer speziell auf den jeweiligen Zulieferbetrieb zugeschnittenen Kriterienliste stufen unsere Prüfer dessen Leistung ein. Zugleich wird die Effektivität der Maßnahmen zur Einhaltung der Standards bewertet und die Arbeit der Personen, die für deren Umsetzung verantwortlich sind, beurteilt. Ein KPI-Rating-Tool unterstützt uns dabei, sechs grundlegende Social-Compliance-Elemente zu bewerten und zu prüfen. Es bewertet das Engagement des Managements, die implementierten Managementsysteme, die Kommunikation mit den Beschäftigten in den Fabriken, Schulungsmaßnahmen, Transparenz in der Berichterstattung und die Aktivitäten, die unternommen werden, um die Einhaltung von Standards (Compliance) zu überprüfen. Je nach Ergebnis erhalten die Zulieferer einen Compliance-Ratingwert (C-Rating) zwischen 1 und 5 (wobei 5 das bestmögliche Rating ist). Bei den aktuellen Auswertungen für das Jahr 2014 haben 64 % unserer direkten Zulieferer ein 3C-Rating (gut) oder besser erreicht (2013: 54 %). Unser Ziel, dass bis 2015 60 % unserer direkten Zulieferer ein 3C-Rating (gut) oder besser erreichen, haben wir damit bereits mehr als erreicht. Mit diesem Ansatz ermutigen wir die Fabriken, selbst Verantwortung für ihre Leistung zu übernehmen, inklusive der Berichterstattung über Gesundheits- und Sicherheitskennzahlen. Diese Bewertungen sind ein nicht finanzieller Leistungsindikator für unseren Konzern. Sie helfen uns zudem, den Schulungsbedarf in den Zulieferbetrieben akkurat zu ermitteln.

siehe Tabelle 01

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 98

Im Verlauf des Jahres 2014 wurden insgesamt 1.299 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette durchgeführt (2013: 1.489 Begehungen). Dabei sprachen die Mitglieder des SEA-Teams mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten, überprüften Unterlagen sowie Produktionsstätten und führten Schulungen durch. Da viele unserer Zulieferer mittlerweile Eigenverantwortung übernommen haben (Zulieferer mit einem 4C- oder 5C-Rating) und damit eigenständig Personal- und Umweltmanagementsysteme sowie Systeme zur Arbeitssicherheit eingeführt haben, ist die Anzahl der Fabrikbesuche leicht zurückgegangen. Zusätzlich zu unseren eigenen Inspektionen setzen wir auf unabhängige und unangekündigte Kontrollen durch Dritte. Dadurch können wir die Glaubwürdigkeit unseres Programms unterstreichen und unseren Stakeholdern verifizierte Informationen vorlegen. Als Mitglied der Fair Labor Association (FLA)

siehe Grafik 02

01 / **Compliance-Ratings**

Rating	Zielerreichungsgrad	Leistungsbeurteilung
1C	0 – 29 %	Es gibt eine Vielzahl an Compliance-Vorfällen und kein implementiertes Compliance-System bzw. keine implementierten Compliance-Standards. Die Fabrik wurde darüber informiert, dass die Geschäftsbeziehung eingestellt wird, insofern keine sofortigen Verbesserungsmaßnahmen unternommen werden.
2C	30 – 59 %	Es gibt einige Compliance-Vorfälle und kein Compliance-System. Aber es sind einige wirksame Compliance-Maßnahmen implementiert.
3C	60 – 79 %	Es gibt nur unwesentliche Compliance-Vorfälle. Die Fabrik hat ein Compliance-Managementsystem und einige wirksame Compliance-Maßnahmen implementiert.
4C	80 – 89 %	Es gibt normalerweise keine Compliance-Vorfälle. Die Fabrik hat ein Compliance-Managementsystem und wirksame Compliance-Maßnahmen implementiert.
5C	90 – 100 %	Es gibt keine Compliance-Vorfälle. Alle Managementsysteme dieser Fabrik funktionieren reibungslos und wirksam.

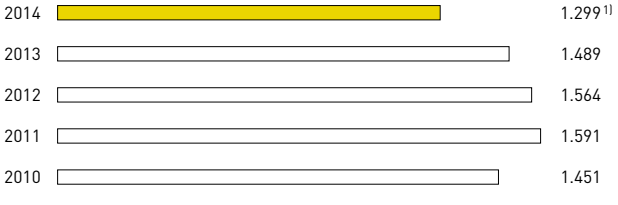
unterliegt der adidas Konzern unabhängigen Prüfungen und ist dem Beschwerdesystem und der öffentlichen Berichterstattung der FLA verpflichtet. Das Überwachungsprogramm des adidas Konzerns wurde von der FLA seit unserem Beitritt vor 15 Jahren zweimal akkreditiert. Seither wurden mehr als 300 unabhängige Kontrollen bei unseren Zulieferbetrieben durchgeführt.

Eigenverantwortung fördern und eine langfristige Einhaltung unserer Standards erreichen: Wir unterstützen unsere Geschäftspartner dabei, Managementsysteme gemäß international anerkannten Standards, wie beispielsweise dem ISO-Standard 14001 für Umweltmanagement oder dem OHSAS 18000 für Arbeitssicherheit und Gesundheit, aufzubauen. Diese können den Zulieferbetrieben helfen, ihre täglichen Abläufe zu optimieren, Eigenverantwortung zu fördern und ihre Sozial- und Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern. Wir unterstützen unsere Hersteller zudem bei der Einführung und Optimierung von Personalmanagementsystemen in ihren Produktionsstätten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu zählen z. B. betriebseigene Beschwerdesysteme, die dabei helfen, Verstöße in den Produktionsstätten zu erkennen und zu beheben. Im Rahmen unserer Aktivitäten zur Durchsetzung von Beschäftigungsstandards in den Zulieferbetrieben ermutigen wir Arbeitnehmer dazu, ihre Rechte zu wahren und sich aktiv an Entscheidungen zu beteiligen.

Schulung unserer Zulieferer für eine dauerhafte Umsetzung unserer Sozial- und Umweltstandards: Im Rahmen unserer fortwährenden Bemühungen, unsere Beschaffungskette effektiver und nachhaltiger zu gestalten, haben wir gemeinsam mit unserem globalen Zuliefernetz ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen eingeführt. Unser SEA-Team bietet spezielle Schulungen und Workshops für Vorgesetzte und Manager in Zulieferbetrieben an, um sie bei der Einhaltung unserer Standards und der Umsetzung von Best-Practice-Maßnahmen zu unterstützen. Darüber hinaus fördern wir Strukturen, die die Arbeitnehmer und die Geschäftsleitung unserer Zulieferbetriebe ebenso aktiv einbeziehen wie örtliche Arbeitnehmerorganisationen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Um die Personalkompetenz zu stärken, organisiert unser SEA-Team außerdem Workshops für Lizenznehmer, Agenten und Geschäftseinheiten des adidas Konzerns. So wird die Berücksichtigung fairer Arbeitsbedingungen zu einem festen Bestandteil der Geschäftsaktivitäten. Im Jahr 2014 hat das SEA-Team 131 Schulungsmaßnahmen und Workshops durchgeführt (2013: 148). Da wir verstärkt individuelle Schulungen durch Trainingseinheiten für Gruppen ersetzt haben, konnten wir eine höhere Effizienz erreichen und den Zulieferern Möglichkeiten zum Austausch bewährter Praktiken untereinander anbieten.

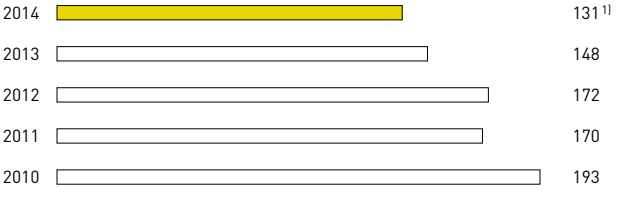
siehe Grafik 03

02 / **Anzahl der Betriebsbegehungen**



1) Da viele unserer Zulieferer mittlerweile Eigenverantwortung übernommen haben (Zulieferer mit einem 4C- oder 5C-Rating), ist die Anzahl der Fabrikbesuche leicht zurückgegangen.

03 / **Anzahl der Schulungen und Workshops**



1) Im Jahr 2014 haben wir verstärkt individuelle Schulungen durch Trainingseinheiten für Gruppen ersetzt. Hierdurch konnten wir eine höhere Effizienz erreichen.

Verwarnungssystem zur Durchsetzung der Standards: Sollte ein Hersteller im Hinblick auf die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards schlechte Ergebnisse aufweisen, suchen wir in enger Zusammenarbeit mit ihm nach Lösungsmöglichkeiten. Sollten jedoch weiterhin ernsthafte Verstöße auftreten und die Produktionsleitung mangelnde Bereitschaft zur Beseitigung der Verstöße zeigen, sprechen wir eine offizielle Verwarnung aus. Dieses Schreiben informiert die Betriebsleitung darüber, dass die Geschäftsbeziehung mit dem adidas Konzern gefährdet ist. Nach dreimaliger Verwarnung wird das Geschäftsverhältnis aufgekündigt. Im Jahr 2014 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen mit 13 Zulieferern aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards beendet (2013: neun Aufkündigungen von Geschäftsbeziehungen).

Überarbeiteter Verhaltenskodex des adidas Konzerns für Mitarbeiter

Strategische Säule / Menschen
Unsere Mitarbeiter

Die Reputation des adidas Konzerns ist eines seiner wichtigsten Güter und daher grundlegend für unseren langfristigen Erfolg. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern, dass sie fair und verantwortungsbewusst handeln und bei ihrer Arbeit die entsprechenden Gesetze und Vorschriften einhalten. Um für eine gute Corporate Governance zu sorgen, haben wir den Verhaltenskodex des adidas Konzerns in unseren internen weltweit geltenden Richtlinienkatalog aufgenommen.

Im Jahr 2014 hat der adidas Konzern den vorhandenen Verhaltenskodex umfassend überarbeitet und die Mitarbeiter mithilfe verschiedener Aktionen mit diesem vertraut gemacht. Darüber hinaus stellen wir durch einen Schulungsplan sicher, dass alle Mitarbeiter sowie betroffene Dritte die Anforderungen des Konzerns hinsichtlich Compliance und ethischem Handeln verstehen und beachten.

Maßgeschneidertes Konzept für gesellschaftliches Engagement

Strategische Säule / Menschen
Gesellschaftliches Engagement

Der adidas Konzern unterstützt seit vielen Jahren unterschiedliche Gesellschaften und Gemeinden. Dies wird an verschiedenen Programmen sichtbar – beispielsweise durch das freiwillige Mitarbeiterengagement der Marke adidas, verwaltet vom adidas Fund, die Erfolge von Reebok bei der Förderung von Menschenrechtsgruppen oder das langjährige Engagement von TaylorMade-adidas Golf bei Wohltätigkeitsorganisationen.

Alle unsere Programme bauen auf drei komplementären Säulen auf: Engagement für die Gemeinschaft, Engagement der Mitarbeiter und Unternehmensspenden, die durch die jeweiligen lokalen kulturellen, ökonomischen und sozialen Gegebenheiten bestimmt werden.

Auf Konzernebene haben wir zusätzliche Programme unter der Leitung unseres SEA-Teams. Dazu gehören Aktivitäten in der Konzernzentrale, Soforthilfemaßnahmen sowie Projekte in den Ländern, in denen unsere Zulieferbetriebe angesiedelt sind. Weitere Informationen sind unserer Internetseite zu entnehmen.

www.adidas-group.com/s/gesellschaftliches-engagement

Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung

Strategische Säule / Produkt
Produktentwicklung

Ein wesentliches Ziel unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist es, eine zunehmende Umweltverträglichkeit der Materialien zu gewährleisten, die wir in unseren Produkten einsetzen. Dabei suchen wir nach Materialien, die weniger Abfall verursachen oder im Laufe ihres gesamten Produktlebenszyklus geringere Auswirkungen auf die Umwelt haben. Deshalb konzentrieren wir uns im Rahmen verschiedener Initiativen auf den höheren Einsatz recycelter und nachhaltiger Materialien.

Nachhaltige Materialien: Umweltfreundliche Materialien ersetzen bereits heute in zahlreichen unserer Schuhmodelle und Bekleidungsprodukte die herkömmlichen Materialien. Darüber hinaus möchten wir unsere Palette an nachhaltigeren Produkten durch die Entwicklung umweltfreundlicherer Produktlösungen und durch den Einsatz innovativer Materialien kontinuierlich erweitern.

Zum Beispiel haben wir uns verpflichtet, bis zum Jahr 2018 in all unseren Produkten 100 % nachhaltige Baumwolle zu verwenden (Better Cotton, Baumwolle aus zertifiziert biologischem Anbau bzw. sonstige nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder zukünftig verfügbar ist). Nähere Informationen zu nachhaltiger Baumwolle sind auf unserer Website erhältlich.

www.bettercotton.org

www.adidas-group.com/s/produkt-materialien

Nachhaltige Produktentwicklung: Die Anzahl von adidas Produkten, die unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten produziert werden, ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Innovationen im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung und -fertigung, wie z. B. die von adidas eingesetzte DryDye Technologie oder die adidas interne Initiative zur Vermeidung von Abfall (‚Low-Waste-Initiative'), unterstützen dieses Wachstum. DryDye ist ein innovatives Verfahren zum Färben von Polyester, bei dem kein Wasser mehr benötigt wird. Zudem sinken der Chemikalieneinsatz und der Energiebedarf im Vergleich zu herkömmlichen Färbeverfahren um etwa die Hälfte. Im Rahmen der Low-Waste-Initiative zur Vermeidung von Abfall werden Schuhe aus weniger Einzelteilen sowie aus recycelten Materialien bei einer maximalen Zuschnittseffizienz hergestellt, um so den Materialabfall zu minimieren. Wir stellten uns z. B. der Herausforderung, einen Performance-Schuh mit einem Minimum an Abfall herzustellen. Das Ergebnis war der Element Voyager, ein schlanker, vereinfachter Laufschuh, der im Schaft eine Zuschnittseffizienz von 95 % erreicht und 60 % weniger Teile als ein herkömmlicher Laufschuh enthält.

siehe Glossar, S. 258

Virtuelle Technologien: Wir nutzen verstärkt virtuelle Technologien, um die Anzahl der für die Entwicklung und den Vertrieb neuer Produkte erforderlichen physischen Muster zu verringern. Die Virtualisierung von Prozessen hilft uns, Ressourcen und Geld durch die Reduzierung von Materialabfall sowie Transport- und Vertriebskosten einzusparen. Außerdem reduzieren wir auf diese Weise unsere CO_2-Emissionen durch weniger Musterversand per Luftfracht.

Kontrolle und Überwachung von Gefahrstoffen: Wir haben definierte Standards für den Einsatz von Gefahrstoffen festgelegt, die den strengsten örtlichen Bestimmungen sowie den höchsten Anforderungen in puncto Schutz und Sicherheit von Konsumenten entsprechen; diese sind für alle Geschäftspartner verbindlich. Anhand unseres kontinuierlichen Dialogs mit wissenschaftlichen Organisationen aktualisieren wir unseren Richtlinienkatalog regelmäßig. Unsere Standards erfüllen die allgemeinen Anforderungen für Umweltzeichen und -siegel für Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör (z. B. ÖKO-Tex Standard 100, Toxproof TÜV Rheinland). Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitätssicherungslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Zulieferer an unsere Anforderungen halten. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab.

Um unsere Zulieferer noch besser bei der Auswahl von Chemikalien anzuleiten, sind wir 2014 eine Partnerschaft mit bluesign technologies eingegangen und werden bluefinder, die Chemikalien-Datenbank von bluesign technologies, bei uns einführen. Unsere Zulieferer können damit die bestmöglichen Chemikalien wählen und so sicherstellen, dass nur diejenigen aus der Datenbank in der Produktion eingesetzt werden, die alle Kriterien erfüllen.

Reduzierung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten

Strategische Säule / Umwelt
Umweltmanagement an eigenen Standorten

Nach einer Analyse unserer Umweltauswirkungen in verschiedenen Geschäftsfeldern haben wir eine Umweltstrategie entwickelt, in deren Zentrum u. a. die Initiative ‚Green Company' steht. Sie zielt darauf ab, die Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten deutlich zu reduzieren. Eines der wichtigsten Ziele besteht darin, eine Zertifizierung der Umweltmanagementsysteme an den wichtigsten Hauptstandorten des adidas Konzerns zu erhalten. Insgesamt möchten wir bis zum Jahr 2015 die relativen CO_2-Emissionen an unseren eigenen Standorten um 30 % reduzieren. Bis Ende 2014 konnten 13 Hauptstandorte des adidas Konzerns diese Zertifizierung erreichen. Etwa 20 % der Belegschaft des adidas Konzerns ist an diesen Standorten tätig. Nähere Informationen hierzu sind auf unserer Internetseite zu finden.

www.adidas-group.com/s/green-company

Verbesserung der Umweltauswirkungen unserer Beschaffungskette

Strategische Säule / Umwelt
Umweltmanagement in der Beschaffungskette

Innerhalb unserer Beschaffungskette unterstützen wir unsere Zulieferer bei der Einrichtung solider Umweltmanagementsysteme in ihren Produktionsstätten, um so negative Umweltauswirkungen nach Möglichkeit zu reduzieren. Außerdem haben wir geeignete Richtlinien und Schulungsprogramme für unsere Zulieferer aufgestellt, wobei die Umweltpraktiken unserer eigenen Produktionsstätten als Vorbild dienten.

Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen wird in Betrieben produziert, die nach OHSAS 18000 und/oder ISO 14001 zertifiziert sind. Aber auch das restliche Volumen wird in Produktionsstätten hergestellt, die geeignete Managementsysteme implementiert haben, jedoch bisher noch nicht zertifiziert sind. Sämtliche Schuhproduktionsstätten werden regelmäßig anhand der Standards des adidas Konzerns hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft. Wir arbeiten mithilfe eines ökologischen Leistungsindikators, mit dem wir die Fortschritte unserer strategischen Zulieferer im Hinblick auf ihre Umweltanstrengungen nachverfolgen können. Außerdem haben wir eine Datenbank zur Erfassung der Umweltdaten der Produktionsstätten unserer wichtigsten Zulieferer eingerichtet. Darüber hinaus wurden zahlreiche andere Maßnahmen umgesetzt, um die CO_2-Bilanz der Beschaffungs- und Vertriebskette zu verbessern.

Programm für das Chemikalienmanagement

Strategische Säule / Umwelt
Chemikalienmanagement

Im Rahmen unserer Umweltstrategie haben wir ein Chemikalien-Managementprogramm eingeführt, durch das der Einsatz von Chemikalien fortlaufend verbessert wird. Das Programm umfasst vier Elemente:

- **Produktsicherheit:** Im Jahr 1998 führte der adidas Konzern als erstes Unternehmen ein Regelwerk für Gefahrstoffe ein, das jährlich aktualisiert wird und mit dem der Einsatz von als schädlich oder toxisch geltenden Chemikalien verboten wurde. Seitdem haben wir unsere Richtlinien, die den Einsatz von Chemikalien bei der Herstellung unserer Produkte verbieten oder einschränken, ständig weiterentwickelt und aktualisiert.

www.adidas-group.com/s/materialanforderungen

- **Umweltprüfungen:** Über die Jahre haben wir eine Reihe von Richtlinien für Zulieferer mit umfassenden und detaillierten Standards für die Handhabung, Lagerung und Entsorgung von Chemikalien sowie Standards für Abwasser und Abwasserbehandlung entwickelt. Diese Richtlinien sind die Grundlage für Inspektionen von Produktionsstätten und die von unserem SEA-Team und externen Prüfern durchgeführten Bewertungen. Im Jahr 2014 hat das Unternehmen 122 Umweltprüfungen bei Zulieferbetrieben durchgeführt (2013: 149).

www.adidas-group.com/s/umweltrichtlinien

- **Einsatz von Chemikalien:** Zusätzlich zu dem 2014 eingeführten bluefinder System von bluesign technologies für die Auswahl von Chemikalien durch unsere Zulieferer haben wir uns verpflichtet, ab 15. Juni 2014 zu 90 % ohne Perfluorcarbone (PFCs) in unseren Produkten auszukommen und die Verwendung von langkettigen PFCs bis spätestens 1. Januar 2015 einzustellen. Als weiteren

Schritt haben wir bekannt gegeben, spätestens bis 31. Dezember 2017 zu 99 % PFC-frei zu produzieren. Das Chemikalienmanagement vor Ort wird weiterhin durch die Umweltprüfungen des adidas Konzerns überwacht.

/ **Transparenz:** Im Rahmen unserer Vorreiterrolle zur Verbesserung der Offenlegungspraxis und der Transparenz innerhalb unserer Beschaffungskette hat der adidas Konzern renommierte Plattformen wie die Water Pollution Map und die Air Pollution Map für China des Institute of Public and Environmental Affairs (IPE) aktiv gefördert. Der adidas Konzern hatte bis Ende 2014 99 % der in China durchgeführten ‚Nassverfahren' auf der IPE-Plattform veröffentlicht. Das Unternehmen hat sich zudem auch verpflichtet, 50 % aller ‚Nassverfahren' in der gesamten globalen Beschaffungskette bis spätestens 31. Dezember 2015, und mindestens 80 % bis spätestens 1. Juli 2016 über die IPE-Detox-Plattform offenzulegen.

Im Dialog mit Stakeholdern weltweit

Strategische Säule / Partnerschaft
Dialog mit Stakeholdern

Wir führen einen offenen Dialog mit unseren zahlreichen Stakeholdern und beteiligen sie gezielt an wichtigen gesellschaftlichen und ökologischen Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen. Wir stehen – u. a. durch die Better-Cotton-Initiative, die Sustainable Apparel Coalition, die Leather Working Group und die AFIRM-Arbeitsgruppe – in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht uns, nachhaltige Geschäftsstrategien zu entwickeln und gesellschaftliche und ökologische Themen auf globaler Ebene zu diskutieren. Dabei hilft uns auch unsere Mitgliedschaft in Organisationen wie dem Weltverband der Sportartikelindustrie (WFSGI), dem Fair Factories Clearinghouse (FFC) und der Fair Labor Association (FLA). Durch Partnerschaften mit führenden Einrichtungen wie der EHS Academy in China und dem Better-Work-Programm der IAO setzen wir uns dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte aufseiten von Betriebsleitung und Arbeitern auszubauen.

Zentrales Element unserer transparenten Kommunikation ist die Veröffentlichung der Liste unserer weltweiten Zulieferbetriebe, die bereits seit 2007 auf der Unternehmenswebsite zu finden ist. Dort veröffentlichen wir auch die Liste von Betrieben, die Produkte für besondere Veranstaltungen wie die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 und 2010 sowie die Olympischen Spiele in London 2012 herstellten.

Fortlaufende externe Anerkennung unseres Nachhaltigkeitsprogramms

Unser Nachhaltigkeitsprogramm erhält fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Rating-Agenturen, NGOs und Analysten von sozial verträglichen Investitionsmöglichkeiten. Im Jahr 2014 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl bekannter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. So wurde die adidas AG z. B. zum 15. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die erste globale Aktienindexfamilie, die die Sozial- und Umweltleistungen sowie die Finanzergebnisse weltweit führender Unternehmen analysieren und bewerten. Im Sektor ‚Textilien, Bekleidung & Luxusgüter' wurde die adidas AG als Branchenführer in den Kategorien ‚Supply Chain Management', ‚Product Stewardship' und ‚Stakeholder Engagement' ausgezeichnet. Die nebenstehende Infobox gibt eine Übersicht über Nachhaltigkeitsindizes, in denen die adidas AG vertreten ist. Darüber hinaus wurde der adidas Konzern im Jahr 2014 erneut in die Liste der ‚Global 100 Most Sustainable Corporations in the World' (Global 100 Index) aufgenommen und erreichte Platz acht. Der Global 100 Index wurde 2005 erstmals zusammengestellt und wird jedes Jahr im Rahmen des Weltwirtschaftsforums im schweizerischen Davos von Corporate Knights, einer kanadische Medien- und Investmentberatungsagentur, veröffentlicht. Der Global 100 Index ist eines der umfangreichsten datenbasierenden Nachhaltigkeitsbewertungen für Unternehmen. Die Auswertung basiert auf quantitativen Indikatoren, die die Aspekte Wirtschaft, Umwelt sowie Soziales umfassen.

(i) Die adidas AG in Nachhaltigkeitsindizes

/ Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
/ FTSE4Good Index Serie
/ Euronext Vigeo Indizes (World 120, Europe 120 und Eurozone 120)
/ Ethibel Sustainability Index (Pioneer und Excellence)
/ ECPI Euro Ethical Index (Euro und EMU)
/ STOXX Global ESG Leaders

MAKE
A
DIFFERENCE

UNSER FINANZJAHR

KONZERNLAGEBERICHT

03.1	Internes Konzern-Managementsystem	98
03.2	Geschäftsentwicklung des Konzerns	103
	⁄ Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	103
	⁄ Gewinn-und-Verlust-Rechnung	106
	⁄ Bilanz und Kapitalflussrechnung	115
	⁄ Treasury	121
	⁄ Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	127
	⁄ Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	131
03.3	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	136
	⁄ Geschäftsentwicklung Großhandel	136
	⁄ Geschäftsentwicklung Einzelhandel	139
	⁄ Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente	143
03.4	Nachtrag und Ausblick	146
	⁄ Nachtrag	146
	⁄ Ausblick	146
03.5	Risiko- und Chancenbericht	154
	⁄ Strategische Risiken	163
	⁄ Operative Risiken	165
	⁄ Rechtliche & Compliance-Risiken	170
	⁄ Finanzrisiken	171
	⁄ Strategische und operative Chancen	178
	⁄ Finanzwirtschaftliche Chancen	180
03.6	Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	181

KONZERNLAGEBERICHT:
Dieser Bericht fasst den Konzernlagebericht des adidas Konzerns, bestehend aus der adidas AG und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der adidas AG zusammen.

Internes Konzern-Managementsystem

Zur Steigerung des Shareholder Values steht beim adidas Konzern die Maximierung des operativen Cashflows im Mittelpunkt. Daher zielen wir darauf ab, Umsatz und Gewinn kontinuierlich zu verbessern und gleichzeitig den Kapitaleinsatz zu optimieren. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Konzerns ist darauf ausgelegt, die aktuelle Geschäftsentwicklung mit einer Vielzahl an Instrumenten zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Potenziale.

Operativer Cashflow im Mittelpunkt des internen Konzern-Managementsystems

Wir sind überzeugt, dass der operative Cashflow unser wichtigstes Instrument ist, um Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich das Management des Konzerns auf vier bedeutsame finanzielle Leistungsindikatoren (KPIs). Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Steigerung von Umsatz und Betriebsergebnis bei. Darüber hinaus wirken sich ein striktes Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals sowie wertsteigernde Investitionen positiv auf die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Damit wir den operativen Cashflow in unserem Unternehmen maximieren können, trägt das Management unserer operativen Segmente die Verantwortung für die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie für die Optimierung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und der Investitionen. Um den Fokus unserer oberen Führungsebene auf die Erzielung langfristiger operativer Verbesserungen zu richten, setzen wir finanzielle KPIs ein, die die Entwicklung der Geschäftseinheiten über einen mehrjährigen Zeitraum messen.

siehe Glossar, S. 258
siehe Grafik 01

01 / **Finanzielle Leistungsindikatoren (KPIs) des adidas Konzerns**

1) Abzüglich Abschreibungen.

Operative Marge als wesentliche Kennzahl der operativen Fortschritte

Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist eine wesentliche Kennzahl unseres Konzerns, um den operativen Erfolg zu steigern und zu verbessern. Sie misst die Qualität unserer Umsatzentwicklung und zeigt, wie effizient wir unser operatives Geschäft steuern. Verbesserungen der operativen Marge erzielen wir vor allem durch:

/ **Umsatzsteigerung und Verbesserung der Bruttomarge:** Das Management versucht, jene Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen, die nicht nur eine zukünftige Umsatzsteigerung fördern, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um den Konzernumsatz und die Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns folgender Maßnahmen:

/ Optimierung des Produktmix.
/ Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten.
/ Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderer Fokus liegt hierbei auf selbst kontrollierten Verkaufsflächen).
/ Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette.

siehe Glossar, S. 258

/ **Kontrolle und Steuerung der betrieblichen Aufwendungen:** Die strikte Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen spielt eine zentrale Rolle in unserem Bestreben, aus dem Wachstum des Konzernumsatzes Kapital zu schlagen und den Gewinn zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir hierbei auf die Flexibilität der Kostenbasis. Einer unserer größten betrieblichen Aufwandsposten ist das Marketing-Working-Budget. Gleichzeitig ist Marketing eines unserer wichtigsten Instrumente zur nachhaltigen Umsatzsteigerung. Unser Fokus liegt daher auf dem optimalen Einsatz unserer Marketingaufwendungen. Dazu fokussieren wir unsere Kommunikationsaktivitäten auf die wichtigsten globalen Initiativen unserer Marken. Unsere Promotion-Aufwendungen fokussieren sich außerdem auf sorgfältig ausgewählte Partnerschaften mit Veranstaltern wichtiger Sportereignisse, Ligen, Vereinen, Einzelsportlern oder Künstlern.

siehe Glossar, S. 258

Des Weiteren verfolgen wir die Ziele, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern und die Betriebsgemeinkosten strikt zu kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Straffung unserer Geschäftsprozesse, die Vermeidung von Redundanzen im Konzern und die Realisierung von Größenvorteilen (Skaleneffekte) wichtige Maßnahmen. Diese Maßnahmen ergänzen wir ggf. um kurzfristige Initiativen wie das zeitweise Kürzen von Investitionen auf operativer Ebene, z. B. bei Personalneueinstellungen.

siehe Glossar, S. 258

Da unsere Geschäftsentwicklung je nach Region, Geschäftsmodell und Vertriebskanal deutlich variiert, analysieren wir sorgfältig die unterschiedlichen Effekte unseres Geschäftsmix, welche die Gewinnverhältnisse des Konzerns beeinflussen. Die Schlussfolgerungen, die wir daraus ziehen, und die Entscheidungen, die wir darauf basierend treffen, sind wichtige Elemente unserer strategischen Planung. So können wir die adäquate Ausrichtung unserer Organisation gewährleisten, unsere Profitabilitätstreiber ausbauen und langfristig die bestmögliche operative Marge für den Konzern sichern.

Straffes Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals

Finanzielle KPIs des adidas Konzerns / Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, nimmt das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Optimierung der Bilanzstruktur ein. Das Verhältnis des operativen kurzfristigen Betriebskapitals zum Umsatz ist hierbei für uns die zentrale Kennzahl. Anhand der Entwicklung dieser Kennzahl können wir Fortschritte bei Effizienzsteigerungen in unserem Geschäftszyklus verfolgen.

Wir managen unsere Lagerbestände proaktiv, sodass wir die Marktnachfrage erfüllen und schnellen Nachschub sicherstellen können. Darüber hinaus überwachen und steuern wir sorgfältig die Altersstruktur unserer Vorräte, um einer Überalterung vorzubeugen und Lagerräumungsaktivitäten zu minimieren. Die Verweildauer im Lager ist eine wichtige Kenngröße für das Lagerbestandsmanagement. Sie misst, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlicht damit die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Außenstandsdauer (Days of Sales Outstanding – DSO) reduzieren und die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen optimieren. Im gleichen Maß arbeiten wir daran, optimale Zahlungsbedingungen bei unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

Investitionen zielen auf maximale zukünftige Rendite ab

Finanzielle KPIs des adidas Konzerns / Investitionen

siehe Glossar, S. 258

Ein weiterer Stellhebel zur Maximierung unseres operativen Cashflows ist das effektive Management von Investitionen. Wir steuern unsere Investitionen über einen Top-down-/Bottom-up-Ansatz. Im ersten Schritt legt die Konzernleitung, auf Basis von Investitionsanträgen unterschiedlicher Unternehmensbereiche, die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für den Konzern. Anschließend stimmen unsere operativen Einheiten ihre Initiativen anhand der Vorgaben zu den Investitionsschwerpunkten und zu den verfügbaren Budgets miteinander ab. Wir ermitteln das Renditepotenzial der geplanten Investitionsprojekte über die Kapitalwertmethode. Risiken berücksichtigen wir, indem wir ggf. einen Risikoaufschlag auf die Kapitalkosten vornehmen und damit unsere Schätzungen hinsichtlich künftiger Erlöse reduzieren. Im Rahmen von Szenarienplanungen wird anhand von Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Annahmen die Sensitivität der Investitionsrendite geprüft. Bei besonders aufwendigen Investitionsprojekten überwachen wir während der kompletten Projektdauer monatlich die Einhaltung von Zeitplänen und Budgetvorgaben.

Der letzte Schritt zur Optimierung der Kapitalrendite ist unser selektiver, nachgeschalteter Prüfungsprozess: Hierbei werden insbesondere größere Projekte nachträglich bewertet und Rückschlüsse dokumentiert, damit sie für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

Nicht finanzielle Leistungsindikatoren

Neben den oben dargestellten vier bedeutsamen finanziellen KPIs zur Beurteilung der derzeitigen Geschäftslage und des operativen Erfolgs des adidas Konzerns verwenden wir eine Reihe nicht finanzieller KPIs. Diese helfen uns, unsere Fortschritte in Bereichen zu verfolgen, die für unseren langfristigen Erfolg wichtig, aber nicht direkt in den Konzernabschlüssen ersichtlich sind. Diese nicht finanziellen KPIs werden von den jeweiligen Konzernfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu den nicht finanziellen KPIs gehören u. a. Marktanteile und Konsumententrends, unsere Lieferfähigkeit (On-Time In-Full), unser Mitarbeiterengagement sowie KPIs, die unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit messen.

Marktanteile: Die Schaffung starker Markenidentitäten ist entscheidend, um unser Markenimage und unsere Reputation zu stärken sowie unser Umsatz- und Gewinnwachstum zu unterstützen und voranzutreiben. Auch für die Ausweitung unserer Marken in neue Kategorien und Regionen ist dies ein wichtiger Faktor. Daher investieren wir sowohl auf Markt- als auch auf Kategorieebene

02 / **Wichtige Finanzkennzahlen**

Bruttomarge	$= \frac{\text{Bruttoergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Operative Marge	$= \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital	$= \frac{\text{Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals}}{4}$
Operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	$= \frac{\text{Ø operatives kurzfristiges Betriebskapital}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$
Investitionen[1)]	= Zugänge von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten
Netto-Cash-Position/ Nettofinanzverbindlichkeiten	= Flüssige Mittel + Kurzfristige Finanzanlagen – Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten – Langfristige Finanzverbindlichkeiten

1) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

in primäre qualitative und quantitative Marktforschung, darunter Trendscouting, Verbraucherumfragen und Marktanteilsdaten, um die Stärke unserer Marken und Kategorien zu ermitteln. Zu den regelmäßig erfassten Daten zählen Marktanteile, Markenbekanntheit, Markenbeliebtheit und Kaufabsichten. Sie werden von weltweiten Marktforschungs- und Konsumententrendteams zusammengeführt und ausgewertet.

siehe Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management, S. 181

Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten: Für die Nachfrageplanung und zur Einschätzung unserer zukünftigen Geschäftsentwicklung werden die Auftragsbestände genauestens überwacht. Dabei erfassen wir die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Hineinverkauf eingegangenen Kundenbestellungen. Aufgrund des zunehmenden Anteils eigener Einzelhandelsaktivitäten in unserem Geschäftsmix sowie des schwankenden Bestellverhaltens unserer Kunden sind die Auftragsbücher allerdings weniger aussagekräftig geworden. Sie eignen sich daher nur bedingt als Indikator für die zukünftigen Umsatzerlöse des adidas Konzerns. Aus diesem Grund gewinnen das qualitative Feedback unserer Einzelhandelspartner zu den Durchverkaufsraten unserer Kollektionen am Point-of-Sale sowie die aus unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten gewonnenen Daten zunehmend an Bedeutung.

siehe Glossar, S. 258

siehe Nachtrag und Ausblick, S. 146

On-Time In-Full (OTIF): OTIF misst die Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Die OTIF-Kennzahl wird vom Bereich Global Operations verantwortet und gibt Aufschluss darüber, inwieweit Kunden mengen- und termingetreu beliefert werden. So kann der Konzern Verbesserungspotenzial beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse eruieren. Sie hilft uns ebenso, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was in puncto Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok für unsere zwei größten Vertriebskanäle (Großhandel und Einzelhandel) in den meisten unserer wichtigen Märkte.

siehe Global Operations, S. 66

Mitarbeiterengagement: Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führt der adidas Konzern Mitarbeiterumfragen durch. Die Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu engagieren und motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien konzernweit erarbeiten. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Gesamtergebnis in unserer nächsten Mitarbeiterumfrage im Jahr 2016 weiter zu verbessern.

siehe Mitarbeiter, S. 82

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Konzerns im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen des Konzerns insgesamt verbessern, sondern auch unseren Unternehmenswert steigern werden. Daher haben wir ein umfassendes Nachhaltigkeitsprogramm etabliert, im Rahmen dessen wir unsere Leistung regelmäßig überprüfen. Wir legen besonderes Augenmerk auf unsere Nachhaltigkeitsziele und haben uns klar definierte Meilensteine gesetzt. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Überprüfung der Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards und die Bewertung von Compliance-Systemen in unseren Zulieferbetrieben. Ein Rating-Tool unterstützt uns dabei, sechs grundlegende Compliance-Elemente zu prüfen und zu bewerten. Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Unser Nachhaltigkeitsbericht ist hierbei fester Bestandteil. Sämtliche Veröffentlichungen im Sozial- und Umweltbereich mit weiterführenden Informationen und Daten stehen auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung.

siehe Nachhaltigkeit, S. 89

siehe Nachhaltigkeit, S. 89
www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/berichte-policies-und-daten/nachhaltigkeitsberichte

Strukturiertes System zur Messung der Geschäftsentwicklung

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung des Konzerns aufgebaut, welches eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Die wichtigsten Leistungsindikatoren des Konzerns sowie weitere bedeutende Finanzkennzahlen werden kontinuierlich überwacht und monatlich mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie mit rollierenden Forecasts verglichen. Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Falls nötig, erarbeiten wir Maßnahmenpläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Des Weiteren vergleichen wir die Ergebnisse des Konzerns regelmäßig mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert die Konzernleitung Durchverkaufsdaten aus unserem eigenen Einzelhandel sowie kurzfristige Nachbestellungen unserer Großhandelskunden.

siehe Glossar, S. 258

Anhand der jeweils bis dato erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse des Konzerns für das Gesamtjahr viermal jährlich hochgerechnet. In diesem Zusammenhang werden auch, sofern verfügbar, Auftragsbestand, Durchverkaufsdaten und Feedback von Kunden sowie aus den eigenen Einzelhandelsgeschäften beurteilt. Als weiteren Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse relevanter Markt- und Konsumforschungen evaluiert.

Verbesserung des integrierten Ansatzes für Planung und Management

Um die Profitabilität und die Effizienz des kurzfristigen Betriebskapitals sowie die Entwicklung des operativen Cashflows weiter zu optimieren, haben wir die Integrated-Business-Planning-Initiative im Jahr 2014 im gesamten Konzern weiter fortgeführt. Sie zielt darauf ab, ein verbessertes Prognoseverfahren auszuarbeiten, bei dem die Prozesse und Zeitpläne der wichtigsten Geschäftsfunktionen wie Marketing, Vertrieb und Operations sowohl auf Marktebene als auch auf globaler Ebene abgestimmt werden. Im Mittelpunkt steht hierbei eine verbesserte Zuverlässigkeit der künftigen Geschäftsplanung, die zu mehr Effizienz bei der Planung und Umsetzung der Auftragsbestände führt. Dies wiederum wird unserer Erwartung nach zu mehr Aufträgen führen, bei denen volle Margen erzielt werden.

Der gesamte Prozess ist hinsichtlich Ablauf und Zeitrahmen so konzipiert, dass eine vollständige bereichsübergreifende Abstimmung sowie verbesserte Prognosemöglichkeiten im Vorfeld wichtiger Geschäftsentscheidungen gefördert werden – vor allem hinsichtlich Preisgestaltung, Sortimentsaufbau, Materialbeschaffung und Festsetzung von Produktionskapazitäten. Für einen reibungslosen Übergang zwischen der Erreichung unserer strategischen Ziele und der Implementierung operativer Pläne verfolgen wir einen rollierenden Zweijahreszeitrahmen. Somit wird ein verstärktes Augenmerk auf mittelfristige Ziele sowie auf relevante Informationen bezüglich kurzfristiger Geschäftsaktivitäten und Volatilitäten gelegt. Die Zielsetzung ist vollständig in den integrierten Planungsprozess eingebettet und wird vor allen geschäftsrelevanten Meilensteinen kommuniziert.

Geschäftsentwicklung des Konzerns

Im Geschäftsjahr 2014 wirkten sich ein herausfordernder Golfmarkt, negative Währungseffekte sowie eine Abschwächung des Verbrauchervertrauens in Russland/GUS deutlich negativ auf die Geschäftsergebnisse des Konzerns aus. Der währungsbereinigte Umsatz aus den fortgeführten Geschäftsbereichen des Konzerns stieg aufgrund von deutlichen Zuwächsen in den Segmenten Großhandel und Einzelhandel um 6%. In Euro erhöhte sich der Konzernumsatz um 2% auf 14,534 Mrd.€ (2013: 14,203 Mrd.€). Die Bruttomarge des Konzerns verringerte sich um 1,7 Prozentpunkte auf 47,6% (2013: 49,3%). Hauptgründe hierfür waren negative Währungseffekte, höhere Beschaffungskosten, verstärkte Lagerräumungsaktivitäten in Russland/GUS sowie niedrigere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf. Im Geschäftsjahr 2014 ergab sich eine Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio.€ (2013: 52 Mio.€). Diese Einmalaufwendungen sind nicht zahlungswirksam und haben keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lag das Betriebsergebnis des Konzerns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen mit 961 Mio.€ um 22% unter dem Vorjahr (2013: 1,233 Mrd.€). Damit verringerte sich die operative Marge um 2,1 Prozentpunkte auf 6,6% (2013: 8,7%). Hauptgründe hierfür waren die negativen Effekte resultierend aus der niedrigeren Bruttomarge sowie aus höheren sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte ging um 22% auf 642 Mio.€ zurück. Im Geschäftsjahr 2014 verzeichnete der Konzern einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 68 Mio.€ (2013: Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 17 Mio.€). Damit verringerte sich der auf Anteilseigner entfallende Gewinn aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 32% auf 568 Mio.€ (2013: 839 Mio.€). Das verwässerte und unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lagen mit 2,72 € um 32% unter dem Vorjahresniveau (2013: 4,01 €).

Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche

Weltwirtschaft wächst 2014 um 2,6%

Im Jahr 2014 fiel das Wachstum der Weltwirtschaft geringer aus als ursprünglich prognostiziert. Insgesamt stieg das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) moderat um 2,6%. In dem schwächer als erwarteten globalen Aufschwung spiegeln sich einerseits die lockere Geldpolitik und sinkende Rohstoffpreise sowie andererseits der schwache internationale Handel wider. Das Wachstum in den wichtigsten Volkswirtschaften fiel unterschiedlich aus. Zudem verzeichneten die Entwicklungsländer enttäuschende Ergebnisse, die vor allem auf eine geringere externe Nachfrage, politische Unsicherheiten sowie eine restriktivere Finanzpolitik in den Ländern zurückzuführen waren.

In Westeuropa stieg das BIP im Jahr 2014 um 1,3%. Während Großbritannien an Dynamik hinzugewinnen und ein robustes Wachstum erzielen konnte, legten die Volkswirtschaften der Eurozone nach zwei Jahren Rezession nur leicht zu. Kennzeichnend für die meisten Volkswirtschaften der Region waren ein geringer Inflationsdruck, relativ robuste Exportaktivitäten sowie stabile Konsumausgaben. Gleichzeitig trugen jedoch hohe Arbeitslosenquoten sowie schwache Investitionsausgaben in erheblichem Maße dazu bei, dass der Aufschwung ins Stocken geriet.

Die europäischen Schwellenländer verzeichneten ein BIP-Wachstum in Höhe von 2,3%. Diese Verlangsamung im Vergleich zu den Vorjahren war in erster Linie das Ergebnis der politischen

Spannungen im Russland-Ukraine-Konflikt, der damit verbundenen Sanktionen sowie des hohen Inflationsdrucks. All diese Entwicklungen wirkten sich nachteilig auf Konsum- und Investitionsausgaben aus. Die fortgesetzte Schwächung des Rubels sowie der weiter fallende Ölpreis bremsten das Wachstum in Russland zusätzlich.

Die US-Wirtschaft verzeichnete 2014 trotz eines Rückgangs im ersten Quartal ein moderates Wachstum in Höhe von 2,4 %. Der Aufschwung wurde durch eine sehr lockere Geldpolitik der US-Notenbank unterstützt. Darüber hinaus sorgten positive Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt sowie der Rückgang des Ölpreises für höhere Realeinkommen der privaten Haushalte. Eine weitere Aufwertung des US-Dollars könnte jedoch ein Risiko für die derzeit robusten Exporte darstellen.

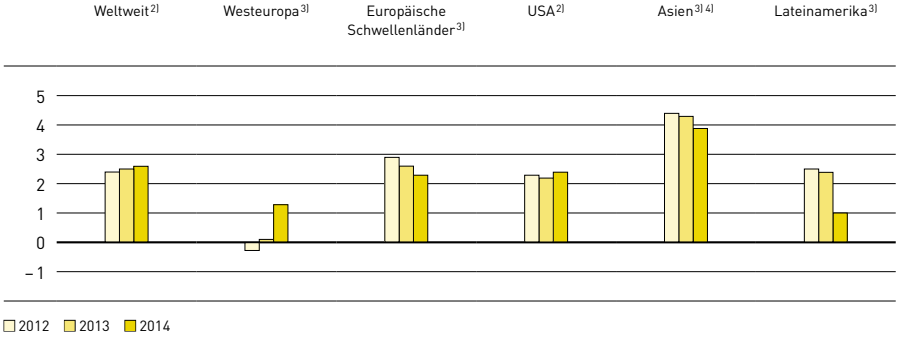
Asien blieb mit einem BIP-Wachstum in Höhe von 3,9 % die am schnellsten wachsende Region, auch wenn dieser Wert eine Verlangsamung gegenüber den Vorjahren bedeutet. In China ging das Wachstum leicht auf 7,5 % zurück. Die politischen Maßnahmen zur Eindämmung finanzieller Anfälligkeiten wurden größtenteils durch wachstumsfördernde Regelungen ausgeglichen, mit denen der Abschwung abgefedert werden sollte. Japan blieb mit einem Wachstum von lediglich 0,2 % hinter den Erwartungen zurück. Die Wirtschaft des Landes konnte sich nicht von der Mehrwertsteuererhöhung im April erholen. Zudem fielen die Exporte trotz eines schwachen Yen weiterhin verhalten aus. Die indische Wirtschaft konnte 2014 nach zwei Jahren mit eher moderatem Wachstum um 5,5 % zulegen. Verantwortlich hierfür waren vor allem die zunehmende Exportdynamik sowie ein starker Rückgang der Inflation.

In Lateinamerika ging das BIP-Wachstum auf 1,0 % zurück, wobei die Entwicklung innerhalb der Region unterschiedlich ausfiel. Während Mittelamerika, beeinflusst durch die verstärkten Aktivitäten in den USA, auf einem hohen Niveau blieb, verzeichnete Südamerika eine starke Verlangsamung der konjunkturellen Dynamik. In Brasilien führten fallende Rohstoffpreise, zurückgehende Investitionen und die Unsicherheit über den Ausgang der Wahlen zu einem abrupten Wachstumseinbruch. In Argentinien zog die Devisenknappheit einen Rückgang der wirtschaftlichen Aktivität nach sich.

Globale Sportartikelbranche wächst weiter

Die globale Sportartikelbranche verzeichnete im Jahr 2014, unterstützt durch steigende Konsumausgaben in den Schwellenländern, robuste Wachstumsraten. Die Branche profitierte insbesondere von der größten Sportveranstaltung der Welt, der FIFA Fußballweltmeisterschaft in Brasilien. Der

01 ⁄ **Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen[1]** (in %)



1) Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2012 und 2013 gegenüber dem Vorjahr angepasst.
2) Quelle: World Bank.
3) Quelle: HSBC.
4) Umfasst auch Japan und den Pazifikraum.

rasante Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals hat sich fortgesetzt, wobei die Händler verschiedene kommerzielle Möglichkeiten mithilfe mobiler Technologien und sozialer Medien ausschöpften. Aus Kategoriesicht setzte sich die starke Dynamik in der Kategorie Basketball weiter fort. Running verzeichnete ein langsameres Wachstum, konnte gegen Jahresende jedoch leichte Verbesserungen erzielen. In der Kategorie Fußball begünstigten die Aktivitäten rund um die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 das ganze Jahr über die Umsatzdynamik. Die Kategorie Outdoor erlebte im Jahr 2014 eine allgemeine Schwäche, die jedoch während der Saison Herbst/Winter umgekehrt werden konnte.

In Westeuropa verzeichnete die Sportartikelbranche ein solides Wachstum. Zurückzuführen war dies zum Teil auf den hohen Stellenwert von Fußball in der Region sowie auf die vielen europäischen Mannschaften, die sich für die FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 qualifizieren konnten. In vielen europäischen Schwellenländern trugen die Bedeutung von Fußball und insbesondere die Teilnahme Russlands an der Weltmeisterschaft in Brasilien zum Wachstum der Branche bei.

In Nordamerika konnte die Sportartikelindustrie moderat zulegen. Die starke Leistung der US-Nationalmannschaft in Brasilien begünstigte die Umsätze in der Kategorie Fußball. Die anhaltend hohe Nachfrage nach Schuhen und Bekleidung aus der Kategorie Basketball lag über der Nachfrage nach Freizeitschuhen und Outdoor-Produkten. Auf dem Golfmarkt gestaltete sich

02 ⁄ **Arbeitslosenquote nach Quartalen und Regionen[1)]**
(in % der erwerbsfähigen Bevölkerung)

	Q4 2013	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014
USA[2)]	7,0	6,6	6,2	6,1	5,7
Eurozone[3)]	11,8	11,7	11,5	11,5	11,4
Japan[4)]	3,7	3,6	3,7	3,6	3,4
China[5)]	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Russland[6)]	5,6	5,4	4,9	4,9	5,3
Brasilien[7)]	4,3	5,0	4,8	4,9	4,3

1) Zahlen am Quartalsende.
2) Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.
3) Quelle: Eurostat.
4) Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.
5) Quelle: Chinesisches Statistikamt.
6) Quelle: Russisches Statistikamt.
7) Quelle: Brasilianisches Institut für Geografie und Statistik.

03 ⁄ **Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenpreisindex[1)]** (nach Regionen)

	Q4 2013	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014
USA[2)]	1,5	1,5	2,1	1,7	0,8
Eurozone[3)]	0,8	0,5	0,5	0,3	– 0,2
Japan[4)]	1,6	1,6	3,6	3,2	2,4
China[5)]	2,5	2,4	2,3	1,6	1,5
Russland[6)]	6,5	6,9	7,8	8,0	11,4
Brasilien[7)]	5,9	6,2	6,5	6,8	6,4

1) Zahlen am Quartalsende.
2) Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.
3) Quelle: Eurostat.
4) Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.
5) Quelle: Chinesisches Statistikamt.
6) Quelle: Russisches Statistikamt.
7) Quelle: Brasilianisches Institut für Geografie und Statistik.

04 ⁄ **Quartalsweise Entwicklung des Konsumentenvertrauens[1)]** (nach Regionen)

	Q4 2013	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014
USA[2)]	77,5	83,9	86,4	89,0	93,1
Eurozone[3)]	– 13,5	– 9,3	– 7,5	– 11,4	– 10,9
Japan[4)]	40,0	36,9	40,5	39,6	37,5
China[5)]	102,3	107,9	104,7	105,4	105,8
Russland[6)]	– 11,0	– 11,0	– 6,0	– 7,0	– 18,0
Brasilien[7)]	111,2	108,8	106,3	109,7	109,2

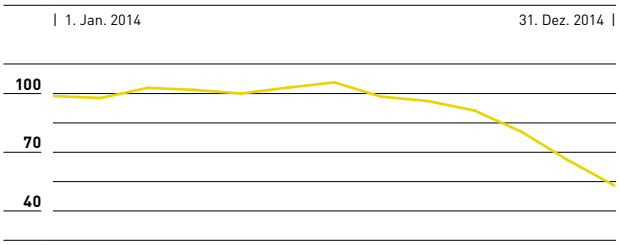
1) Zahlen am Quartalsende.
2) Quelle: Conference Board.
3) Quelle: Europäische Kommission.
4) Quelle: Volks- und Sozialwirtschaftliches Forschungsinstitut der japanischen Regierung.
5) Quelle: Chinesisches Statistikamt.
6) Quelle: Russisches Statistikamt.
7) Quelle: Brasilianischer Verband der Industrie.

05 ⁄ **Wechselkursentwicklung**[1] (1 € entspricht)

	Durch-schnittskurs 2013	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	Durch-schnittskurs 2014
USD	1,3283	1,3788	1,3658	1,2583	1,2141	1,3296
GBP	0,8492	0,8282	0,8015	0,7773	0,7789	0,8066
JPY	129,58	142,42	138,44	138,11	145,23	140,44
RUB	42,298	49,205	45,933	49,560	68,303	50,737
CNY	8,1674	8,4825	8,4035	7,7417	7,4291	8,1919

1) Kassakurs am Quartalsende.

06 ⁄ **2014 Ölpreisentwicklung**[1] (in US-$ je Barrel)



1) West Texas Intermediate Cushing Rohöl. Quelle: Bloomberg.

die Lage über weite Strecken des Jahres schwierig, da ein Überangebot in den Einzelhandelskanälen zu einem anhaltend hohen Preisdruck führte. Dagegen begünstigte die reduzierte Anzahl von Produkteinführungen ein gesünderes Einzelhandelsumfeld sowie eine Bereinigung der Lagerbestände gegen Jahresende.

In Asien wirkten sich steigende verfügbare Einkommen und Konsumausgaben positiv auf die Entwicklung der Sportartikelindustrie aus. Dieser Trend konnte vor allem in China beobachtet werden und führte zu einem gesunden Umsatzwachstum der Branche, insbesondere außerhalb der wichtigsten Großstädte. In Indien verzeichnete die Branche weiterhin zweistellige Wachstumsraten.

Die Sportartikelindustrie Lateinamerikas profitierte von niedrigen Arbeitslosenquoten und höheren Löhnen. Angesichts des hohen Stellenwerts, den Fußball in dieser Region genießt, kamen der Branche zudem die Umsätze im Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien zugute.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Fokus auf die fortgeführten Geschäftsbereiche

Aufgrund des konkreten Plans, das Rockport Geschäftssegment zu veräußern, werden die Ergebnisse des Rockport Geschäftssegments zum Ende des Jahres 2014 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. Zur besseren Übersichtlichkeit beziehen sich alle Zahlen der Geschäftsjahre 2013 und 2014 in diesem Bericht, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Konzerns.

Am 23. Januar 2015 unterzeichnete der adidas Konzern eine feste Vereinbarung zur Veräußerung des Rockport Geschäftssegments an eine von Berkshire Partners und New Balance neu gegründete Gesellschaft. Durch den Verkauf von Rockport möchte sich der Konzern verstärkt auf seine Kernaktivitäten konzentrieren. Die Transaktion gilt vorbehaltlich der üblichen Closing-Bedingungen und wird voraussichtlich im Verlauf des Jahres 2015 abgeschlossen sein.

Währungsbereinigter Konzernumsatz steigt 2014 um 6 %

Der Konzernumsatz wuchs im Geschäftsjahr 2014 auf währungsbereinigter Basis um 6 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem ein zweistelliges Umsatzwachstum im Einzelhandelssegment sowie eine Steigerung im mittleren einstelligen Bereich im Großhandelssegment. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Konzernumsatz nahm um 2 % zu und erreichte 14,534 Mrd. € (2013: 14,203 Mrd. €).

siehe Grafik 07

Konzernumsatz erhöht sich hauptsächlich aufgrund deutlicher Zuwächse in den Groß- und Einzelhandelssegmenten

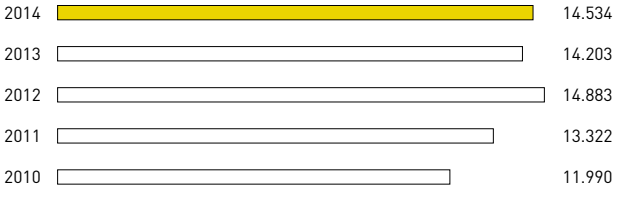
Im Großhandelssegment stieg der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2014 um 6 %. Während der Umsatz von adidas im mittleren einstelligen Bereich stieg, blieb der Umsatz von Reebok im Vergleich zum Vorjahr stabil. Der währungsbereinigte Umsatz im Einzelhandelssegment legte im Vergleich zum Vorjahr um 21 % zu. Dies war auf zweistellige Steigerungen bei adidas und Reebok zurückzuführen. In den Anderen Geschäftssegmenten verringerte sich der Umsatz auf währungsbereinigter Basis infolge zweistelliger Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf um 19 %. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Im Großhandelssegment stieg der Umsatz im Jahr 2014 um 3 % auf 9,376 Mrd. € (2013: 9,100 Mrd. €). Der Umsatz im Einzelhandelssegment verzeichnete ein Plus in Höhe von 11 % und erreichte 3,842 Mrd. € (2013: 3,446 Mrd. €). In den Anderen Geschäftssegmenten lag der Umsatz mit 1,316 Mrd. € um 21 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 1,657 Mrd. €).

Währungsbereinigter Konzernumsatz nimmt in fast allen Regionen zu

Der währungsbereinigte Konzernumsatz lag im Geschäftsjahr 2014 in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika über dem Vorjahresniveau. In Westeuropa nahm der Umsatz, vor allem infolge deutlicher Zuwächse in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Spanien, währungsbereinigt um 8 % zu. In den Europäischen Schwellenländern stieg der währungsbereinigte Konzernumsatz mit zweistelligen Zuwächsen in allen wichtigen Märkten der Region um 19 %. In Nordamerika verringerte sich der Umsatz auf währungsbereinigter Basis, hauptsächlich aufgrund von Rückgängen in den USA, um 6 %. Der Umsatz in China nahm währungsbereinigt um 10 % zu. Die Anderen Asiatischen Märkte verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzanstieg in Höhe von 2 %. Dies war in erster Linie Steigerungen in Südkorea und Indien zuzuschreiben. In Lateinamerika wuchs der Umsatz mit zweistelligen Steigerungsraten in fast allen Märkten der Region, allen voran in Argentinien, Mexiko und Brasilien, währungsbereinigt um 19 %. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus.

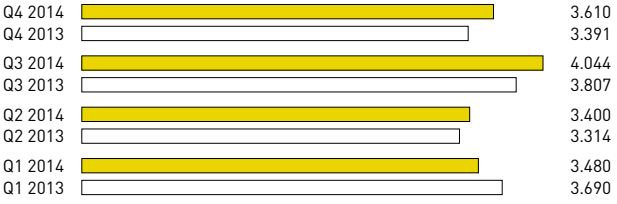
siehe Tabelle 11

07 ／ **Umsatzerlöse**[1) 2)] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

08 ／ **Umsatzerlöse nach Quartalen**[1)] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

09 ／ **Umsatzerlöse nach Regionen**[1)]

1 ／ **28 %** Westeuropa
2 ／ **20 %** Nordamerika
3 ／ **14 %** Andere Asiatische Märkte
4 ／ **13 %** Europäische Schwellenländer
5 ／ **12 %** China
6 ／ **11 %** Lateinamerika

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

10 ／ **Umsatzerlöse nach Segmenten**

1 ／ **65 %** Großhandel
2 ／ **26 %** Einzelhandel
3 ／ **9 %** Andere Geschäftssegmente[1)]

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Währungsbereinigter Konzernumsatz wächst in den Bereichen Schuhe und Bekleidung

Im Geschäftsjahr 2014 erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe um 5%. Hauptgrund hierfür waren zweistellige Zuwächse in der Kategorie Running und bei adidas NEO. Der Umsatz von adidas Originals wuchs im hohen einstelligen Bereich. Der Umsatz im Bereich Bekleidung stieg auf währungsbereinigter Basis um 12%. Diese Entwicklung reflektiert das zweistellige Umsatzwachstum in den Kategorien Fußball und Running sowie bei adidas Originals und adidas NEO. Im Bereich Zubehör lag der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 9% unter dem Vorjahresniveau. Hauptgrund hierfür waren deutliche Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf, die das zweistellige Umsatzwachstum in den Kategorien Fußball und Training mehr als aufhoben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus.

siehe Tabelle 12

Umsatzkosten steigen

Umsatzkosten werden definiert als der Betrag, den wir Dritten für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und Lieferung unserer Produkte zahlen. Eigene Produktionsaufwendungen

11 ⁄ **Umsatzerlöse nach Regionen[1)]** (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	4.112	3.777	9%	8%
Europäische Schwellenländer	1.932	1.867	4%	19%
Nordamerika	2.972	3.203	–7%	–6%
China	1.811	1.655	9%	10%
Andere Asiatische Märkte	2.085	2.135	–2%	2%
Lateinamerika	1.622	1.568	3%	19%
Gesamt[2)]	**14.534**	**14.203**	**2%**	**6%**

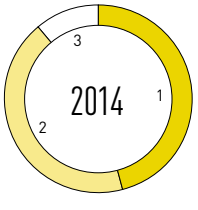
1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

12 ⁄ **Umsatzerlöse nach Produktbereichen[1)]** (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	6.658	6.587	1%	5%
Bekleidung	6.279	5.811	8%	12%
Zubehör	1.597	1.806	–12%	–9%
Gesamt[2)]	**14.534**	**14.203**	**2%**	**6%**

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

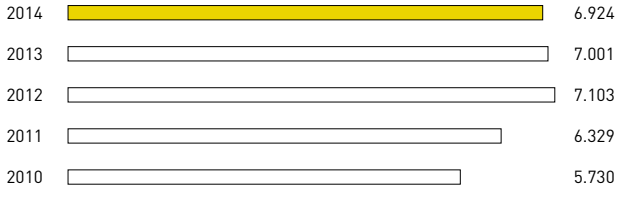
13 ⁄ **Umsatzerlöse nach Produktbereichen[1)]**



1 ⁄ **46%** Schuhe
2 ⁄ **43%** Bekleidung
3 ⁄ **11%** Zubehör

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

14 ⁄ **Bruttoergebnis[1) 2)]** (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

sind ebenfalls in den Umsatzkosten des Konzerns enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2014 lagen die Umsatzkosten mit 7,610 Mrd. € um 6 % über dem Vorjahresniveau (2013: 7,202 Mrd. €). Diese Entwicklung war auf unser Geschäftswachstum sowie auf gestiegene Beschaffungskosten, resultierend aus höheren Lohnkosten, zurückzuführen.

Bruttomarge des Konzerns verringert sich um 1,7 Prozentpunkte

Das Bruttoergebnis des Konzerns verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 um 1 % auf 6,924 Mrd. € (2013: 7,001 Mrd. €). Die Bruttomarge des adidas Konzerns lag im Geschäftsjahr 2014 mit 47,6 % um 1,7 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2013: 49,3 %). Diese Entwicklung war in erster Linie negativen Währungseffekten sowie höheren Beschaffungskosten zuzuschreiben. Darüber hinaus trugen verstärkte Lagerräumungsaktivitäten, insbesondere in Russland/GUS, sowie niedrigere Margen bei TaylorMade-adidas Golf zum Rückgang der Bruttomarge bei.

siehe Grafik 14
siehe Grafik 15

Lizenz- und Provisionserträge gehen zurück

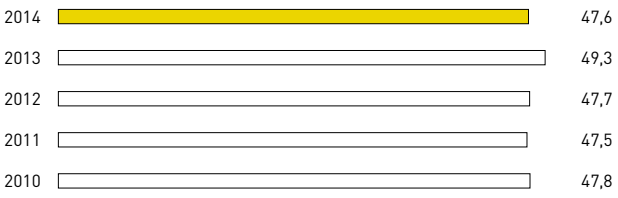
Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns verringerten sich im Geschäftsjahr 2014 um 1 % auf 102 Mio. € (2013: 103 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis lagen die Lizenz- und Provisionserträge ebenfalls um 1 % unter dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf geringere Lizenzumsätze bei der Marke adidas zurückzuführen.

Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten Posten wie Erlöse aus Abgängen des Anlagevermögens und aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen sowie Versicherungsentschädigungen. Im Geschäftsjahr 2014 gingen die sonstigen betrieblichen Erträge um 3 % auf 138 Mio. € zurück (2013: 142 Mio. €). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit der Auflösung sonstiger Rückstellungen.

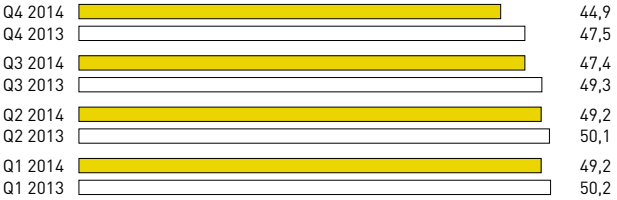
siehe Erläuterung 30, S. 234

15 ⁄ **Bruttomarge** [1) 2)] (in %)



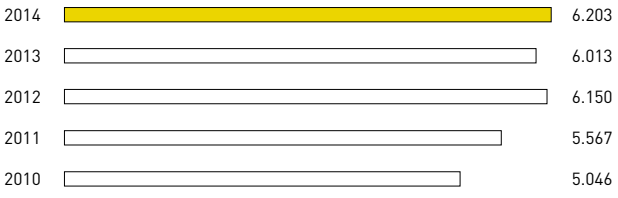
1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

16 ⁄ **Bruttomarge nach Quartalen** [1)] (in %)



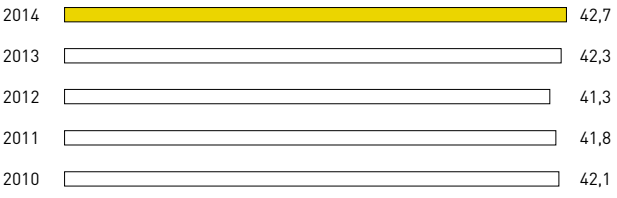
1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

17 ⁄ **Sonstige betriebliche Aufwendungen** [1) 2)] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

18 ⁄ **Sonstige betriebliche Aufwendungen** [1) 2)] (in % der Umsatzerlöse)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nehmen um 0,3 Prozentpunkte zu

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten Posten wie das Sales-Working-Budget, das Marketing-Working-Budget und die Betriebsgemeinkosten. Im Geschäftsjahr 2014 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 3 % auf 6,203 Mrd. € (2013: 6,013 Mrd. €). Verantwortlich hierfür waren höhere Ausgaben im Zusammenhang mit dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns sowie höhere Sales- und Marketing-Working-Budget-Aufwendungen. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,3 Prozentpunkte auf 42,7 % (2013: 42,3 %).

siehe Glossar, S. 258
siehe Grafik 17
siehe Erläuterung 31, S. 234
siehe Grafik 18

Sales-Working-Budget im Verhältnis zum Umsatz steigt um 0,2 Prozentpunkte

Das Sales-Working-Budget beinhaltet Aufwendungen zur Unterstützung des Produktdurchverkaufs des Konzerns. Die Aufwendungen stehen im Zusammenhang mit Marketing- und Promotion-Initiativen am Point-of-Sale sowie mit Geschäftsausstattungen und -einrichtungen. Da die Aufwendungen des Sales-Working-Budgets jeweils bestimmte Vertriebskanäle betreffen, werden sie den operativen Segmenten des Konzerns zugeordnet. Absolut gesehen erhöhten sich die Sales-Working-Budget-Aufwendungen im Jahr 2014 um 12 % auf 375 Mio. € (2013: 336 Mio. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich eine Folge höherer Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns. Nach Marken betrachtet stieg das Sales-Working-Budget von adidas um 13 % auf 287 Mio. € (2013: 253 Mio. €). Bei Reebok lag das Sales-Working-Budget mit 60 Mio. € zum Jahresende um 12 % über dem Vorjahresniveau (2013: 53 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stieg das Sales-Working-Budget des Konzerns um 0,2 Prozentpunkte auf 2,6 % (2013: 2,4 %).

siehe Grafik 20

Marketing-Working-Budget im Verhältnis zum Umsatz erhöht sich um 0,4 Prozentpunkte

Das Marketing-Working-Budget beinhaltet Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budgets keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie den Segmenten nicht zugeordnet. Absolut gesehen stieg das Marketing-Working-Budget um 7 % auf 1,548 Mrd. € (2013: 1,451 Mrd. €). Dieser Anstieg war auf höhere Aufwendungen sowohl bei der Marke adidas als auch bei Reebok zurückzuführen. Nach Marken betrachtet erhöhte sich das Marketing-Working-Budget bei adidas um 9 % auf 1,245 Mrd. € (2013: 1,147 Mrd. €), bei Reebok stieg das Marketing-Working Budget um 6 % auf 160 Mio. € (2013: 150 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz lag das Marketing-Working-Budget des Konzerns mit 10,6 % um 0,4 Prozentpunkte über dem Vorjahresniveau (2013: 10,2 %).

siehe Grafik 21

19 ⁄ **Sonstige betriebliche Aufwendungen nach Bereichen**[1] (in Mio. €)

	2014	2013
Sales-Working-Budget	**375**	336
Marketing-Working-Budget	**1.548**	1.451
Marketinggemeinkosten	**427**	420
Vertrieb	**1.915**	1.815
Logistik	**763**	753
Forschung & Entwicklung	**126**	124
Zentrale Verwaltung	**1.050**	1.114
Gesamt	**6.203**	6.013

2014 ☐ 2013

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz gehen um 0,3 Prozentpunkte zurück

Die Betriebsgemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Logistik, Vertrieb und F&E sowie mit zentralen Verwaltungsfunktionen. Personalaufwendungen machen fast die Hälfte der Betriebsgemeinkosten aus. Absolut gesehen stiegen die Betriebsgemeinkosten im Geschäftsjahr 2014 um 1 % auf 4,280 Mrd. € (2013: 4,226 Mrd. €). Dies war in erster Linie eine Folge des Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns. Dadurch wurden niedrigere Verwaltungskosten mehr als aufgehoben. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Betriebsgemeinkosten um 0,3 Prozentpunkte auf 29,4 % (2013: 29,8 %).

Anzahl der Mitarbeiter im Konzern steigt um 8 %

Ende Dezember 2014 beschäftigte der Konzern 53.731 Mitarbeiter. Das entspricht einem Anstieg um 8 % gegenüber dem Vorjahresstand von 49.808. Verantwortlich für diese Entwicklung war vor allem die gestiegene Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte, die zu Neueinstellungen führte. Gemessen in Vollzeitäquivalenten nahm die Mitarbeiteranzahl zum Ende des Jahres 2014 um 7 % auf 45.917 zu (2013: 42.758).

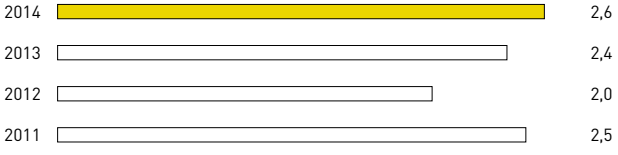
siehe Mitarbeiter, S. 82

EBITDA verringert sich um 14 %

Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) ging im Geschäftsjahr 2014 um 14 % auf 1,283 Mrd. € zurück (2013: 1,496 Mrd. €). Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) stiegen im Geschäftsjahr 2014 um 10 % auf 309 Mio. € (2013: 281 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem dem Anstieg der Sachanlagen zuzuschreiben. Gemäß den IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2014 eine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

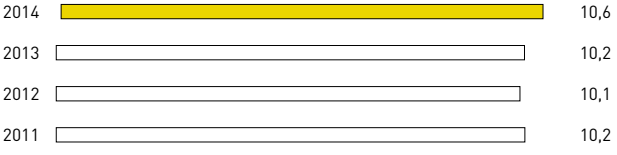
siehe Grafik 22

20 ⁄ **Sales-Working-Budget** [1) 2)] (in % der Umsatzerlöse)



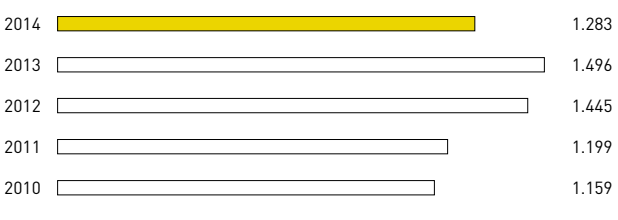
1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

21 ⁄ **Marketing-Working-Budget** [1) 2)] (in % der Umsatzerlöse)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

22 ⁄ **EBITDA** [1) 2)] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €

Infolge der jährlichen Überprüfung des Wertminderungsbedarfs hat der adidas Konzern die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert und zum 31. Dezember 2014 einen Vorsteueraufwand in Höhe von 78 Mio. € ausgewiesen (2013: 52 Mio. €). Dieser stand im Zusammenhang mit der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Einzelhandel Russland/GUS. Damit sind die Geschäfts- oder Firmenwerte dieser zahlungsmittelgenerierenden Einheit vollständig wertgemindert. Die Wertminderung war hauptsächlich auf die aktualisierten Wachstumsaussichten infolge der wesentlichen Abwertung des russischen Rubels zurückzuführen. Zum Vergleich: Im Geschäftsjahr 2013 wurde eine Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 23 Mio. € in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Großhandel Iberia ausgewiesen. Auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Einzelhandel Nordamerika entfielen im Geschäftsjahr 2013 29 Mio. €. Die Wertminderungsaufwendungen beider Einheiten ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten sowie einer Erhöhung der länderspezifischen Diskontierungssätze. Die Wertminderungen waren in beiden Jahren nicht zahlungswirksam und haben keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns.

siehe Erläuterung 02, S. 197

Operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte geht auf 6,6 % zurück

Das Betriebsergebnis des Konzerns verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 um 25 % auf 883 Mio. € (2013: 1,181 Mrd. €). Die operative Marge ging um 2,2 Prozentpunkte auf 6,1 % zurück (2013: 8,3 %). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lag das Betriebsergebnis mit 961 Mio. € um 22 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 1,233 Mrd. €). Dies entspricht einem Rückgang der operativen Marge um 2,1 Prozentpunkte auf 6,6 % (2013: 8,7 %). Hauptgründe hierfür waren die negativen Effekte resultierend aus der niedrigeren Bruttomarge sowie aus höheren sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz.

siehe Grafik 23
siehe Grafik 25

Finanzerträge 27 % unter dem Vorjahr

Die Finanzerträge verringerten sich 2014 um 27 % auf 19 Mio. € (2013: 26 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren niedrigere Zinserträge.

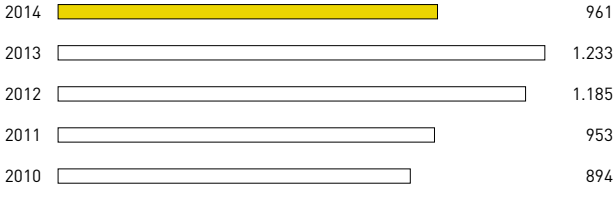
siehe Erläuterung 33, S. 235

Finanzaufwendungen gehen um 28 % zurück

Die Finanzaufwendungen sanken im Geschäftsjahr 2014 um 28 % auf 67 Mio. € (2013: 94 Mio. €). Diese Entwicklung resultierte aus geringeren negativen Währungseffekten sowie niedrigeren Zinsaufwendungen.

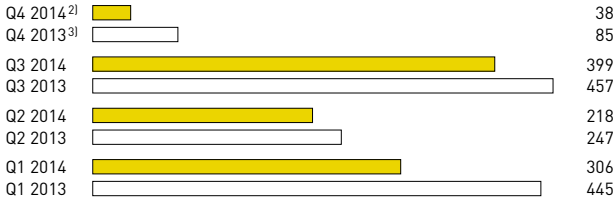
siehe Grafik 26
siehe Erläuterung 33, S. 235

23 ⁄ **Betriebsergebnis**[1) 2) 3) 4) 5)] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
5) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

24 ⁄ **Betriebsergebnis nach Quartalen**[1)] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

Gewinn vor Steuern ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verringert sich um 22 %

Der Konzerngewinn vor Steuern ging um 25 % auf 835 Mio. € zurück (2013: 1,113 Mrd. €). Der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz lag mit 5,7 % um 2,1 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau (2013: 7,8 %). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verringerte sich der Gewinn vor Steuern um 22 % auf 913 Mio. € (2013: 1,165 Mrd. €); der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz ging um 1,9 Prozentpunkte auf 6,3 % zurück (2013: 8,2 %).

siehe Grafik 27

Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 22 % unter Vorjahresniveau

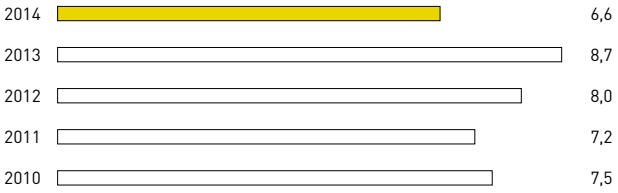
Der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 um 27 % auf 564 Mio. € (2013: 773 Mio. €). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lag der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen mit 642 Mio. € um 22 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 825 Mio. €). Die Steuerquote des Konzerns stieg 2014 vor allem infolge einer weniger günstigen Gewinnverteilung um 1,9 Prozentpunkte auf 32,5 % (2013: 30,5 %). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte erhöhte sich die effektive Steuerquote um 0,5 Prozentpunkte auf 29,7 % (2013: 29,2 %).

siehe Erläuterung 34, S. 236

Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 68 Mio. €

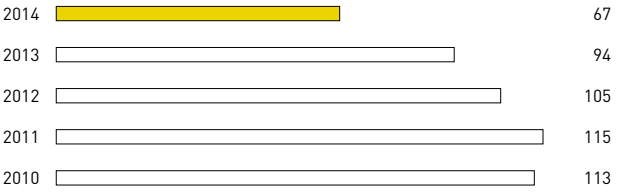
Im Geschäftsjahr 2014 verzeichnete der Konzern einen Verlust in Höhe von 68 Mio. € netto nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsbereichen im Zusammenhang mit dem Rockport Geschäftssegment, das im Jahr 2015 veräußert werden soll (2013: Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 17 Mio. €). Der Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen stand im Jahr 2014 vor allem im Zusammenhang mit dem Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden

25 ⁄ **Operative Marge** [1) 2) 3) 4) 5)] (in %)



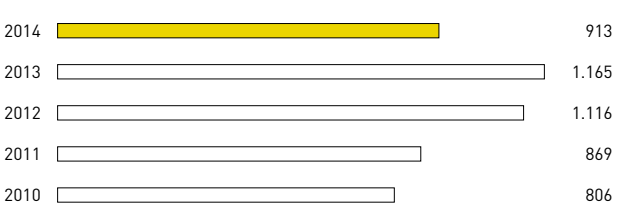
1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
5) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

26 ⁄ **Finanzaufwendungen** [1)] (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

27 ⁄ **Gewinn vor Steuern** [1) 2) 3) 4) 5)] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
5) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

28 ⁄ **Gewinn vor Steuern nach Quartalen** [1)] (in Mio. €)

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten nach Steuern in Höhe von –82 Mio. €. Dieser negative Effekt wurde zum Teil durch Erträge aus der betrieblichen Tätigkeit von Rockport in Höhe von 14 Mio. € kompensiert.

siehe Erläuterung 03, S. 206

Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte geht um 32 % zurück

Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn, der neben dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 auf 490 Mio. € (2013: 787 Mio. €). Dies bedeutet einen Rückgang in Höhe von 38 % gegenüber dem Vorjahreswert. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte ging der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 32 % auf 568 Mio. € zurück (2013: 839 Mio. €).

siehe Grafik 29

Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte beläuft sich auf 2,72 €

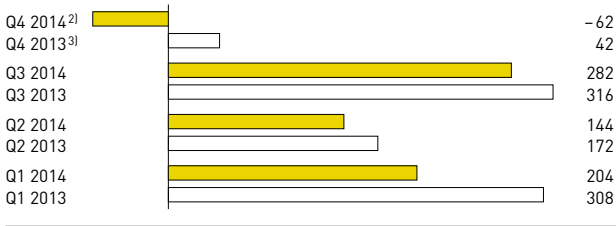
Das verwässerte und unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen gingen im Geschäftsjahr 2014 um 27 % auf 2,67 € zurück (2013: 3,68 €). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte verringerten sich das verwässerte und unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen um 22 % auf 3,05 € (2013: 3,93 €). Das verwässerte und unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen beliefen sich auf 2,35 € (2013: 3,76 €). Dies entspricht einem Rückgang um 37 %. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte gingen das verwässerte und unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen um 32 % auf 2,72 € zurück (2013: 4,01 €). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des Ergebnisses je Aktie belief sich auf 208.776.457 (2013: 209.216.186).

siehe Erläuterung 35, S. 238
siehe Grafik 31

29 ⁄ **Auf Anteilseigner entfallender Gewinn** [1) 2) 3) 4) 5)] (in Mio. €)

1) Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
2) 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
5) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

30 ⁄ **Auf Anteilseigner entfallender Gewinn nach Quartalen** [1)] (in Mio. €)

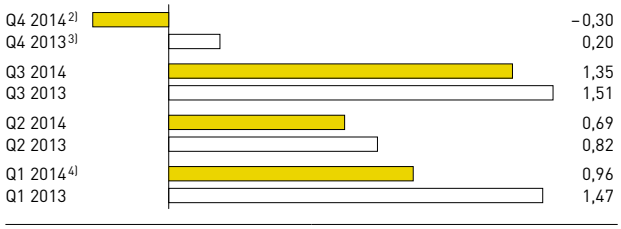


1) Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

31 ⁄ **Verwässertes Ergebnis je Aktie** [1) 2) 3) 4) 5)] (in €)

1) Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
2) 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
5) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

32 ⁄ **Verwässertes Ergebnis je Aktie nach Quartalen** [1)] (in €)



1) Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
2) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien beläuft sich auf 215.233.140.

Bilanz und Kapitalflussrechnung

Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt. Im Jahr 2014 gab es neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen. Die Änderungen erfordern im Wesentlichen zusätzliche Angaben im Konzernabschluss.

siehe Erläuterung 01, S. 196

Geplante Veräußerung von Rockport wirkt sich auf Bilanzposten aus

Aufgrund des konkreten Plans zur Veräußerung des Rockport Geschäftssegments werden alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten dieses Geschäftssegments zum 31. Dezember 2014 als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausgewiesen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 entfielen Vermögenswerte in Höhe von 260 Mio. € und Verbindlichkeiten in Höhe von 46 Mio. € auf das Rockport Geschäftssegment. Eine Anpassung der Bilanzposten für das Geschäftsjahr 2013 ist nach IFRS jedoch nicht gestattet.

siehe Erläuterung 03, S. 206

33 ／ **Bilanzstruktur** [1] (in % der Bilanzsumme)

		2014	2013
Aktiva (in Mio. €)		**12.417**	11.599
Flüssige Mittel		**13,6 %**	13,7 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		**15,7 %**	15,6 %
Vorräte		**20,3 %**	22,7 %
Anlagevermögen		**35,0 %**	35,7 %
Sonstige Vermögenswerte		**15,4 %**	12,3 %

2014 ☐ 2013

1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 190.

34 ／ **Bilanzstruktur** [1] (in % der Bilanzsumme)

		2014	2013
Passiva (in Mio. €)		**12.417**	11.599
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		**2,3 %**	5,9 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		**13,3 %**	15,7 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten		**12,8 %**	5,6 %
Sonstige Verbindlichkeiten		**26,4 %**	25,5 %
Gesamtes Eigenkapital		**45,2 %**	47,3 %

2014 ☐ 2013

1) Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 190.

Aktiva

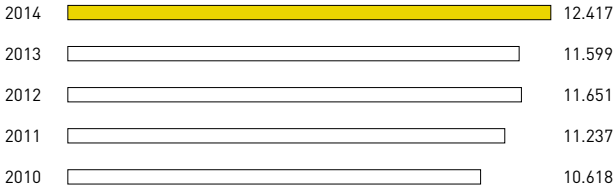
Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 12,417 Mrd. € (2013: 11,599 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war ein Anstieg der kurzfristigen und langfristigen Vermögenswerte. Der Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte und der langfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme blieb zum Ende des Geschäftsjahres 2014 mit 59 % bzw. 41 % unverändert (2013: 59 % bzw. 41 %).

siehe Grafik 35

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 7 % auf 7,347 Mrd. € zu (2013: 6,857 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 6 % auf 1,683 Mrd. € (2013: 1,587 Mrd. €), da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit lediglich zum Teil aufgehoben wurde. Positive Währungseffekte in Höhe von 50 Mio. € trugen ebenfalls zum Anstieg der flüssigen Mittel bei. Die Vorräte des Konzerns lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 mit 2,526 Mrd. € um 4 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 2,634 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis gingen die Vorräte, hauptsächlich aufgrund der Umgliederung der Rockport Vorräte in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten, um 1 % zurück. Die Vorräte aus den fortgeführten Geschäftsbereichen verringerten sich um 1 % (währungsbereinigt +2 %). Diese Entwicklung spiegelt den Fokus des Konzerns auf das Management der Vorräte wider. Die kurzfristigen Finanzanlagen lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 mit 5 Mio. € um 88 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 41 Mio. €). Diese Entwicklung war primär auf niedrigere kurzfristige Cash-Investitionen zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 8 % auf 1,946 Mrd. € (2013: 1,809 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 2 %. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahmen um 10 % zu (währungsbereinigt +5 %) und spiegelten damit das Geschäftswachstum

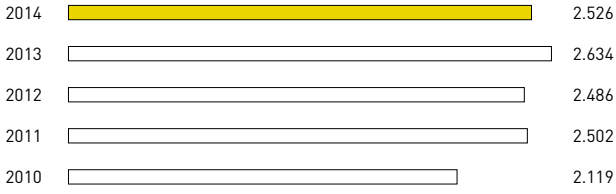
siehe Erläuterung 09, S. 209
siehe Grafik 36
siehe Erläuterung 06, S. 207
siehe Erläuterung 07, S. 208
siehe Grafik 37

35 ⁄ **Bilanzsumme** [1] (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

36 ⁄ **Vorräte** [1] (in Mio. €)

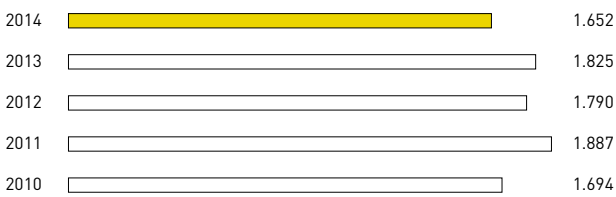


1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

37 ⁄ **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** [1] (in Mio. €)

1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

38 ⁄ **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** [1] (in Mio. €)



1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

des Konzerns im vierten Quartal 2014 wider. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte haben sich mit 398 Mio. € zum Ende des Geschäftsjahres 2014 mehr als verdoppelt (2013: 183 Mio. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf gestiegene beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 16 % auf 425 Mio. € zurück (2013: 506 Mio. €). Hauptgrund hierfür war ein Rückgang der Vorauszahlungen.

siehe Erläuterung 08, S. 208

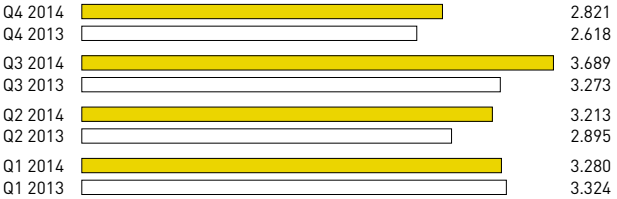
siehe Erläuterung 10, S. 209

Die langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 7 % auf 5,070 Mrd. € (2013: 4,742 Mrd. €). Das Anlagevermögen stieg zum Ende des Jahres 2014 um 5 % auf 4,346 Mrd. € (2013: 4,144 Mrd. €). Das Anlagevermögen beinhaltet Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie langfristige Finanzanlagen. Zugänge in Höhe von 569 Mio. € waren größtenteils auf den weiteren Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die Logistikinfrastruktur und in IT-Systeme des Konzerns, die Akquisition von Luta Ltd. sowie auf die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Zudem erwarb der Konzern im Jahr 2014 sein nordamerikanisches Vertriebszentrum in Spartanburg, South Carolina (USA), das bisher geleast wurde. Positive Währungseffekte in Höhe von 290 Mio. € trugen ebenfalls zum Anstieg des Anlagevermögens bei. Die Zugänge wurden durch Abschreibungen in Höhe von 333 Mio. €, Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €, Abgänge in Höhe von 23 Mio. € sowie die Umgliederung des Nettobuchwerts des Anlagevermögens von Rockport in Höhe von 224 Mio. € in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten zum Teil aufgehoben. Die Geschäfts- oder Firmenwerte stehen überwiegend im Zusammenhang mit dem Erwerb des Geschäfts von Reebok im Jahr 2006. Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 verringerten sich die Geschäfts- oder Firmenwerte um 3 % auf 1,169 Mrd. € (2013: 1,204 Mrd. €). Der Rückgang resultierte hauptsächlich aus einer Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Zusammenhang mit

39 ／ **Auf Anteilseigner entfallendes Kapital** [1] (in Mio. €)

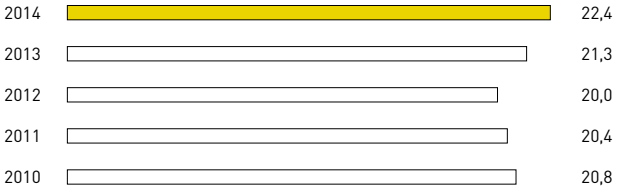
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

40 ／ **Operatives kurzfristiges Betriebskapital** [1] (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

41 ／ **Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital** [1] [2] (in % der Umsatzerlöse)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

der zahlungsgenerierenden Einheit Einzelhandel Russland/GUS, die auf die angepassten Wachstumsaussichten infolge der deutlichen Abwertung des russischen Rubels zurückzuführen war. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 40 % auf 42 Mio. € (2013: 30 Mio. €).

siehe Erläuterung 02, S. 197
siehe Erläuterung 13, S. 211
siehe Erläuterung 16, S. 213

Passiva

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 7 % auf 4,378 Mrd. € (2013: 4,732 Mrd. €). Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 mit 1,652 Mrd. € um 9 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 1,825 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis gingen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 11 % zurück. Die Umgliederung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen des Rockport Geschäftssegments in Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten trug zum Teil hierzu bei. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus den fortgeführten Geschäftsbereichen verringerten sich um 8 % (währungsbereinigt – 10 %). Dieser Rückgang resultierte aus den niedrigeren Beschaffungsaktivitäten im vierten Quartal 2014 im Vergleich zum Vorjahr. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten lagen zum 31. Dezember 2014 mit 91 Mio. € um 20 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 113 Mio. €). Diese Entwicklung war in erster Linie niedrigeren negativen beizulegenden Zeitwerten von Finanzinstrumenten zuzuschreiben. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 58 % auf 288 Mio. € zurück (2013: 681 Mio. €). Die Rückzahlung des im Juli 2014 fällig gewordenen Eurobonds des Konzerns wurde durch höhere Bankverbindlichkeiten zum Teil aufgehoben. Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 4 % auf 470 Mio. € (2013: 450 Mio. €). Dies war primär höheren Rückstellungen für Gewährleistungsverpflichtungen und Rücklieferungen zuzuschreiben. Zudem trugen Währungseffekte in Höhe von 14 Mio. € zum Anstieg der sonstigen kurzfristigen Rückstellungen bei. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 9 % auf

siehe Grafik 38
siehe Erläuterung 19, S. 215
siehe Erläuterung 20, S. 215

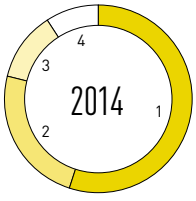
42 ／ **Investitionen nach Segmenten**

1 ／ **58 %** Zentralbereiche/ Konsolidierung
2 ／ **24 %** Einzelhandel
3 ／ **13 %** Großhandel
4 ／ **5 %** Andere Geschäftssegmente

43 ／ **Investitionen nach Regionen**

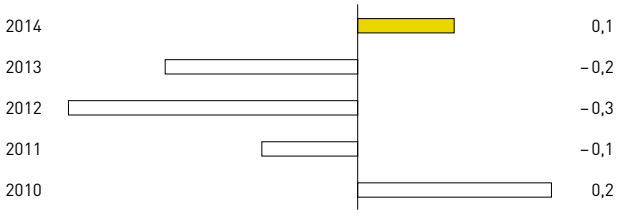
1 ／ **37 %** Nordamerika
2 ／ **27 %** Westeuropa
3 ／ **14 %** China
4 ／ **7 %** Europäische Schwellenländer
5 ／ **7 %** Andere Asiatische Märkte
6 ／ **7 %** Lateinamerika

44 ／ **Investitionen nach Bereichen**



1 ／ **55 %** Sonstige Investitionen
2 ／ **24 %** Eigene Einzelhandelsaktivitäten
3 ／ **12 %** Einzelhandelsunterstützung
4 ／ **9 %** IT

45 ／ **Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA**[1)]



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

1,249 Mrd. € (2013: 1,147 Mrd. €). Dieser Anstieg war primär auf höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte zurückzuführen. Zudem trugen Währungseffekte in Höhe von 61 Mio. € zum Anstieg der kurzfristigen abgegrenzten Schulden bei. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 4 % auf 287 Mio. € (2013: 276 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere sonstige Steuerverbindlichkeiten.

siehe Erläuterung 21, S. 216
siehe Erläuterung 22, S. 216

Die langfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 75 % auf 2,422 Mrd. € (2013: 1,386 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten nahmen zum 31. Dezember 2014 auf 1,584 Mrd. € zu (2013: 653 Mio. €). Ausschlaggebend für diese Entwicklung war in erster Linie die Begebung von zwei Eurobonds mit einem Gesamtvolumen von insgesamt 1 Mrd. €.

siehe Erläuterung 18, S. 213

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2014 um 2 % auf 5,624 Mrd. € (2013: 5,489 Mrd. €). Verantwortlich hierfür waren vor allem der in den letzten zwölf Monaten erwirtschaftete Gewinn, positive Währungseffekte in Höhe von 106 Mio. € sowie gestiegene Hedging-Rücklagen in Höhe von 210 Mio. €. Dieser positive Effekt wurde durch die für das Jahr 2013 ausgezahlte Dividende in Höhe von 314 Mio. € sowie den Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 300 Mio. € zum Teil aufgehoben. Die Eigenkapitalquote des Konzerns verringerte sich zum 31. Dezember 2014 auf 45,3 % (2013: 47,3 %).

siehe Grafik 39
siehe Erläuterung 26, S. 221

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 erhöhte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 8 % auf 2,821 Mrd. € (2013: 2,618 Mrd. €). Das operative kurzfristige Betriebskapital aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahm um 12 % zu (währungsbereinigt +13 %). Diese Entwicklung stand vor allem im Zusammenhang mit höheren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultierend aus dem Geschäftswachstum im vierten Quartal 2014. Zudem trugen niedrigere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zum Ende des Jahres 2014 zu dieser Entwicklung bei. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahm um 1,0 Prozentpunkte auf 22,4 % zu (2013: 21,3 %).

siehe Glossar, S. 258
siehe Grafik 40
siehe Grafik 41

Investitionsanalyse

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen des Konzerns stiegen im Geschäftsjahr 2014 um 16 % auf 554 Mio. € (2013: 479 Mio. €). Die Investitionen für Sachanlagen beliefen sich auf 504 Mio. € und lagen damit über dem Vorjahresniveau (2013: 427 Mio. €). Die Investitionen des Konzerns in immaterielle Vermögenswerte betrugen 50 Mio. €. Dies entspricht einem Rückgang um 4 % gegenüber dem Vorjahr (2013: 52 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich im Geschäftsjahr 2014 um 10 % auf 309 Mio. € (2013: 281 Mio. €).

Der Großteil der Investitionen des Konzerns wurde mit 58 % im Bereich Zentralbereiche/Konsolidierung erfasst (2013: 52 %). Diese standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Investitionen in die Logistikinfrastruktur des Konzerns sowie in IT-Systeme. Auf das Einzelhandelssegment entfielen 24 % der Investitionen des Konzerns (2013: 29 %). Diese Investitionen standen vor allem im Zusammenhang mit der Eröffnung weiterer Geschäfte der Marken adidas und Reebok, insbesondere in den Schwellenländern. Investitionen im Großhandelssegment machten 13 % der Gesamtinvestitionen aus (2013: 13 %). Auf die Anderen Geschäftssegmente entfielen 5 % der gesamten Investitionen (2013: 6 %). Nach Regionen betrachtet entfielen auf Nordamerika 37 % der Investitionen des Konzerns (2013: 16 %), gefolgt von Westeuropa mit 27 % (2013: 41 %), China mit 14 % (2013: 13 %), den Europäischen Schwellenländern mit 7 % (2013: 17 %), den Anderen Asiatischen Märkten mit 7 % (2013: 7 %) und Lateinamerika mit 7 % (2013: 6 %).

siehe Grafik 42
siehe Grafik 43

Liquiditätsanalyse

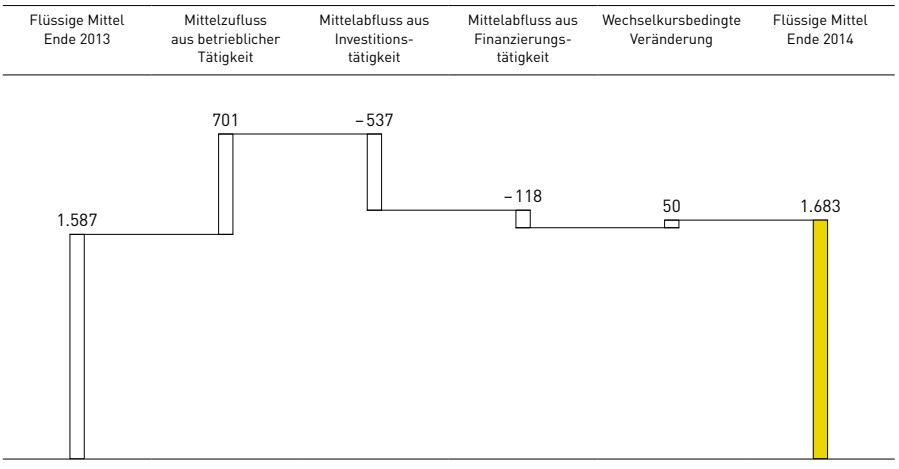
Im Geschäftsjahr 2014 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 701 Mio. € (2013: 634 Mio. €). Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 694 Mio. € (2013: 608 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren der niedrigere Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital sowie niedrigere Zahlungen für Ertragsteuern. Diesem Anstieg stand ein Rückgang des Gewinns vor Steuern gegenüber. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit hat sich mit 537 Mio. € mehr als verdoppelt (2013: 243 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit hat sich mit 531 Mio. €, vor allem aufgrund niedrigerer Erträge aus dem Verkauf kurzfristiger Finanzanlagen, ebenfalls mehr als verdoppelt (2013: 237 Mio. €). Der Großteil der Investitionstätigkeit bezog sich im Geschäftsjahr 2014 vor allem auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften in unserem Einzelhandelssegment sowie Investitionen in die Logistikinfrastruktur und in IT-Systeme des Konzerns. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf insgesamt 118 Mio. € (2013: 439 Mio. €). Der Nettomittelabfluss stand im Zusammenhang mit der Rückzahlung des Eurobonds in Höhe von 500 Mio. €, der Auszahlung der Dividende in Höhe von 314 Mio. € sowie dem Rückkauf von eigenen Aktien in einem Betrag von 300 Mio. €. Demgegenüber standen Einzahlungen aus der Begebung von zwei Eurobonds mit einem Gesamtvolumen von 990 Mio. €. Währungseffekte in Höhe von 50 Mio. € wirkten sich im Geschäftsjahr 2014 positiv auf den Finanzmittelbestand des Konzerns aus (2013: negativer Effekt in Höhe von 35 Mio. €). Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 96 Mio. € auf 1,683 Mrd. € (31. Dezember 2013: 1,587 Mrd. €). Die Nettofinanzverbindlichkeiten beliefen sich zum 31. Dezember 2014 auf 185 Mio. € (2013: Netto-Cash-Position in Höhe von 295 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang um 479 Mio. €. Hauptgründe hierfür waren höhere Investitionen im Geschäftsjahr 2014 sowie die Verwendung von flüssigen Mitteln in Höhe von 300 Mio. € für die erste Tranche unseres Aktienrückkaufprogramms. Währungseffekte in Höhe von 36 Mio. € wirkten sich auf die Nettofinanzverbindlichkeiten positiv aus. Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2014 auf 0,1 (2013: – 0,2).

siehe Grafik 46
siehe Glossar, S. 258
siehe Treasury, S. 121
siehe Grafik 45

Der operative Cashflow, wie er im internen Konzern-Managementsystem dargestellt wird, verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 um 36 % auf 530 Mio. € (2013: 827 Mio. €). Der Rückgang war in erster Linie auf das niedrigere Betriebsergebnis sowie auf höhere Investitionen zurückzuführen.

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 98

46 ⁄ **Veränderung der flüssigen Mittel** (in Mio. €)



Außerbilanzielle Posten

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Konzerns betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie operativen Leasingverträgen, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Der Konzern hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen, anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Zum 31. Dezember 2014 betrugen die zukünftigen Mindestmietausgaben im Zusammenhang mit operativen Mietverträgen 1,711 Mrd. € (2013: 1,669 Mrd. €); dies entspricht einem Anstieg um 3 % gegenüber dem Vorjahr. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich im Geschäftsjahr 2014 um 37 % auf 5,193 Mrd. € (2013: 3,791 Mrd. €). Hauptgrund hierfür war der mit Manchester United F.C. geschlossene langfristige Promotion-Vertrag.

siehe Erläuterung 28, S. 226

siehe Erläuterung 38, S. 243

Treasury

Finanzierungsgrundsätze des Konzerns

Um jederzeit den Zahlungsverpflichtungen des Konzerns nachkommen zu können, ist das Hauptziel unserer Finanzierungsgrundsätze die Sicherstellung ausreichender Liquiditätsreserven bei gleichzeitiger Minimierung der Finanzaufwendungen. Die betriebliche Geschäftstätigkeit unserer Segmente und unserer Märkte sowie der daraus resultierende Mittelzufluss stellen die Hauptliquiditätsquelle für den Konzern dar. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf rollierender monatlicher Basis. Alle Konzerngesellschaften im Konsolidierungskreis werden darin einbezogen. Unser ‚In-House-Bank'-Konzept nutzt überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen. Durch den Ausgleich konzerninterner Transaktionen über konzerninterne Finanzkonten können wir externe Banktransaktionen und damit Bankgebühren reduzieren. Eine weitere Zielsetzung und wesentliche Aufgabe unserer Konzern-Treasury-Abteilung ist das effektive Management unserer Währungs- und Zinsrisiken.

Treasury-System und -Verantwortlichkeiten

Die Treasury-Grundsätze des Konzerns regeln die Vorgehensweise bei sämtlichen Treasury-relevanten Themen. Hierzu zählen auch die Bankpolitik und die Genehmigung von Bankbeziehungen, Finanzierungsvereinbarungen und das Liquiditäts-/Anlagenmanagement, das Management von Währungs- und Zinsrisiken sowie das Management konzerninterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten hierfür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

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

Zentralisierte Treasury-Funktion

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der Konzern-Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und durch Garantien der adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist der Konzern in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind generell unbesichert und ggf. mit marktüblichen Kreditverpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Der Konzern unterhält gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeidet dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Konzern- und Tochtergesellschaftsebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB+ von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Konzerngesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Konzernzentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Konzerns sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist die Standardisierung und Konsolidierung der weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesse des Konzerns eine wichtige Priorität der Konzern-Treasury-Abteilung. Dies umfasst u.a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende Cash-Pools. Im Jahr 2014 wurde ein neues ‚In-House-Bank'-Modul für die weitere Automatisierung von konzerninternen Transaktionen erfolgreich implementiert.

siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 154

siehe Glossar, S. 258

Finanzielle Flexibilität

Die finanzielle Flexibilität des Konzerns ist durch die Verfügbarkeit ungenutzter Kreditlinien in Höhe von 1,846 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2014 sichergestellt (2013: 2,026 Mrd. €). Diese umfassen eine fest zugesagte Konsortialkreditlinie in Höhe von 500 Mio. € sowie bilaterale Kreditlinien bei verschiedenen Banken in Höhe von insgesamt 1,346 Mrd. € (2013: 1,526 Mrd. €). Die Konsortialkreditlinie hat eine Restlaufzeit von fünf Jahren. Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

Erfolgreiche Platzierung von zwei Eurobonds

Im Jahr 2014 begab der adidas Konzern erfolgreich zwei Eurobonds mit einem Gesamtvolumen von 1 Mrd. €. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Mit dieser Transaktion haben wir die derzeit niedrigen Zinsen auf dem Eurobond-Markt genutzt, um die Finanzierungsstruktur des Konzerns weiter zu stärken und gleichzeitig die Laufzeiten der Finanzverbindlichkeiten zu verlängern.

siehe Erläuterung 18, S. 213

Bilaterale Kreditlinien gehen zurück

Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 verringerten sich die bilateralen Kreditlinien infolge der Begebung von zwei Eurobonds um 8 % auf 1,520 Mrd. € (2013: 1,652 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 15 % bzw. 85 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2013: 22 % bzw. 78 %).

siehe Grafik 49

Marktübliche Kreditverpflichtungen

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditverpflichtungen eingegangen. Diese Kreditverpflichtungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Des Weiteren enthalten bestimmte Finanzierungsvereinbarungen Klauseln zu Eigenkapitalquote, Mindesteigenkapital und

Nettoverlust. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und von der Mehrheit der Partnerbanken keine Verzichtserklärung (‚Waiver') erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2014 haben wir alle Bedingungen vollständig erfüllt und lagen ausreichend über sämtlichen vorgesehenen Mindestanforderungen. Aufgrund unserer Cashflow-Erwartungen sind wir äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Wir sind überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

siehe Nachtrag und Ausblick, S. 146

Anstieg der Bruttofinanzverbindlichkeiten

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten nahmen zum Ende des Jahres 2014 um 40 % auf 1,873 Mrd. € zu (2013: 1,334 Mrd. €). Dieser Anstieg resultierte in erster Linie aus der Platzierung von zwei

siehe Grafik 51

47 ／ **Bestehende Kreditlinien** (in Mio. €)

	2014	2013
Bilaterale Kreditlinien	**1.520**	1.652
Konsortialkredit	**500**	500
Schuldschein-darlehen	**218**	248
Eurobond	**990**	500
Wandelanleihe	**471**	460
Gesamt	**3.699**	3.360

2014 ☐ 2013

48 ／ **Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten** (in Mio. €)

	2014	2013
< 1 Jahr	**1.615**	2.207
1 bis 3 Jahre	**123**	193
3 bis 5 Jahre	**971**	960
> 5 Jahre	**990**	0
Gesamt	**3.699**	3.360

2014 ☐ 2013

49 ／ **Bilaterale Kreditlinien** (in Mio. €)

	2014	2013
Fest zugesagt	**235**	370
Nicht fest zugesagt	**1.285**	1.282
Gesamt	**1.520**	1.652

2014 ☐ 2013

Eurobonds mit einem Gesamtvolumen von 1 Mrd. €, die die Rückzahlung des im Juli 2014 fällig gewordenen Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € mehr als aufhoben. Die Bankverbindlichkeiten (inkl. Commercial Paper) beliefen sich im Geschäftsjahr 2014 auf 194 Mio. € (2013: 126 Mio. €). Am Ende des Jahres 2014 waren Commercial Paper mit einem Volumen von 20 Mio. € ausstehend (2013: 0 Mio. €). Die Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen verringerten sich um 12 % auf 218 Mio. € (2013: 248 Mio. €). Der Betrag der ausstehenden Wandelanleihen erhöhte sich um 2 % auf 471 Mio. € (2013: 460 Mio. €). Grund für diese Entwicklung war die Zuschreibung der Fremdkapitalkomponente. Zum Zeitpunkt der Emission der Wandelanleihe im Jahr 2012 wurde diese nach Abzug der Emissionskosten in ihre Eigenkapitalkomponente von 55 Mio. € sowie ihre Fremdkapitalkomponente von 441 Mio. € aufgeteilt. Die Fremdkapitalkomponente wird über den Zeitraum bis 2017 mittels der Effektivzinsmethode auf ihren Nominalbetrag von 500 Mio. € zugeschrieben. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2014 auf 1,461 Mrd. € (2013: 960 Mio. €).

siehe Grafik 56

Euro dominiert Währungsmix

Der überwiegende Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US-Dollar gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 80 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2013: 76 %). Der Anteil der in US-Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten ging geringfügig auf 12 % zurück (2013: 14 %).

siehe Grafik 50

Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten verbessert sich

Mit der Begebung von zwei Eurobonds hat sich das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns im Verlauf des Jahres 2014 verbessert. Im Jahr 2015 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente über einen Betrag von 288 Mio. € fällig. Zum Vergleich: Im Verlauf des Geschäftsjahres 2014 liefen Finanzinstrumente über einen Betrag von 681 Mio. € aus.

siehe Grafik 51

50 ／ **Währungssplit bei Bruttofinanzverbindlichkeiten** (in Mio. €)

	2014	2013
EUR	**1.491**	1.016
USD	**218**	193
Sonstige	**164**	125
Gesamt	**1.873**	1.334

51 ／ **Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten** (in Mio. €)

	2014	2013
< 1 Jahr	**288**	681
1 bis 3 Jahre	**123**	193
3 bis 5 Jahre	**471**	460
> 5 Jahre	**990**	0
Gesamt	**1.873**	1.334

Zinssatz verringert sich

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2014 auf 3,1 % (2013: 3,8 %). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Rückzahlung des Eurobonds mit einem Volumen von 500 Mio. € sowie die Rückzahlung eines Schuldscheindarlehens in Höhe von 56 Mio. €, die einen höheren Zinssatz aufwiesen, zurückzuführen. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2014 90 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2013: 91 %). 10 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns waren variabel verzinslich (2013: 9 %).

siehe Grafik 54

Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 185 Mio. €

Zum Ende des Jahres 2014 beliefen sich die Nettofinanzverbindlichkeiten des Konzerns auf 185 Mio. €. Verglichen mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 295 Mio. € zum Ende des Vorjahres entspricht dies einem Rückgang um 479 Mio. €. Höhere Investitionen als ursprünglich geplant wirkten sich negativ auf diese Entwicklung aus. Darüber hinaus nutzten wir im Jahr 2014 flüssige Mittel in Höhe von 300 Mio. € für die erste Tranche unseres Aktienrückkaufprogramms. Dies trug ebenfalls zur Entwicklung der Nettofinanzverbindlichkeiten des Konzerns bei. Währungseffekte in Höhe von 36 Mio. € wirkten sich positiv auf die Entwicklung der Nettofinanzverbindlichkeiten aus.

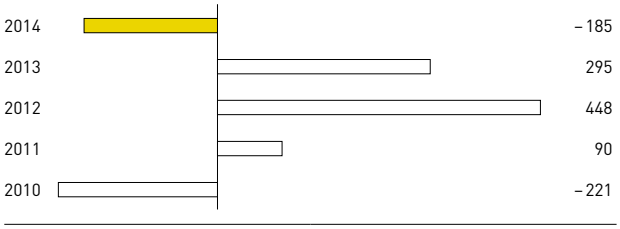
siehe Grafik 52

Effektives Währungsmanagement von hoher Priorität

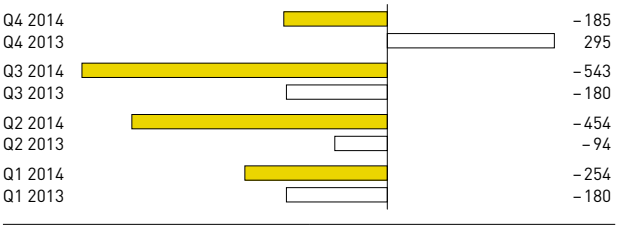
Da der adidas Konzern als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, ist das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Konzern-Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Auswirkungen von Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 2014 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 5,6 Mrd. US-$ (2013: 5,2 Mrd. US-$). Davon entfielen ca. 2,8 Mrd. US-$ auf den Euro (2013: 2,6 Mrd. US-$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt der Konzern ein

siehe Global Operations, S. 66

52 ⁄ **Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten** (in Mio. €)

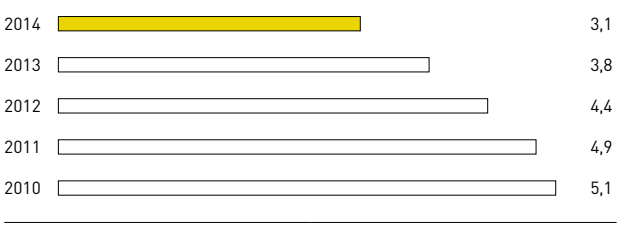


53 ⁄ **Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten nach Quartalen**[1] (in Mio. €)

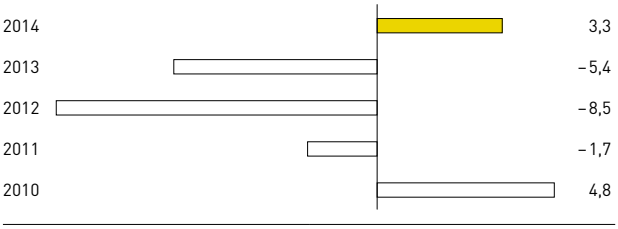


1) Am Ende der Periode.

54 ⁄ **Zinssatzentwicklung**[1] (in %)



55 ⁄ **Verschuldungsgrad** (in %)



1) Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

56 ⁄ **Finanzierungsstruktur**[1] (in Mio. €)

	2014	2013
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	**1.688**	**1.629**
Bankkredite	174	126
Commercial Paper	20	0
Schuldscheindarlehen	218	248
Eurobond	990	500
Wandelanleihe	471	460
Bruttofinanzverbindlichkeiten	**1.873**	**1.334**
Netto-Cash-Position	**– 185**	**295**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

57 ⁄ **Emittierte Privatplatzierungen und Anleihen auf einen Blick** (in Mio.)

Emittierte Anleihen	Volumen	Kupon	Fälligkeit
US-Schuldscheindarlehen	USD 115	fest	2015
US-Schuldscheindarlehen	USD 150	fest	2016
Wandelanleihe	EUR 500	fest	2019
Eurobond	EUR 600	fest	2021
Eurobond	EUR 400	fest	2026

rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. Das bedeutet, dass zum Jahresende 2014 das Hedging für das Jahr 2015 nahezu vollständig abgeschlossen ist. Außerdem hat der Konzern mit der Absicherung für das Jahr 2016 begonnen. Im Geschäftsjahr 2015 dürfte der positive Effekt günstigerer Umrechnungskurse von US-Dollar in Euro durch weniger günstige Umrechnungskurse in den Schwellenländern, insbesondere Russland, mehr als aufgehoben werden. Um den Konzern gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die Konzern-Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Der Einsatz von Währungsoptionen ermöglicht dem Konzern, an künftigen positiven Kursentwicklungen zu partizipieren.

siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 154

Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG

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

Operatives Geschäft und Kapitalstruktur der adidas AG

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

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

Die Chancen und Risiken sowie die zukünftige Entwicklung der adidas AG entsprechen in weiten Teilbereichen den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des adidas Konzerns.

siehe Nachtrag und Ausblick, S. 146
siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 154

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark durch die Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft für den Konzern geprägt. So machten im Geschäftsjahr 2014 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 47 % der Bilanzsumme aus. Die konzerninternen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem 30 % der Aktivseite sowie 43 % der Passivseite der Bilanz im Geschäftsjahr 2014 dar.

Abschlusserstellung

Der folgende Jahresabschluss der adidas AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss, der im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union zum 31. Dezember 2014 anzuwenden sind, steht, nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

58 ／ **Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB (Kurzfassung)[1)]** (in Mio. €)

	2014	2013
Umsatzerlöse	2.142	1.954
Gesamtleistung	**2.142**	**1.954**
Sonstige betriebliche Erträge	647	1.165
Materialaufwand	– 600	– 532
Personalaufwand	– 398	– 357
Abschreibungen	– 91	– 81
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 1.581	– 1.981
Betriebliches Ergebnis	**119**	**168**
Finanzergebnis	128	43
Steuern	– 71	– 111
Jahresüberschuss	**176**	**100**
Gewinnvortrag	110	324
Entnahmen aus anderen Gewinnrücklagen	21	0
Bilanzgewinn	**307**	**424**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

59 ⁄ **Umsatzerlöse der adidas AG[1)]** (in Mio. €)

	2014	2013
Lizenz- und Provisionserträge	1.177	1.088
adidas Deutschland	798	701
Ausländische Tochtergesellschaften	96	103
Y-3	51	44
Sonstige Umsatzerlöse	20	18
Gesamt	**2.142**	**1.954**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Umsatzerlöse steigen um 10 %

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus konzernexternen Umsätzen mit adidas und Reebok Produkten des Geschäftsbereichs adidas Deutschland, konzernexternen Umsätzen mit Y-3 Produkten sowie konzerninternen Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 10 % auf 2,142 Mrd. € (2013: 1,954 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf gestiegene Lizenzeinnahmen von verbundenen Unternehmen sowie auf höhere Umsätze von adidas Deutschland zurückzuführen.

siehe Tabelle 59

Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge um 44 %

Im Geschäftsjahr 2014 gingen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 44 % auf 647 Mio. € zurück (2013: 1,165 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der Erträge aus der Währungsumrechnung zurückzuführen.

Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 20 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG verringerten sich im Geschäftsjahr 2014 um 20 % auf 1,581 Mrd. € (2013: 1,981 Mrd. €). Dies ist größtenteils auf einen Rückgang der Verluste aus der Währungsumrechnung zurückzuführen, der einen Anstieg der Weiterbelastungen innerhalb des Konzerns sowie einen Anstieg der Aufwendungen, vor allem in den Bereichen Abschreibungen auf Forderungen sowie Rechts-und Beratungskosten, mehr als ausglich.

Abschreibungen steigen um 12 %

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2014 um 12 % auf 91 Mio. € (2013: 81 Mio. €), vor allem infolge der Abschreibungen für Software und Gebäude.

Betriebliches Ergebnis 29 % unter Vorjahresniveau

Das betriebliche Ergebnis lag mit 119 Mio. € um 29 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 168 Mio. €). Hauptgrund hierfür war der Rückgang bei den sonstigen betrieblichen Erträgen sowie der Anstieg des Material- und des Personalaufwands.

Finanzergebnis verbessert sich deutlich

Das Finanzergebnis der adidas AG verbesserte sich im Jahr 2014 auf 128 Mio. € (2013: 43 Mio. €). Der Anstieg ist auf niedrigere Zinsaufwendungen gegenüber verbundenen Unternehmen sowie höhere Beteiligungserträge in Höhe von 170 Mio. € (2013: 102 Mio. €) zurückzuführen. Diese enthalten die phasengleiche Vereinnahmung der Dividende der Tochtergesellschaft in Korea mit Beschlussdatum vom 12. Februar 2015 über 72 Mio. €.

Das Zinsergebnis der adidas AG verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 um 29 % auf 44 Mio. € (2013: 62 Mio. €). Grund hierfür waren vor allem die niedrigeren Zinsaufwendungen gegenüber verbundenen Unternehmen.

Jahresüberschuss 76 % über dem Vorjahresniveau

Das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verbesserte sich im Geschäftsjahr 2014 um 17 % auf 247 Mio. € (2013: 211 Mio. €). Hauptgrund hierfür war das verbesserte Finanzergebnis, das den Rückgang des betrieblichen Ergebnisses mehr als ausglich. Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 71 Mio. € belief sich der Jahresüberschuss 2014 auf 176 Mio. € und lag damit über dem Vorjahresniveau (2013: 100 Mio. €).

Bilanz

60 ／ **Bilanz nach HGB (Kurzfassung)[1)]** (in Mio. €)

	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	129	148
Sachanlagen	419	304
Finanzanlagen	3.503	3.476
Anlagevermögen	**4.051**	**3.928**
Vorräte	38	29
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.312	1.928
Flüssige Mittel, Wertpapiere	934	736
Umlaufvermögen	**3.284**	**2.693**
Rechnungsabgrenzungsposten	80	73
Bilanzsumme	**7.415**	**6.694**
Passiva		
Eigenkapital	2.051	2.489
Rückstellungen	390	393
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	4.974	3.812
Bilanzsumme	**7.415**	**6.694**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Bilanzsumme steigt um 11 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 7,415 Mrd. € (2013: 6,694 Mrd. €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände in Höhe von 384 Mio. € zurückzuführen.

Eigenkapital 18 % unter Vorjahresniveau

Das Eigenkapital verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 18 % auf 2,051 Mrd. € (2013: 2,489 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war im Wesentlichen der Rückkauf eigener Aktien sowie ein niedrigerer Bilanzgewinn im Vergleich zum Vorjahr. Die Eigenkapitalquote verringerte sich aufgrund dessen auf 28 %.

Rückstellungen sinken um 1 %

Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 sanken die Rückstellungen um 1 % auf 390 Mio. € (2013: 393 Mio. €).

Verbindlichkeiten und sonstige Posten steigen um 30 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2014 mit 4,974 Mrd. € um 30 % über dem Vorjahresniveau (2013: 3,812 Mrd. €). Der Anstieg resultierte in erster Linie aus der Begebung von zwei Eurobonds im Gesamtwert von 1 Mrd. €.

Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit spiegelt Jahresüberschuss wider

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 61 Mio. € (2013: 89 Mio. €). Die Veränderung zum Vorjahr resultierte vor allem aus den gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 221 Mio. € (2013: 115 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen und das immaterielle Anlagevermögen in Höhe von 195 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelzufluss in Höhe von 359 Mio. € (2013: Mittelabfluss von 287 Mio. €). Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit ist auf die Begebung von zwei Eurobonds zurückzuführen. Dem gegenüber steht die Dividendenzahlung in Höhe von 314 Mio. € und der Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 300 Mio. €. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 934 Mio. € (2013: 736 Mio. €).

Die adidas AG verfügt über eine zugesagte syndizierte Kreditlinie in Höhe von 500 Mio. €, die zum 31. Dezember 2014 nicht in Anspruch genommen wurde.

siehe Treasury, S. 121

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

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 209.216.186 € (Stand: 31. Dezember 2014), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose, auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind (‚Aktien'). Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gemäß § 4 Abs. 9 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Zum 31. Dezember 2014 besitzt die adidas AG 4.889.142 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

siehe Erläuterung 25, S. 221

In den USA haben wir American Depositary Receipts (ADRs) begeben. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht-amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden. Zwei ADRs entsprechen jeweils einer Aktie.

siehe Unsere Aktie, S. 38

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Vertragliche Vereinbarungen mit der adidas AG oder sonstige Vereinbarungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien beschränken, sind uns nicht bekannt. Aufgrund des Code of Conduct in Verbindung mit einer internen Richtlinie der adidas AG bestehen jedoch für Vorstände beim Kauf und Verkauf von adidas AG Aktien gewisse Sperrfristen im Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartals- und Jahresergebnissen. Entsprechende Sperrfristen gelten auch für Mitarbeiter, die Zugang zu noch nicht veröffentlichten Geschäftsergebnissen haben.

Beschränkungen des Stimmrechts können ferner aufgrund von Vorschriften des Aktiengesetzes, etwa gemäß § 136 AktG oder für eigene Aktien gemäß § 71b AktG, sowie aufgrund kapitalmarktrechtlicher Vorschriften, insbesondere gemäß §§ 21 ff. WpHG, bestehen.

Beteiligungen am Grundkapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

Beteiligungen am Grundkapital der adidas AG, die 10 % der Stimmrechte überschreiten, sind uns nicht mitgeteilt worden und auch ansonsten nicht bekannt.

Aktien mit Sonderrechten

Aktien mit Sonderrechten, insbesondere mit solchen, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Arbeitnehmern am Kapital

Arbeitnehmer, die adidas AG Aktien halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus.

Ernennung und Abberufung des Vorstands

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

siehe Vorstand, S. 10

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

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

Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, hat darüber hinaus in dringenden Fällen das Amtsgericht Fürth gemäß § 85 Abs. 1 AktG auf Antrag eines Beteiligten ein Vorstandsmitglied zu bestellen.

Satzungsänderungen

Die Satzung der adidas AG kann gemäß § 179 Abs. 1 Satz 1 AktG grundsätzlich nur durch einen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden. Gemäß § 21 Abs. 3 der Satzung in Verbindung mit § 179 Abs. 2 Satz 2 AktG beschließt die Hauptversammlung der adidas AG über Satzungsänderungen grundsätzlich mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Soweit das Gesetz zwingend eine größere Stimm- oder Kapitalmehrheit vorschreibt, ist diese maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann jedoch der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 der Satzung beschließen.

Befugnisse des Vorstands

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

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienausgabe

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

Genehmigtes Kapital

- Bis zum 30. Juni 2016 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 25.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/II).

- Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/I).

- Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/III).

Die vorstehenden Ermächtigungen sehen vor, dass das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats jeweils in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden kann.

siehe Erläuterung 25, S. 221

Bedingtes Kapital

⁄ Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 36.000.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren.

Der Vorstand hat mit Zustimmung des Aufsichtsrats am 14. März 2012 eine Wandelanleihe unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre begeben und damit von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch gemacht. Die Aktien werden jedoch nur insoweit ausgegeben, wie die Inhaber von Teilschuldverschreibungen von ihren Wandlungsrechten Gebrauch machen. Die Gesamtzahl der an die Inhaber der Teilschuldverschreibungen im Falle der vollständigen Wandlung auszugebenden Aktien beläuft sich derzeit auf insgesamt 6.056.447 Aktien.

Im Übrigen wurde die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 6. Mai 2010 mit Beschluss der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 aufgehoben.

⁄ Des Weiteren ist das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Bis zum 7. Mai 2019 ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 ermächtigt, einmalig oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1 Mrd. € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10 % des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die 10 %-Grenze ist in bestimmten weiteren Fällen die Ausgabe von neuen oder die Verwendung eigener Aktien anzurechnen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung der Hauptversammlung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 8. Mai 2014 bislang keinen Gebrauch gemacht.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienrückkauf

Die Befugnisse des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 8. Mai 2014.

⁄ Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 7. Mai 2019 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Der Rückkauf erfolgt über die Börse, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten, eines öffentlichen Kaufangebots oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionäre. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Punkt 8 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- ⁄ Sie können über die Börse, durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre oder gegen Barzahlung (begrenzt auf 10 % des Grundkapitals unter Berücksichtigung bestimmter Anrechnungen) durch anderweitigen Verkauf zu einem Preis, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, veräußert werden.
- ⁄ Sie können zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstiger Wirtschaftsgüter oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- ⁄ Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- ⁄ Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktienlieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- ⁄ Sie können eingezogen werden, ohne dass die Einziehung oder deren Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit hierfür liegt beim Aufsichtsrat.

Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Berichtsjahr teilweise Gebrauch gemacht. Im Zeitraum vom 7. November 2014 bis einschließlich 12. Dezember 2014 hat die adidas AG 4.889.142 Aktien über die Börse erworben.

⁄ Der Vorstand ist unter der von der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden. Die adidas AG kann auf physische Belieferung gerichtete Call-Optionen erwerben und/oder Put-Optionen verkaufen bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 7. Mai 2019 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

Change of Control/Entschädigungsvereinbarungen

Die wesentlichen Vereinbarungen der adidas AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels (Change of Control) stehen, betreffen Finanzierungsvereinbarungen. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese wie üblich für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung der Rückzahlung vor.

Mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern bestehen keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

Geschäftsentwicklung nach Segmenten

Der adidas Konzern gliedert seine betriebliche Tätigkeit in drei Berichtssegmente: Großhandel, Einzelhandel und Andere Geschäftssegmente. Das Großhandelssegment umfasst die Geschäftstätigkeit der Marken adidas und Reebok mit Einzelhändlern. Das Einzelhandelssegment umfasst neben den eigenen Einzelhandelsaktivitäten auch das E-Commerce-Geschäft der Marken adidas und Reebok. Die Ergebnisse von TaylorMade-adidas Golf, Reebok-CCM Hockey sowie der Anderen Zentral Geführten Marken, zu denen Marken wie Y-3 und Five Ten gehören, werden unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst.

Geschäftsentwicklung Großhandel

Ergebnisse des Großhandelssegments für das Geschäftsjahr 2014

Im Geschäftsjahr 2014 stieg der Umsatz im Großhandelssegment währungsbereinigt um 6 %. Verantwortlich hierfür waren deutliche Zuwächse bei adidas. Der Umsatz von Reebok blieb 2014 im Vergleich zum Vorjahr stabil. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz im Großhandelssegment erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 3 % auf 9,376 Mrd. € (2013: 9,100 Mrd. €). siehe Tabelle 01

Das Bruttoergebnis des Großhandelssegments lag im Geschäftsjahr 2014 mit 3,911 Mrd. € um 1 % über dem Vorjahresniveau (2013: 3,884 Mrd. €). Die Bruttomarge im Großhandelssegment verringerte sich um 1,0 Prozentpunkte auf 41,7 % (2013: 42,7 %). Der positive Effekt eines günstigeren Produktmix wurde durch negative Währungseffekte, resultierend aus der Abwertung von siehe Tabelle 01

01 ⁄ **Großhandel im Überblick** (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung
Umsatzerlöse	9.376	9.100	3 %
Bruttoergebnis	3.911	3.884	1 %
Bruttomarge	41,7 %	42,7 %	– 1,0 PP
Segmentbetriebsergebnis	3.100	3.082	1 %
Operative Marge des Segments	33,1 %	33,9 %	– 0,8 PP

02 ⁄ **Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen** (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	3.156	2.940	7 %	7 %
Europäische Schwellenländer	625	545	15 %	23 %
Nordamerika	1.485	1.633	– 9 %	– 8 %
China	1.516	1.403	8 %	8 %
Andere Asiatische Märkte	1.401	1.368	2 %	6 %
Lateinamerika	1.193	1.210	– 1 %	14 %
Gesamt [1]	**9.376**	**9.100**	**3 %**	**6 %**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Währungen wie dem argentinischen Peso und dem brasilianischen Real, sowie einen weniger günstigen Preismix mehr als aufgehoben. Nach Marken betrachtet verringerte sich die Bruttomarge von adidas aus der Großhandelstätigkeit um 0,9 Prozentpunkte auf 43,3 % (2013: 44,2 %). Die Bruttomarge der Marke Reebok aus der Großhandelstätigkeit ging um 2,4 Prozentpunkte auf 28,6 % zurück (2013: 31,0 %).

Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Großhandelssegment beinhalten in erster Linie Aufwendungen des Sales-Working-Budgets sowie Aufwendungen für Vertriebspersonal, Verwaltung und Logistik. Im Geschäftsjahr 2014 lagen die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit mit 810 Mio. € um 1 % über dem Vorjahresniveau (2013: 802 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren in erster Linie höhere Aufwendungen des Sales-Working-Budgets. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,2 Prozentpunkte auf 8,6 % (2013: 8,8 %).

Das Segmentbetriebsergebnis verbesserte sich um 1 % auf 3,100 Mrd. € (2013: 3,082 Mrd. €). Die operative Marge des Segments verringerte sich um 0,8 Prozentpunkte auf 33,1 % (2013: 33,9 %). Der positive Effekt niedrigerer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz wurde durch eine niedrigere Bruttomarge mehr als aufgehoben.

siehe Tabelle 01

Entwicklung des Großhandelssegments nach Regionen

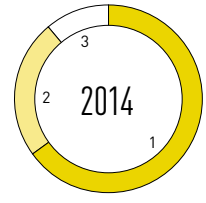
Im Geschäftsjahr 2014 wuchs der währungsbereinigte Umsatz im Großhandelssegment in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika. In Westeuropa nahm der währungsbereinigte Umsatz um 7 % zu, vor allem infolge von deutlichen Zuwächsen in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Polen und Spanien. In den Europäischen Schwellenländern stieg der währungsbereinigte Umsatz dank zweistelliger Zuwächse in allen wichtigen Märkten der Region um 23 %. In Nordamerika verringerte sich der Umsatz im Großhandelssegment aufgrund von Rückgängen in den USA auf währungsbereinigter Basis um 8 %. In China legte der währungsbereinigte Umsatz um 8 % zu. In den Anderen Asiatischen Märkten wuchs der Umsatz währungsbereinigt um 6 %. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus Zuwächsen in Südkorea, Japan und Indien. In Lateinamerika erhöhte sich der Umsatz, unterstützt durch zweistellige Steigerungen in fast allen Märkten, insbesondere in Argentinien, Mexiko und Chile, währungsbereinigt um 14 %. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus.

siehe Tabelle 02

03 ／ **Großhandel Umsatzerlöse nach Regionen**

1 ／ **34 %** Westeuropa
2 ／ **16 %** Nordamerika
3 ／ **16 %** China
4 ／ **15 %** Andere Asiatische Märkte
5 ／ **13 %** Lateinamerika
6 ／ **7 %** Europäische Schwellenländer

04 ／ **Großhandel Umsatzerlöse nach Marken**



1 ／ **66 %** adidas Sport Performance
2 ／ **24 %** adidas Originals & Sport Style
3 ／ **11 %** Reebok

Entwicklung des Großhandelssegments nach Marken

Im Jahr 2014 stieg der Großhandelsumsatz von adidas Sport Performance auf währungsbereinigter Basis um 6 %. Hauptgrund für diese Entwicklung war ein zweistelliger Umsatzanstieg in den Kategorien Fußball und Running. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Sport Performance lag mit 6,147 Mrd. € um 3 % über dem Vorjahresniveau (2013: 5,970 Mrd. €).

Der Großhandelsumsatz von adidas Originals & Sport Style stieg währungsbereinigt um 7 %. Dieses Umsatzplus war primär zweistelligen Steigerungen bei adidas NEO zuzuschreiben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas Originals & Sport Style nahm um 5 % auf 2,264 Mrd. € zu (2013: 2,156 Mrd. €).

Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok im Großhandelssegment blieb gegenüber dem Vorjahr stabil. Wachstum in den Kategorien Fitness Training, Walking und Studio wurde durch Rückgänge in der Kategorie Fitness Running und bei Classics aufgehoben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok verringerte sich um 5 % auf 1,000 Mrd. € (2013: 1,050 Mrd. €).

05 ⁄ **Großhandel Umsatzerlöse nach Quartalen** (in Mio. €)

06 ⁄ **Großhandel Bruttomarge nach Quartalen** (in %)

07 ⁄ **Großhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen**
(in Mio. €)

Geschäftsentwicklung Einzelhandel

Ergebnisse des Einzelhandelssegments für das Geschäftsjahr 2014

Im Geschäftsjahr 2014 wuchs der Umsatz im Einzelhandelssegment währungsbereinigt um 21 %. Diese Entwicklung war zweistelligen Wachstumsraten sowohl bei adidas als auch bei Reebok zuzuschreiben. Die Umsatzerlöse von Concept Stores, Factory Outlets und Concession Corners legten alle im zweistelligen Prozentbereich gegenüber dem Vorjahr zu. eCommerce verzeichnete einen währungsbereinigten Umsatzanstieg in Höhe von 72 %. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Segmentumsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz erhöhte sich um 11 % auf 3,842 Mrd. € (2013: 3,446 Mrd. €). Auf vergleichbarer Basis stieg der währungsbereinigte Umsatz, aufgrund von Wachstum bei allen Einzelhandelsformaten und in allen Regionen, um 9 % gegenüber dem Vorjahr.

siehe Glossar, S. 258

siehe Tabelle 08

siehe Glossar, S. 258

Das Bruttoergebnis im Einzelhandelssegment stieg im Geschäftsjahr 2014 um 6 % auf 2,281 Mrd. € (2013: 2,143 Mrd. €). Die Bruttomarge im Einzelhandelssegment ging um 2,8 Prozentpunkte auf 59,4 % zurück (2013: 62,2 %). Der positive Effekt eines besseren Produktmix wurde durch einen weniger günstigen Preismix mehr als aufgehoben. Insbesondere die Abwertung des russischen Rubels gegenüber dem Euro und dem US-Dollar wirkte sich 2014 deutlich negativ aus. Nach Marken betrachtet verringerte sich die Bruttomarge bei adidas um 2,8 Prozentpunkte auf 60,3 % (2013: 63,1 %). Bei Reebok lag die Bruttomarge mit 54,1 % um 3,3 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2013: 57,4 %).

siehe Tabelle 08

Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Einzelhandel beinhalten in erster Linie Personal- und Mietaufwendungen sowie Sales-Working-Budget-Aufwendungen. Im Geschäftsjahr 2014 erhöhten sich die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um

08 ⁄ **Einzelhandel im Überblick** (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung
Umsatzerlöse	3.842	3.446	11 %
Bruttoergebnis	2.281	2.143	6 %
Bruttomarge	59,4 %	62,2 %	– 2,8 PP
Segmentbetriebsergebnis	673	678	– 1 %
Operative Marge des Segments	17,5 %	19,7 %	– 2,1 PP

09 ⁄ **Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen** (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	673	545	23 %	23 %
Europäische Schwellenländer	1.284	1.297	– 1 %	18 %
Nordamerika	732	639	15 %	15 %
China	270	216	25 %	26 %
Andere Asiatische Märkte	463	406	14 %	19 %
Lateinamerika	419	344	22 %	39 %
Gesamt [1]	**3.842**	**3.446**	**11 %**	**21 %**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

10 % auf 1,608 Mrd. € (2013: 1,465 Mrd. €). Diese Entwicklung resultierte hauptsächlich aus höheren Aufwendungen infolge der gestiegenen Anzahl eigener Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere in Schwellenländern. Höhere Sales-Working-Budget-Aufwendungen trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,7 Prozentpunkte auf 41,8 % (2013: 42,5 %).

Das Segmentbetriebsergebnis verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 um 1 % auf 673 Mio. € (2013: 678 Mio. €). Die operative Marge des Segments ging um 2,1 Prozentpunkte auf 17,5 % zurück (2013: 19,7 %). Die positiven Effekte niedrigerer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz wurden durch eine niedrigere Bruttomarge mehr als aufgehoben.

siehe Tabelle 08

Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Regionen

Im Einzelhandelssegment verzeichneten alle Regionen auf währungsbereinigter Basis einen zweistelligen Umsatzanstieg. In Westeuropa nahm der Einzelhandelsumsatz, vor allem infolge zweistelliger Zuwächse in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Spanien, währungsbereinigt um 23 % zu. In den Europäischen Schwellenländern stieg der Umsatz dank zweistelliger Zuwächse in allen Märkten währungsbereinigt um 18 %. In Nordamerika wuchs der Umsatz im Einzelhandelssegment aufgrund einer zweistelligen Steigerung sowohl in den USA als auch in Kanada währungsbereinigt um 15 %. In China lagen die Umsatzerlöse währungsbereinigt um 26 % über dem Vorjahresniveau. In den Anderen Asiatischen Märkten nahm der Umsatz währungsbereinigt um 19 % zu. Dieser Anstieg resultierte hauptsächlich aus einem zweistelligen Wachstum in Japan und Südkorea. In Lateinamerika erhöhte sich der Einzelhandelsumsatz infolge zweistelliger Zuwächse in allen Märkten, primär jedoch in Argentinien, Kolumbien und Brasilien, währungsbereinigt um 39 %. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus.

siehe Tabelle 09

Entwicklung des Einzelhandelssegments nach Marken

Im Geschäftsjahr 2014 verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok zweistellige Wachstumsraten im Einzelhandelssegment. Der währungsbereinigte Umsatz von adidas Sport Performance erhöhte sich um 22 %. Dies war primär zweistelligen Zuwächsen in den Kategorien Fußball, Training und Running zuzuschreiben. Der Einzelhandelsumsatz von adidas Originals & Sport Style nahm auf währungsbereinigter Basis ebenfalls um 22 % zu. Ausschlaggebend für diese Entwicklung waren zweistellige Steigerungen bei adidas Originals und adidas NEO. Der währungsbereinigte Einzelhandelsumsatz von Reebok lag vor allem aufgrund zweistelliger Zuwächse in der Kategorie Fitness Training und bei Classics um 14 % über dem Vorjahresniveau. Auf vergleichbarer Basis stieg der währungsbereinigte Einzelhandelsumsatz bei adidas um 10 %. Bei Reebok erhöhte sich der währungsbereinigte Einzelhandelsumsatz auf vergleichbarer Basis um 1 %. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Sport Performance stieg um 13 % auf 2,112 Mrd. € (2013: 1,875 Mrd. €), der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von adidas Originals & Sport Style nahm ebenfalls um 13 % auf 1,153 Mrd. € zu (2013: 1,020 Mrd. €). Der Umsatz der eigenen Einzelhandelsgeschäfte von Reebok erhöhte sich um 5 % auf 578 Mio. € (2013: 549 Mio. €).

Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte

Zum 31. Dezember 2014 führte das Einzelhandelssegment des adidas Konzerns 2.913 Geschäfte. Dies bedeutet einen Nettoanstieg um 173 Geschäfte gegenüber 2.740 Geschäften zum Ende des Vorjahres. Die Gesamtzahl der Geschäfte setzte sich aus 1.616 adidas Geschäften und 446 Reebok Geschäften zusammen (31. Dezember 2013: 1.557 adidas Geschäfte, 404 Reebok Geschäfte). Zudem führte das Einzelhandelssegment 851 Factory Outlets (31. Dezember 2013: 779). Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 409 neue Geschäfte, 236 wurden geschlossen und 145 umgestaltet.

Entwicklung nach Einzelhandelsformaten

Der Umsatz der Concept Stores beinhaltet die Umsatzerlöse von adidas und Reebok Concept Stores. Im Geschäftsjahr 2014 stieg der Umsatz der Concept Stores aufgrund zweistelliger Zuwächse sowohl bei adidas als auch bei Reebok währungsbereinigt um 20 %. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Umsatz der Concept Stores währungsbereinigt um 12 %. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 251 neue Concept Stores, 166 wurden geschlossen. Infolgedessen erhöhte sich die Anzahl der Concept Stores zum Jahresende um 85 auf 1.746 (31. Dezember 2013: 1.661); davon gehörten 1.409 Concept Stores zur Marke adidas und 337 zur Marke Reebok. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Concept Stores legte 2014 um 7 % auf 1,686 Mrd. € zu (2013: 1,573 Mrd. €).

siehe Tabelle 16

Der Umsatz der Factory Outlets beinhaltet die Umsatzerlöse von Factory Outlets der Marken adidas und Reebok. Im Jahr 2014 stieg der Umsatz der Factory Outlets währungsbereinigt um 13 %. adidas verzeichnete einen zweistelligen Umsatzanstieg, bei Reebok erhöhte sich der Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich. Auf vergleichbarer Basis wuchs der währungsbereinigte Umsatz der Factory Outlets um 5 %. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 126 neue Factory Outlets, 54 wurden geschlossen. Infolgedessen stieg die Anzahl der Factory Outlets zum Ende des Jahres um 72 auf 851 (31. Dezember 2013: 779). Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Die Umsatzerlöse der Factory Outlets stiegen im Geschäftsjahr 2014 um 6 % auf 1,602 Mrd. € (2013: 1,507 Mrd. €).

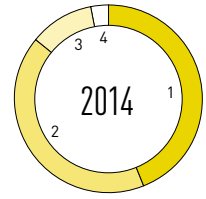
siehe Tabelle 16

Der Umsatz der Concession Corners beinhaltet die Umsatzerlöse der Concession Corners von adidas und Reebok. Im Jahr 2014 nahm der Umsatz der Concession Corners währungsbereinigt um 17 % zu. adidas verzeichnete hierbei einen zweistelligen Umsatzanstieg, die Umsätze von Reebok legten im mittleren einstelligen Bereich zu. Auf vergleichbarer Basis erhöhte sich der Umsatz der

10 ／ **Einzelhandel Umsatzerlöse nach Regionen**

1 ／ **33 %** Europäische Schwellenländer
2 ／ **19 %** Nordamerika
3 ／ **18 %** Westeuropa
4 ／ **12 %** Andere Asiatische Märkte
5 ／ **11 %** Lateinamerika
6 ／ **7 %** China

11 ／ **Einzelhandel Umsatzerlöse nach Vertriebsformaten**



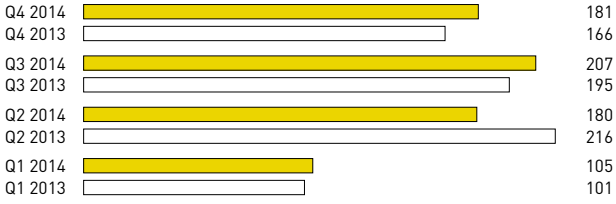
1 ／ **44 %** Concept Stores
2 ／ **42 %** Factory Outlets
3 ／ **11 %** eCommerce
4 ／ **3 %** Concession Corners

12 ／ **Einzelhandel Umsatzerlöse nach Quartalen** (in Mio. €)

13 ／ **Einzelhandel Bruttomarge nach Quartalen** (in %)

14 ⁄ **Einzelhandel Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen**

(in Mio. €)

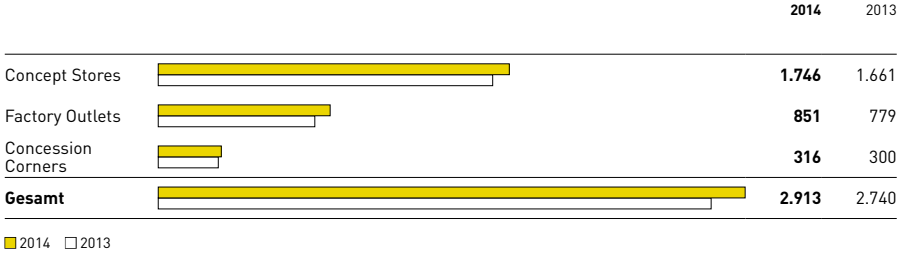


Concession Corners währungsbereinigt um 13 %. Im Verlauf des Jahres eröffnete der Konzern 32 neue Concession Corners, 16 wurden geschlossen. Infolgedessen erhöhte sich die Anzahl der Concession Corners zum Jahresende um 16 auf 316 (31. Dezember 2013: 300); davon gehörten 207 Concession Corners zur Marke adidas und 109 zur Marke Reebok. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Concession Corners lag mit 133 Mio. € um 15 % über dem Vorjahresniveau (2013: 115 Mio. €).

siehe Tabelle 16

Der eCommerce Umsatz umfasst die E-Commerce-Umsätze der Marken adidas und Reebok. Im Geschäftsjahr 2014 lagen die E-Commerce-Umsätze bei adidas und Reebok währungsbereinigt um 72 % über dem Vorjahresniveau. Dabei verzeichneten sowohl adidas als auch Reebok deutlich zweistellige Wachstumsraten. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von eCommerce legte um 69 % auf 422 Mio. € zu (2013: 250 Mio. €).

15 ⁄ **Einzelhandel Anzahl der Shops im Überblick**



16 ⁄ **Einzelhandel Entwicklung der Anzahl der Shops**

	Gesamt	Concept Stores	Factory Outlets	Concession Corners
2013	**2.740**	**1.661**	**779**	**300**
Geöffnet	409	251	126	32
Geschlossen	236	166	54	16
Geöffnet (netto)	173	85	72	16
2014	**2.913**	**1.746**	**851**	**316**

Geschäftsentwicklung Andere Geschäftssegmente

Ergebnisse der Anderen Geschäftssegmente für das Geschäftsjahr 2014

Im Geschäftsjahr 2014 verringerte sich der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis um 19 %. Verantwortlich hierfür waren zweistellige Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf. Bei Reebok-CCM Hockey stieg der Umsatz im hohen einstelligen Bereich. Die Anderen Zentral Geführten Marken verzeichneten eine zweistellige Umsatzsteigerung. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten lag mit 1,316 Mrd. € um 21 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 1,657 Mrd. €). siehe Tabelle 17

Das Bruttoergebnis verringerte sich 2014 um 31 % auf 457 Mio. € (2013: 660 Mio. €). Die Bruttomarge ging um 5,1 Prozentpunkte auf 34,7 % zurück (2013: 39,8 %). Diese Entwicklung war primär deutlich niedrigeren Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf zuzuschreiben. Diese resultierten aus den anhaltenden Aktivitäten zur Reduzierung der Lagerbestände im Einzelhandel, insbesondere in den USA, sowie der strategischen Entscheidung, für das Jahr 2014 geplante Produkteinführungen zu verschieben. siehe Tabelle 17

Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit in den Anderen Geschäftssegmenten beinhalten in erster Linie Aufwendungen für Vertriebspersonal und Verwaltung sowie Sales-Working-Budget-Aufwendungen für TaylorMade-adidas Golf und Reebok-CCM Hockey. Im Geschäftsjahr 2014 verringerten sich die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit, trotz Restrukturierungsaufwendungen zur Straffung der TaylorMade-adidas Golf Organisation, um

17 ⁄ **Andere Geschäftssegmente im Überblick**[1] (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung
Umsatzerlöse	1.316	1.657	– 21 %
Bruttoergebnis	457	660	– 31 %
Bruttomarge	34,7 %	39,8 %	– 5,1 PP
Segmentbetriebsergebnis	254	455	– 44 %
Operative Marge des Segments	19,3 %	27,4 %	– 8,1 PP

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

18 ⁄ **Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen**[1] (in Mio. €)

	2014	2013	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	282	291	– 3 %	– 5 %
Europäische Schwellenländer	23	24	– 5 %	7 %
Nordamerika	755	931	– 19 %	– 18 %
China	25	36	– 32 %	– 31 %
Andere Asiatische Märkte	221	361	– 39 %	– 35 %
Lateinamerika	10	14	– 31 %	– 20 %
Gesamt[2]	**1.316**	**1.657**	**– 21 %**	**– 19 %**

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
2) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1 % auf 203 Mio. € (2013: 205 Mio. €). Die Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 3,0 Prozentpunkte auf 15,4 % zu (2013: 12,4 %).

Das Segmentbetriebsergebnis verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 um 44 % auf 254 Mio. € (2013: 455 Mio. €). Die operative Marge des Segments lag mit 19,3 % um 8,1 Prozentpunkte unter dem Vorjahresniveau (2013: 27,4 %). Verantwortlich für diese Entwicklung waren der Rückgang der Bruttomarge sowie der negative Effekt höherer Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz.

siehe Tabelle 17

Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Regionen

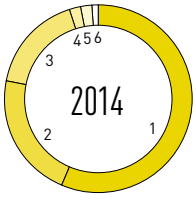
Im Geschäftsjahr 2014 ging der währungsbereinigte Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten in den meisten Regionen zurück. In Westeuropa verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz aufgrund zweistelliger Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf um 5 %. Diese Rückgänge hoben zweistellige Zuwächse bei den Anderen Zentral Geführten Marken mehr als auf. Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey ging im niedrigen einstelligen Bereich zurück. In den Europäischen Schwellenländern wuchs der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 7 %. Deutlich zweistellige Zuwächse bei Reebok-CCM Hockey wurden von Rückgängen bei TaylorMade-adidas Golf zum Teil aufgehoben. In Nordamerika ging der Umsatz, infolge zweistelliger Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf, währungsbereinigt um 18 % zurück. Bei Reebok-CCM Hockey stieg der Umsatz im hohen einstelligen Bereich. Die Anderen Zentral Geführten Marken erzielten eine zweistellige Umsatzsteigerung. In China, den Anderen Asiatischen Märkten und Lateinamerika verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz, aufgrund zweistelliger Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf, um 31 % bzw. 35 % bzw. 20 %. Währungseffekte wirkten sich unterschiedlich auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus.

siehe Tabelle 18

Entwicklung der Anderen Geschäftssegmente nach Segmenten

Bei TaylorMade-adidas Golf verringerte sich der währungsbereinigte Segmentumsatz im Geschäftsjahr 2014 um 28 %. Verantwortlich für diesen deutlichen Rückgang war die strategische Entscheidung von TaylorMade-adidas Golf, die Lagerbestände im Einzelhandel in der Kategorie Golf zu reduzieren und für das Jahr 2014 geplante Produkteinführungen zu verschieben. Dies führte 2014 zu einem zweistelligen Umsatzrückgang in den Kategorien Metallhölzer und Eisen. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse von TaylorMade-adidas Golf in Euro aus. Der Umsatz ging um 29 % auf 913 Mio. € zurück (2013: 1,285 Mrd. €).

19 ⁄ **Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Regionen[1)]**



1 ⁄ **57 %** Nordamerika
2 ⁄ **21 %** Westeuropa
3 ⁄ **17 %** Andere Asiatische Märkte
4 ⁄ **2 %** Europäische Schwellenländer
5 ⁄ **2 %** China
6 ⁄ **1 %** Lateinamerika

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

20 ⁄ **Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Segmenten[1)]**

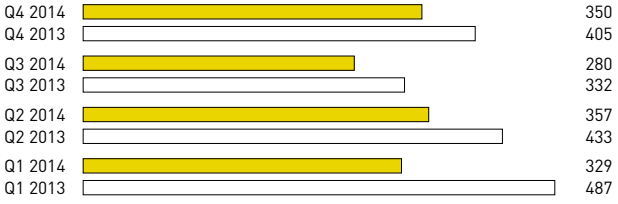
1 ⁄ **69 %** TaylorMade-adidas Golf
2 ⁄ **20 %** Reebok-CCM Hockey
3 ⁄ **10 %** Andere Zentral Geführte Marken

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok-CCM Hockey legte um 7 % zu. Dieser Anstieg war vor allem Zuwächsen in wichtigen Kategorien wie Schläger, Schutzausrüstung und Eishockey-Bekleidung zuzuschreiben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey legte 2014 um 4 % auf 269 Mio. € zu (2013: 260 Mio. €).

Bei den Anderen Zentral Geführten Marken stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 19 %. Hauptgrund hierfür waren zweistellige Zuwächse bei Y-3, Five Ten und Porsche Design Sport by adidas. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Anderen Zentral Geführten Marken lag mit 134 Mio. € ebenfalls um 19 % über dem Vorjahresniveau (2013: 112 Mio. €).

21 ⁄ **Andere Geschäftssegmente Umsatzerlöse nach Quartalen[1)]** (in Mio. €)



1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

22 ⁄ **Andere Geschäftssegmente Bruttomarge nach Quartalen[1)]** (in %)

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

23 ⁄ **Andere Geschäftssegmente Segmentbetriebsergebnis nach Quartalen[1)]** (in Mio. €)

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Nachtrag und Ausblick

Im Jahr 2015 rechnen wir – trotz hoher wirtschaftlicher Unsicherheit in Russland/GUS und dem Nahen Osten – mit einem weiteren Wachstum der Weltwirtschaft. Eine günstigere Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt sowie niedrige Finanzierungs- und Energiekosten, die sich positiv auf die Konsumausgaben auswirken dürften, werden das weitere Wachstum und die Expansion der Sportartikelbranche begünstigen. Angesichts des umfassenden Angebots an neuen und innovativen Produkten bei all unseren Marken und der positiven Effekte resultierend aus den vermehrten Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken sowie der strengen Kontrolle der Vorräte und dem strikten Kostenmanagement rechnen wir mit Umsatz- und Gewinnverbesserungen im Jahr 2015. Wir prognostizieren aufgrund des erwarteten Wachstums bei allen Marken einen währungsbereinigten Anstieg des Konzernumsatzes im mittleren einstelligen Bereich. Infolge der jüngsten Stärkung wichtiger Währungen gegenüber dem Euro, allen voran des US-Dollars und des chinesischen Renminbi, werden sich Währungseffekte voraussichtlich positiv auf die Umsatzentwicklung in Euro auswirken. Wir gehen davon aus, dass die Bruttomarge des Konzerns deutlich negativ von Währungseffekten beeinflusst werden wird und voraussichtlich zwischen 47,5% und 48,5% liegen wird. Die operative Marge des Konzerns wird voraussichtlich zwischen 6,5% und 7,0% liegen. Infolgedessen dürfte der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen um 7% bis 10% steigen.

Nachtrag

Veräußerung des Rockport Geschäftssegments

Am 23. Januar 2015 gab der adidas Konzern die Unterzeichnung einer festen Vereinbarung hinsichtlich der Veräußerung des Rockport Geschäftssegments bekannt. Der Großteil des Kaufpreises in Höhe von bis zu 280 Mio. US-$ wird in bar gezahlt. Die restliche Zahlung erfolgt durch die Begleichung von Schuldverschreibungen. Mit diesem Schritt will sich der Konzern verstärkt auf seine Kernaktivitäten konzentrieren. Die Transaktion gilt vorbehaltlich der üblichen Closing-Bedingungen und wird voraussichtlich im Verlauf des Jahres 2015 abgeschlossen sein.

siehe Erläuterung 04, S. 207
siehe Erläuterung 11, S. 209

Ausblick

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung des adidas Konzerns beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum jetzigen Zeitpunkt verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten – wie im Risiko- und Chancenbericht beschrieben –, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des adidas Konzerns liegen. Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. Der adidas Konzern übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.

siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 154

Wachstum der Weltwirtschaft im Jahr 2015[1)]

Für das globale BIP wird im Jahr 2015 ein moderater Anstieg des Wachstums auf 3,0 % prognostiziert. Mit einem Anstieg in Höhe von 2,2 % werden die Industrieländer voraussichtlich etwas schneller als im Vorjahr wachsen, gestützt durch positive Arbeitsmarktentwicklungen sowie geringe Finanzierungskosten. Das Wachstum in den Entwicklungsländern dürfte von der zunehmenden Erholung der entwickelten Volkswirtschaften profitieren und im Jahr 2015 weiter an Fahrt gewinnen. Die Ölpreise werden den Prognosen zufolge auf einem niedrigen Niveau verharren. Während dies für das globale Wirtschaftswachstum förderlich ist, weichen die Aussichten für Öl exportierende und Öl importierende Länder dadurch stärker voneinander ab.

In Westeuropa dürfte sich die externe Nachfrage leicht erhöhen. Es wird erwartet, dass die Konsumausgaben aufgrund gestiegener Realeinkommen infolge nachgebender Ölpreise robust bleiben. Die finanzielle Schieflage sowie eine hohe Arbeitslosigkeit und ungelöste finanzpolitische Herausforderungen werden den Prognosen zufolge in einigen Ländern die Erholung dämpfen. Infolgedessen wird davon ausgegangen, dass das Wachstum des BIP 2015 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen wird (2014: 1,3 %). In Deutschland wird die private Konsumnachfrage zwar weiterhin als wesentlicher Wachstumstreiber fungieren; aufgrund eines gedämpften Investitionsverhaltens wird das Wachstum insgesamt jedoch voraussichtlich moderat ausfallen.

Für die europäischen Schwellenländer wird 2015 ein überschaubares Wachstum in Höhe von 1,5 % prognostiziert. Anhaltende politische Spannungen und Unsicherheiten werden die Investitionsausgaben bremsen und weitere Währungsabwertungen, hoher Inflationsdruck und niedrige Realeinkommen werden sich negativ auf die Nachfrage der privaten Haushalte auswirken. Ein derartiges Hochrisiko-Szenario würde insbesondere die Volkswirtschaft Russlands betreffen, die in diesem Jahr um 3,0 % schrumpfen dürfte.

Für die USA wird der Privatkonsum, gestützt durch fallende Energiepreise, voraussichtlich die wesentliche Wachstumsquelle bleiben. Der starke US-Dollar wird zwar die Exportaktivitäten dämpfen, die Investitionsausgaben dürften aber steigen. Aus diesem Grund wird für die Volkswirtschaft der USA 2015 ein Wachstum in Höhe von 3,2 % erwartet.

Für Asien wird im Jahr 2015 ein BIP-Wachstum in Höhe von 4,2 % prognostiziert. Mit Ausnahme von Japan wird das Wirtschaftswachstum in Asien aller Voraussicht nach relativ hoch bleiben. Dazu tragen eine solide Industrieaktivität, ein überschaubarer Inflationsdruck und deutliche Lohnsteigerungen bei. Die Volkswirtschaft Chinas dürfte mit einer Expansion von voraussichtlich 7,3 % nach wie vor die höchsten Wachstumsraten aufweisen. Es wird erwartet, dass die externe Nachfrage hier an Fahrt gewinnen und der Privatkonsum stabil bleiben wird. In Japan wird mit einem weiterhin gedämpften Wachstum gerechnet, das leicht von den niedrigen Ölpreisen profitieren wird. Für Indien hingegen wird davon ausgegangen, dass die private Inlandsnachfrage und verstärkte Investitionstätigkeiten das Wachstum ankurbeln werden.

Für Lateinamerika wird 2015 ein leichter Anstieg des BIP-Wachstums auf etwa 1,2 % prognostiziert; hierbei dürften Exporte und Investitionen die wirtschaftliche Entwicklung fördern. Positive Ergebnisse in mehreren Ländern Lateinamerikas werden die langsame Erholung der größten Volkswirtschaften der Region – wie z. B. Brasilien und Argentinien – ausgleichen können. In diesen Ländern werden insbesondere Währungsschwankungen sowie die ungünstigen Arbeitsmarktbedingungen mit ihren negativen Auswirkungen auf den privaten Konsum zum prognostizierten Rückgang der wirtschaftlichen Aktivitäten beitragen.

1) Quellen: Weltbank, HSBC Global Research.

Weiteres Wachstum der Sportartikelbranche im Jahr 2015

Unter der Annahme, dass es zu keinen wesentlichen wirtschaftlichen Rückschlägen kommt, und trotz der nicht wiederkehrenden positiven Effekte der großen Sportereignisse des Vorjahres wie der FIFA Fußballweltmeisterschaft in Brasilien oder der Olympischen Winterspiele in Russland gehen wir 2015 von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich aus. Die Konsumausgaben für Sportartikel dürften in den Schwellenländern stärker steigen als in den reiferen Märkten. Viele Sportartikelhändler werden weiter zu einem Omni-Channel-Geschäftsmodell übergehen. Zudem werden E-Commerce und Investitionen in digitale Medien wichtige Wachstumsbereiche bleiben.

In Westeuropa wird der erwartete Anstieg bei Verbrauchervertrauen und Realeinkommen die Binnennachfrage in der Sportartikelbranche voraussichtlich positiv beeinflussen. Für die europäischen Schwellenländer hingegen werden sinkende Realeinkommen infolge der fallenden Ölpreise und der geopolitischen Spannungen in Russland und der Ukraine prognostiziert. Damit steigt das Risiko einer gedrückten Verbraucherstimmung und geringerer wirtschaftlicher Aktivitäten zusätzlich, was wiederum negative Auswirkungen für den Privatkonsum und das Wachstum in der Sportartikelindustrie haben könnte.

In den USA dürften die Wachstumsraten der Sportartikelindustrie die der Gesamtwirtschaft übertreffen. Es wird erwartet, dass sich der E-Commerce-Vertriebskanal weiterhin stark entwickelt, insbesondere im Mobilbereich. Der Trend hin zu hochwertigen funktionellen Schuhen und Bekleidungsartikeln wird sich voraussichtlich fortsetzen. Retro-Modelle dürften in vielen Kategorien, darunter Basketball und Tennis, weiterhin beliebt sein. Für den US-Golfmarkt wird ein nach wie vor schwieriges strukturelles Umfeld erwartet.

In China werden den Prognosen zufolge deutliche Lohnsteigerungen und zunehmender Inlandskonsum den Umsatz in der Sportartikelbranche im Jahr 2015 beflügeln. Es wird erwartet, dass internationale Marken weiterhin Marktanteile hinzugewinnen werden. In Japan dürften die Anreizprogramme seitens der Regierung trotz gedämpfter Realeinkommen zu einer leichten Verbesserung des Verbrauchervertrauens und der Konsumausgaben führen. Für die meisten anderen asiatischen Märkte, insbesondere Indien, wird für 2015 von einem robusten Wachstum der Branche ausgegangen.

Nachdem die Sportartikelindustrie in Lateinamerika, wo Fußball einen hohen Stellenwert genießt, im Jahr 2014, dank der Umsatzdynamik anlässlich der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien, gesundes Wachstum verzeichnete, wird für 2015 jedoch damit gerechnet, dass sich hohe Inflationsraten, ungünstige Arbeitsmarktbedingungen sowie nachteilige Währungsschwankungen negativ auf den Haushaltskonsum in den größten Volkswirtschaften der Region, z. B. Brasilien und Argentinien, auswirken werden. Dies dürfte auch das Wachstum der Sportartikelbranche bremsen.

01 / **adidas Konzern Ausblick für 2015 [1)]**

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Bruttomarge	47,5 % bis 48,5 %
Operative Marge	6,5 % bis 7,0 %
Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Anstieg in Höhe von 7 % bis 10 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz	moderater Rückgang
Investitionen	etwa 600 Mio. €
Anzahl der Shops	Nettorückgang um rund 70 Shops
Bruttofinanzverbindlichkeiten	moderater Rückgang

1) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

Währungsbereinigter Konzernumsatz steigt 2015 voraussichtlich im mittleren einstelligen Bereich

Wir erwarten, dass der Konzernumsatz im Jahr 2015 währungsbereinigt im mittleren einstelligen Bereich wachsen wird. Trotz einer hohen Unsicherheit hinsichtlich der Entwicklung von Wirtschaft und Konsumausgaben in Russland/GUS wird das steigende Verbrauchervertrauen in den meisten Regionen die positive Umsatzentwicklung des Konzerns unterstützen. Insbesondere eine deutlich bessere Umsatzentwicklung bei TaylorMade-adidas Golf sowie die anhaltend robuste Dynamik bei adidas und Reebok werden die Umsatzentwicklung des Konzerns positiv beeinflussen. In Verbindung mit dem weiteren Ausbau und der weiteren Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen werden so nicht wiederkehrende positive Effekte im Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 mehr als ausgeglichen werden. Angesichts der jüngsten Stärkung wichtiger Währungen wie des US-Dollars und des chinesischen Renminbi gegenüber dem Euro werden sich Währungseffekte voraussichtlich positiv auf die Umsatzentwicklung in Euro auswirken.

Währungsbereinigte zusammengefasste Umsatzerlöse von adidas und Reebok erhöhen sich in fast allen geografischen Regionen

Wir erwarten, dass der zusammengefasste Umsatz von adidas und Reebok auf währungsbereinigter Basis im Geschäftsjahr 2015 in all unseren geografischen Regionen mit Ausnahme von Russland/GUS steigen wird. In Westeuropa werden sich 2015 – trotz der nicht wiederkehrenden positiven Effekte auf den Umsatz im Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 – die allmähliche Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Lage sowie Aktivitäten im Vorfeld der UEFA EURO 2016 gegen Ende des Jahres positiv auf die Umsatzentwicklung der Region auswirken. Daher rechnen wir in Westeuropa mit einem währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzwachstum von adidas und Reebok im mittleren einstelligen Bereich. Beide Marken werden zu diesem Umsatzanstieg beitragen. In Nordamerika erwarten wir einen Anstieg der währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzerlöse von adidas und Reebok im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Die Marke adidas wird ihre Präsenz im Markt durch vermehrte Marketinginvestitionen sowie durch ein besseres Gesamtproduktangebot in wichtigen Kategorien wie Running und Basketball sowie bei Originals stärken und damit voraussichtlich solide Umsatzverbesserungen erzielen. Bei Reebok erwarten wir, dass der währungsbereinigte Umsatz aufgrund von Reeboks Initiativen zur weiteren Straffung des Factory-Outlet-Geschäfts der Marke in Nordamerika unter dem Vorjahresniveau liegen wird. Für China rechnen wir 2015 mit einer sich fortsetzenden starken Umsatzdynamik und prognostizieren einen währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzzuwachs bei adidas und Reebok im hohen einstelligen Bereich. Beide Marken werden zu diesem Anstieg beitragen. Darüber hinaus werden der Ausbau und die Festigung unserer Vertriebsreichweite im Markt diese Entwicklung unterstützen. In Russland/GUS werden das schwache Verbrauchervertrauen und die niedrigen Konsumausgaben die Umsatzentwicklung der Region insgesamt und der Marke adidas insbesondere belasten. Zudem wird sich eine Reduzierung der Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte in diesem Markt negativ auf die Umsatzentwicklung auswirken. Infolgedessen rechnen wir mit einem Rückgang des währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzes von adidas und Reebok in Russland/GUS. In Lateinamerika dürfte die starke Positionierung der Marken adidas und Reebok den Wegfall der positiven Effekte auf den Umsatz im Zusammenhang mit der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 mehr als kompensieren. Daher prognostizieren wir einen währungsbereinigten Anstieg des zusammengefassten Umsatzes von adidas und Reebok in Lateinamerika im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich. Beide Marken werden zu dieser Entwicklung beitragen. In Japan werden die Wachstumsaussichten weiterhin von der Erhöhung der Mehrwertsteuer im Jahr 2014 gedämpft. Infolgedessen erwarten wir einen währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzanstieg bei adidas und Reebok im niedrigen einstelligen Bereich, wobei der Umsatz beider Marken über dem Vorjahresniveau liegen dürfte. In der Region Naher Osten, Afrika und asiatische Märkte rechnen wir mit

einem währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzanstieg bei adidas und Reebok im hohen einstelligen Bereich. Märkte wie Südkorea und Südostasien, wo sowohl adidas als auch Reebok eine starke Dynamik verzeichnen, werden maßgeblich zu dieser Entwicklung beitragen.

Währungsbereinigte Umsatzerlöse in Großhandel wachsen im mittleren einstelligen Bereich

Im Großhandel rechnen wir im Vergleich zum Vorjahr mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Bereich, mit Umsatzzuwächsen sowohl bei adidas als auch bei Reebok. Die Entwicklung der Auftragsbestände sowie das positive Feedback des Einzelhandels und auf Messen unterstützen unsere Wachstumserwartungen. Für das Einzelhandelsgeschäft prognostizieren wir, dass der Umsatz 2015 auf währungsbereinigter Basis in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen wird. Während der Umsatz auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr voraussichtlich stabil bleiben wird, rechnen wir mit einem Nettorückgang der Anzahl der eigenen adidas und Reebok Shops um rund 70 Geschäfte. Abhängig von der Verfügbarkeit der gewünschten Standorte planen wir die Eröffnung von etwa 220 neuen Geschäften. Rund 290 Geschäfte werden im Verlauf des Jahres geschlossen, primär in Russland/GUS, und etwa 100 sollen umgestaltet werden.

Währungsbereinigter Umsatzanstieg in Anderen Geschäftssegmenten im zweistelligen Bereich

Für das Jahr 2015 erwarten wir, dass der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten auf währungsbereinigter Basis im zweistelligen Bereich wachsen wird. Dies wird primär auf währungsbereinigte Umsatzsteigerungen im zweistelligen Bereich bei TaylorMade-adidas Golf zurückzuführen sein. Nachdem das Jahr 2014 von hohen Lagerbeständen und Rabattinitiativen geprägt war, wird TaylorMade-adidas Golf im gesamten Verlauf des Jahres 2015 bedeutsame neue Produkte in wichtigen Kategorien wie Metallhölzer und Eisen auf den Markt bringen. Darüber hinaus dürften neue Produkteinführungen im Bereich Schuhe das Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf unterstützen. Bei Reebok-CCM Hockey erwarten wir, dass sich der währungsbereinigte Umsatz im mittleren einstelligen Bereich erhöhen wird. Neue Produkteinführungen in den wichtigen Kategorien Schlittschuhe und Schutzausrüstung werden diese Entwicklung fördern.

Bruttomarge des Konzerns voraussichtlich von Währungseffekten negativ beeinflusst

Das Management erwartet, dass die Bruttomarge im Jahr 2015 zwischen 47,5 % und 48,5 % liegen wird (2014: 47,6 %). Höhere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf infolge einer Reduzierung der Lagerräumungsaktivitäten sowie ein günstigerer Preis- und Produktmix sowohl bei adidas als auch bei Reebok werden die Entwicklung der Bruttomarge voraussichtlich positiv beeinflussen. Ungünstige Währungsentwicklungen in den Schwellenländern, vor allem in Russland/GUS, werden sich jedoch unseren Prognosen zufolge negativ auf die Bruttomarge auswirken. Der breiter als üblich gefasste Zielkorridor spiegelt die derzeit fortwährende hohe Unsicherheit hinsichtlich künftiger Währungsentwicklungen wider.

Sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz in etwa auf Vorjahresniveau

Es wird erwartet, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2015 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen werden (2014: 42,7 %). Aufwendungen des Sales-Working-Budgets und des Marketing-Working-Budgets im Verhältnis zum Umsatz werden voraussichtlich im Vergleich zum Vorjahr steigen. Angesichts der soliden Dynamik bei adidas und Reebok werden wir im Jahr 2015 unsere Marketing- und Point-of-Sale-Investitionen, insbesondere in reifen Märkten wie Nordamerika und Westeuropa, erhöhen, um schnellere Wachstumsraten und höhere Marktanteile zu sichern. Im Rahmen dieser Marketinginitiativen starteten sowohl adidas als auch Reebok zu Beginn des Jahres wichtige Markenkampagnen. Es wird erwartet, dass die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2015 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen werden.

Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeiteranzahl des adidas Konzerns im Vergleich zum Vorjahr zunehmen wird. Im Jahr 2015 wird der adidas Konzern erneut ca. 1 % des Konzernumsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. Im Vordergrund stehen dabei Dämpfungs- und Energierückführungstechnologien, Lightweight- und digitale Sporttechnologien sowie Produktinnovationen im Bereich Nachhaltigkeit. Investitions- und Forschungsschwerpunkte werden zudem neue Fertigungsprozesse und modernste Materialien umfassen, die die Entwicklung innovativer Produkte und branchenverändernder Fertigungsansätze voranbringen werden.

siehe Forschung und Entwicklung, S. 73

Operative Marge zwischen 6,5 % und 7,0 %

Die operative Marge des adidas Konzerns wird im Jahr 2015 voraussichtlich zwischen 6,5 % und 7,0 % liegen (2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 6,6 %). Die operative Marge wird von den Währungsentwicklungen wesentlich beeinflusst werden.

Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen steigt voraussichtlich zwischen 7 % und 10 %

Unseren Prognosen zufolge wird sich der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen um 7 % bis 10 % erhöhen und sich somit überproportional zum Umsatz entwickeln (2014 Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen: 642 Mio. €). Zudem rechnen wir im Jahr 2015 damit, dass die Zinsaufwendungen auf Vorjahresniveau bleiben werden, da den positiven Effekten resultierend aus niedrigeren Zinsaufwendungen infolge der Platzierung von zwei Eurobonds höhere Finanzverbindlichkeiten gegenüberstehen werden. Nettowährungsverluste im Finanzergebnis dürften ebenfalls auf einem ähnlichen Niveau liegen wie im Vorjahr. Die Steuerquote des Konzerns wird den Prognosen zufolge bei einem Wert von etwa 29,5 % liegen und damit günstiger ausfallen als im Vorjahr (2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte: 29,7 %).

Moderater Rückgang des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz

Wir gehen davon aus, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2015 moderat unter dem Vorjahr liegen wird (2014: 22,4 %). Hauptgrund hierfür ist unsere Erwartung, im Verlauf des Jahres den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zu reduzieren.

Investitionsausgaben in Höhe von etwa 600 Mio. €

Im Jahr 2015 werden sich die Investitionsausgaben des Konzerns auf etwa 600 Mio. € erhöhen (2014: 554 Mio. €). Investitionen werden vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok in den Schwellenländern sowie in Westeuropa und Nordamerika gerichtet sein. Diese Investitionen werden im Jahr 2015 den Großteil der Gesamtinvestitionssumme ausmachen. Zu den sonstigen Investitionsbereichen gehören die Logistikinfrastruktur des Konzerns sowie der weitere Ausbau der Konzernzentrale in Herzogenaurach. Wir gehen davon aus, im Jahr 2015 sämtliche Investitionen vollständig aus dem Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit zu finanzieren.

Mittelüberschuss wird zur Unterstützung von Wachstumsmaßnahmen eingesetzt

Im Jahr 2015 erwarten wir erneut einen positiven Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Der Mittelzufluss wird dazu verwendet werden, den Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital sowie Investitionen, Dividendenzahlungen und das Aktienrückkaufprogramm des Konzerns zu finanzieren. Wir haben vor, die überschüssigen Mittel größtenteils in unsere Wachstumsprojekte zu investieren, allen voran in den weiteren Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Im Jahr 2015 werden Bruttofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 288 Mio. € fällig. Um die finanzielle Flexibilität langfristig zu bewahren, beabsichtigen wir, zum Jahresende ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten (2014: 0,1).

Effizientes Liquiditätsmanagement für 2015 und darüber hinaus

Effizientes Liquiditätsmanagement wird auch im Geschäftsjahr 2015 eine hohe Priorität für den adidas Konzern haben. Wir konzentrieren uns darauf, den operativen Cashflow unserer Konzernsegmente kontinuierlich zu prognostizieren, da dieser die Hauptquelle für liquide Mittel im Konzern darstellt. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf rollierender monatlicher Basis. Die langfristige Liquidität wird durch einen kontinuierlich positiven Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit und ausreichende finanzielle Flexibilität durch ungenutzte Kreditlinien sichergestellt.

siehe Treasury, S. 121

Management beabsichtigt Dividende von 1,50 € vorzuschlagen

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG beabsichtigen, der Hauptversammlung am 7. Mai 2015 für das Geschäftsjahr 2014 wie auch im Vorjahr eine Dividende in Höhe von 1,50 € je Aktie vorzuschlagen (2013: 1,50 €). Dieser Vorschlag verdeutlicht ihr Vertrauen in die solide Finanzlage des Konzerns und seine langfristigen Bestrebungen. Sofern die Aktionäre ihre Zustimmung erteilen, wird die Dividende am 8. Mai 2015 ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Ende des Geschäftsjahres 2014 bedeutet dies eine Dividendenausschüttung in Höhe von 306 Mio. € (2013: 314 Mio. €) und einen Ausschüttungssatz von 53,9 % des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte (2013: 37,4 %). Dies übersteigt den Ausschüttungssatz, der gemäß unserer Dividendenpolitik zwischen 20 % und 40 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns liegt, und ist ein Zeichen unserer Bekenntnis zu einer beständigen, aktionärsorientierten Dividendenausschüttung.

03 / Wichtige Produkteinführungen 2015

Produkt	Marke
Neu designter F50 Fußballschuh	adidas
Neue Versionen der Predator, Nitrocharge und 11 Pro Fußballschuhe	adidas
Neuer F50 Messi Fußballschuh	adidas
Ultra Boost Laufschuh	adidas
Supernova Glide 7 Laufschuh	adidas
Springblade problade Laufschuh	adidas
ClimaHeat Rocket Boost Laufschuh	adidas
J Wall 2 Basketballschuh	adidas
D Rose 773 IV Basketballschuh	adidas
D Lillard Basketballschuh	adidas
Crazylight Boost prime Basketballschuh	adidas
adidas x Marvel Avengers Kollektion	adidas
ClimaChill Trainingskollektion	adidas
Manchester United Lizenzprodukte	adidas
Terrex Agravic Outdoor Produktlinie	adidas
Terrex Boost Outdoorschuh	adidas
Originals Superstar Schuh	adidas
Originals ZX Flux Schuh	adidas
Originals Tubular Schuh	adidas
Originals Stan Smith Schuh	adidas
Originals x Rita Ora Produktlinie	adidas
ZPump Fusion TR Laufschuh	Reebok
Nano 5.0 Trainingsschuh	Reebok
UFC Uniform Kollektion	Reebok
Skyscape Runaround 2.0 Schuh	Reebok
Ventilator OG Schuh	Reebok
Ventilator Reflective Schuh	Reebok
R15 Driver	TaylorMade
Aeroburner Metallhölzer	TaylorMade
Aeroburner Fairway-Hölzer	TaylorMade
adipower sport Boost Golfschuh	adidas Golf
Red Hybrid Schläger	Adams Golf
R-Series Eishockeyschläger	Reebok Hockey
Tacks Schutzausrüstung und -handschuhe	CCM
RibCor Schlittschuh	CCM
Ultra Tacks Eishockeyschläger	CCM
JetSpeed Schlittschuh	CCM

Risiko- und Chancenbericht

Der adidas Konzern versucht stets, Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen, um den Gewinn zu sichern und gleichzeitig den Shareholder Value langfristig zu steigern. Uns ist bewusst, dass wir permanent vielfältigen Risiken ausgesetzt sind und gewisse Risiken eingehen müssen, um wettbewerbsfähig und nachhaltig erfolgreich zu sein. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.

Grundlagen des Risiko- und Chancenmanagements

Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann. Wir haben die Risiken in vier Hauptkategorien zusammengefasst: strategische, operative, rechtliche & Compliance-Risiken sowie finanzielle Risiken. Die Chancen wurden hingegen in zwei Hauptkategorien gegliedert: strategische und operative Chancen sowie finanzielle Chancen.

Risiko- und Chancenmanagementsystem

Der Vorstand der adidas AG trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die Konzernrisikomanagementabteilung koordiniert die Umsetzung und Weiterentwicklung unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands der adidas AG für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat der adidas AG ist dafür zuständig, die Effektivität des Konzernrisikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Zusätzlich schließt unsere Interne Revisionsabteilung (Group Internal Audit) im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Konzernfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Für ein möglichst effektives Risiko- und Chancenmanagement haben wir ein integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem implementiert. Es beruht auf den ganzheitlichen Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser System an die Struktur sowie die Unternehmens- und Managementkultur des adidas Konzerns angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und systematisch berichtet. Das Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Shareholder Value zu sichern und weiter zu steigern. Die Konzernrichtlinie zum Risikomanagement (Group Risk Management Policy), die im Intranet des Konzerns zur Verfügung steht, legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Kompetenzen innerhalb des Konzerns als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest.

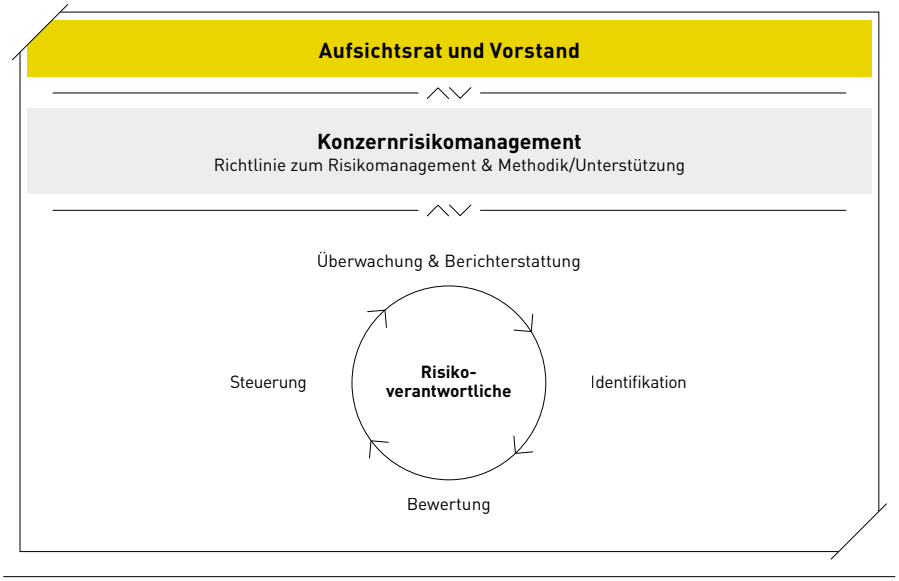
Risiko- und Chancenmanagement ist eine konzernweite Aufgabe, bei der wichtige Erkenntnisse des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess umfasst folgende Elemente:

/ **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser konzernweites Netz an Risikoverantwortlichen (d. h. sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand der adidas AG berichten, inklusive der Geschäftsführer in all unseren Märkten) sorgt für eine effektive Identifikation von Risiken und Chancen. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von Risiken und Chancen zu unterstützen, hat die Konzernrisikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risikobereiche erstellt.

Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z. B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.

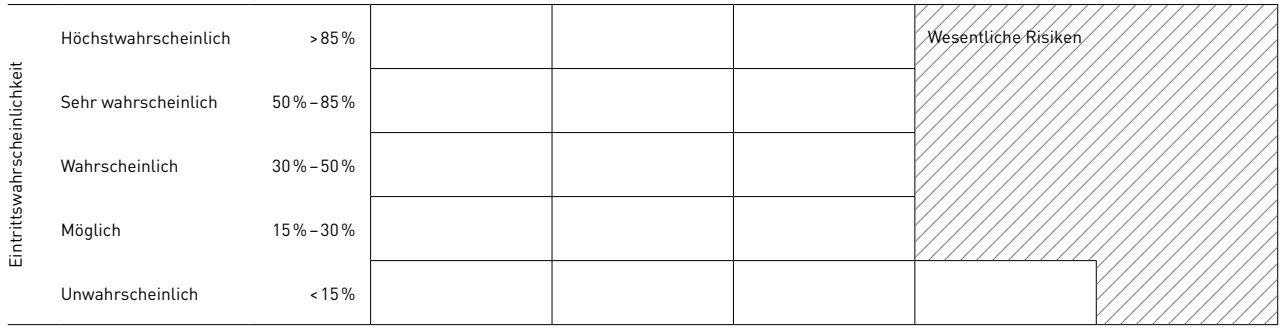
01 / **Risiko- und Chancenmanagementsystem des adidas Konzerns**



/ **Risiko- und Chancenbewertung:** Um ein effektives Risiko- und Chancenmanagement gewährleisten zu können, bewerten wir die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode, die konsequent angewandt wird. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Risikoverantwortlichen, die beim Bewertungsprozess von der Konzernrisikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden. Nach unserer Risiko- und Chancenmanagementmethode werden Risiken und Chancen anhand von zwei Dimensionen bewertet: der möglichen (finanziellen) Auswirkung einerseits und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung andererseits, die sich jeweils auf den kommenden Zwölfmonatszeitraum beziehen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Risikoverantwortlichen Risiken nur aus einer kurzfristigen Sicht betrachten. Ihre Beurteilung umfasst auch eine mittelfristige (12 bis 24 Monate) sowie eine langfristige (mehr als 24 Monate) Perspektive. Bei der Bewertung der potenziellen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: unwesentlich, gering, moderat, wesentlich und groß. Diese Kategorien repräsentieren quantitative oder äquivalente qualitative Größen. Die quantitativen Größen basieren auf dem potenziellen finanziellen Einfluss auf die relevanten Ergebnisgrößen (Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand). Zu den eingesetzten qualitativen Größen zählen beispielsweise das Ausmaß der Medienberichterstattung oder der Bedarf an zusätzlicher Aufmerksamkeit durch die oberste Führungsebene. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich, sehr wahrscheinlich, höchstwahrscheinlich.

siehe Tabelle 02

02 / **Bewertungskategorien der Unternehmensrisiken**



	Marginal	Gering	Moderat	Wesentlich	Groß
Finanzielle Äquivalente [1]	≤1 Mio. €	1–10 Mio. €	10–50 Mio. €	50–100 Mio. €	≥100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	Nahezu keine Medienberichterstattung	Begrenzte lokale Medienberichterstattung	Lokale und begrenzte nationale Medienberichterstattung	Nationale und begrenzte internationale Medienberichterstattung	Umfangreiche internationale Medienberichterstattung
	Nahzu keine Aufmerksamkeit der obersten Führungsebene	Weniger als 5 % zusätzliche Aufmerksamkeit der obersten Führungsebene	5 – 10 % zusätzliche Aufmerksamkeit der obersten Führungsebene	10 – 20 % zusätzliche Aufmerksamkeit der obersten Führungsebene	Mehr als 20 % zusätzliche Aufmerksamkeit der obersten Führungsebene
	Mögliche Auswirkung				

1) Basierend auf Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand.

Bei der Risikobewertung betrachten wir zwei Seiten: das Bruttorisiko und das Nettorisiko. Das Bruttorisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor eventuellen risikomindernden Maßnahmen dar (größtmögliche negative Auswirkung). Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen (‚erwarteter Fall'). Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt nur das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen wesentlicher eingetretener Risiken im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung. Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risikoeinschätzung innerhalb des Konzerns sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden stetig verbessern.

Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen auf ihre Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und mögliche damit verbundene Risiken hin untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Konzern- sowie in stärkerem Maße auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Initiativen. Anders als bei der Risikobewertung existiert bei der Chancenbewertung nur die Nettoperspektive.

/ **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringerung mit dem Ziel, die (finanzielle) Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Konzernrisikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen.

/ **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Das Ziel unseres integrierten Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Konzernrisiken und -chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits deren Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt in einem zweistufigen Prozess, der weltweit durch eine 2011 eingeführte konzernweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird. Erstens müssen Risikoverantwortliche vierteljährlich dem zentralen Konzernrisikomanagement Risiken melden, die bei der potenziellen Bruttoauswirkung mit mindestens ‚moderat' oder bei der Nettoauswirkung zumindest mit ‚gering' bewertet worden sind (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Risikoverantwortlichen sind außerdem dazu angehalten, sämtliche Chancen mit einer Bewertung der möglichen Auswirkung von mindestens ‚gering' zu berichten. Zweitens aggregiert das Konzernrisikomanagement die gemeldeten Risiken bzw. Chancen und stellt dem Vorstand der adidas AG ebenfalls vierteljährlich einen konsolidierten konzernweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht an den Vorstand werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen sowie aggregierte wichtige Risiko- und Chancenbereiche hervorgehoben.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken bzw. neu identifizierter Risiken mit einer potenziellen Nettoauswirkung von mindestens ‚moderat' erfolgt die Berichterstattung auch ad hoc außerhalb der regulären vierteljährlichen Routinemeldung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

Compliance-Managementsystem (Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk des adidas Konzerns)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch korrekt handeln und die Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Als global tätiges Unternehmen mit mehr als 50.000 Beschäftigten ist sich der adidas Konzern jedoch auch bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk des adidas Konzerns und unser Risiko- und Chancenmanagementsystem sind eng aufeinander abgestimmt. Beide werden vom Chief Compliance Officer des adidas Konzerns verantwortet, der dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt ist. Diese Systeme schaffen die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass das jeweils geltende Recht sowie unsere internen Regelungen und Richtlinien konzernweit bekannt sind und ihre Einhaltung sichergestellt wird. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Aus diesem Grund sind die Identifikation, Analyse und Bewertung potenzieller Compliance-Risiken für unseren Risiko- und Chancenmanagementprozess von grundlegender Bedeutung. Die Konzernrisikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen und den zuständigen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken vierteljährlich systematisch zu beurteilen.

siehe Rechtliche & Compliance-Risiken, S. 170

Das Compliance-Managementsystem des Konzerns basiert auf den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance. Es bezieht sich auf die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und soll:

- Qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen.
- Das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern.
- Den Wert und den Ruf des Konzerns sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken.
- Durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.
- Zur kontinuierlichen Verbesserung aller Geschäftsaktivitäten beitragen.

Unser Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct), der für alle Regionen und Unternehmensbereiche Gültigkeit hat, gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor und ist sowohl auf unserer Internetseite als auch im konzerneigenen Intranet einsehbar. Der Verhaltenskodex bildet den Grundstein unseres Compliance-Managementprogramms, das auf drei Säulen basiert: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren.

Vorbeugen umfasst beispielsweise Trainings wie das internetbasierte Training zum Verhaltenskodex, zu dem alle Mitarbeiter weltweit verpflichtet sind, allgemeine Schulungen zum Datenschutz und ein Trainingsprogramm (für alle Mitarbeiter verpflichtend, die Kundenkontakt bzw. direkten Kontakt mit Wettbewerbern haben) für Kartellrecht, welches webbasierte aber auch persönliche Schulungen umfasst.

Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, haben wir Whistleblowing-Verfahren eingeführt. Diese helfen den Mitarbeitern dabei, Bedenken im Hinblick auf Fehlverhalten bzw. mögliche Compliance-Verstöße intern (z. B. direkt gegenüber ihrem Vorgesetzten, dem Chief Compliance Officer oder anderen Compliance-Beauftragten, dem zuständigen Personalmanager oder dem Betriebsrat) bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline- und E-Mail-Service zu melden. Die Hotline (Fair-Play-Hotline) kann rund um die Uhr an sieben Tagen die Woche kostenlos in mehr als 60 Ländern angerufen werden. Darüber hinaus führen unsere Interne Revisionsabteilung sowie die Profit-Protection-Abteilung regelmäßige Audits und Untersuchungen durch, um potenzielle Verstöße aufzudecken. Im Falle eines berichteten bzw. vermuteten Compliance-Verstoßes können zudem Ad-hoc-Untersuchungen eingeleitet werden.

siehe Glossar, S. 258

Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Daher haben wir weltweit ein Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter aufgebaut, die direkt an den Chief Compliance Officer des Konzerns berichten. Die Compliance-Beauftragten fungieren als dedizierte Ansprechpartner, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Verstöße über ein internetbasiertes Berichterstattungssystem, auf das alle Compliance-Beauftragten des Konzerns zugreifen können. Auf Compliance-Verstöße reagieren wir zeitnah mit angemessenen Sanktionsmechanismen (die bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können). Erkenntnisse im Zusammenhang mit in der Vergangenheit aufgeklärten Regelverstößen werden genutzt, um das Compliance-Managementsystem kontinuierlich weiter zu verbessern.

Der Chief Compliance Officer erstattet dem Vorstand regelmäßig Bericht über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über maßgebliche Compliance-Fälle, die auch dem Prüfungsausschuss gemeldet werden. Zudem berichtet er dem Prüfungsausschuss jährlich mindestens in einer seiner Sitzungen über den Inhalt und den weiteren Ausbau des Compliance-Programms.

Beschreibung der wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess gemäß § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem stellt im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess des adidas Konzerns einen Prozess dar, der in das konzernweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessenem Maße sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, insbesondere der International Financial Reporting Standards (IFRS), und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Group Finance Manual) gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen in den Bereichen sind jeweils klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der Begrenzung und Überprüfung erkannter Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

Das interne System zur Überwachung der Konzernrechnungslegung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) soll die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen trotz identifizierter Risiken in der Finanzberichterstattung in angemessenem Maße sicherstellen. Zur Überwachung der Wirksamkeit von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Interne Revisionsabteilung (Group Internal Audit) sowie durch die Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Group Policies & Internal Controls). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer von ihm ausgewählte interne Kontrollen und beurteilt deren Effektivität. Dazu gehören auch eingesetzte IT-Systeme. Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der adidas AG die Effektivität von ICoFR. Aufgrund der Einschränkungen von ICoFR kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von ICoFR gewährleistet werden.

Allen Konzerngesellschaften werden Konzernbilanzierungsrichtlinien vorgegeben, die von ihnen verbindlich anzuwenden sind. Über das konzernweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Schulden eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen jedes Quartal schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der International Financial Reporting Standards.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder von einem adidas Group Shared Service Centre durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten ERP-Systeme basieren größtenteils auf einem konzernweit standardisierten SAP-System. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine ERP-Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Im Zuge einer Initiative zur Harmonisierung unserer System-Infrastruktur (One ERP) werden wir auch in diesen Konzerngesellschaften mittelfristig ein SAP-basiertes ERP-System einführen. Die Einzelabschlüsse werden nach Freigabe durch den Finanzdirektor der jeweiligen Konzerngesellschaft in ein zentrales Konsolidierungssystem, basierend auf SAP SEM-BCS, überführt. Auf Konzernebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Maßnahmen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Vertriebskanal- bzw. Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP SEM-BCS erfolgt. Kontrollen im Rahmen der einzelnen Konsolidierungsschritte, wie der Schulden- oder Aufwands- und Ertragskonsolidierung, erfolgen sowohl manuell als auch systembasiert unter Verwendung automatisch erstellter Konsolidierungsprotokolle. Eventuelle Mängel werden manuell durch eine systematische Abarbeitung der einzelnen Fehler bzw. Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach dem Finalisieren aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten in der Konzernbilanz sowie in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Identifizierte materielle Abweichungen werden bei den Konzerngesellschaften hinterfragt, falls noch nicht anderweitig erläutert.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme sowie das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird seitens der Konzern-IT sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

Governance-Strukturen und -Prozesse des Konzerns im Jahr 2014 weiterentwickelt

Im Jahr 2014 haben wir weitere Verbesserungen der Governance-Strukturen und -Prozesse des Konzerns umgesetzt. Wir haben einen komplett überarbeiteten Verhaltenskodex (unseren Fair-Play-Verhaltenskodex) eingeführt, das internetbasierte Training zum Verhaltenskodex aktualisiert und eine Fair-Play-App für Mobiltelefone vorgestellt, welche die Mitarbeiter des Konzerns herunterladen können. Im Hinblick auf das Risiko- und Chancenmanagement führte die Konzernrisikomanagementabteilung Schulungen und Workshops mit Risikoverantwortlichen durch und überarbeitete unseren Risikokatalog (Risk Universe) nach einem Abgleich der Risiko- und Chancenbereiche des Konzerns mit den von den wichtigsten Wettbewerbern und Einzelhandelspartnern des Konzerns berichteten Risiko- und Chancenkategorien.

Dieser Bericht konzentriert sich mit Ausnahme der Zinsrisiken sowie der Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken auf die von uns als wesentlich eingeschätzten Risiken des Konzerns. Wesentliche Risiken sind all diejenigen Risiken, deren potenzielle Auswirkung wir mit groß bewerten, sowie zusätzlich die Risiken, deren potenzielle Auswirkung als wesentlich und deren Eintrittswahrscheinlichkeit als mindestens möglich eingeschätzt werden. Die Überarbeitung des Risk Universe beeinflusste die Konsolidierung und Aggregation von Risiken. Aus diesem Grund könnte die Vergleichbarkeit der beschriebenen Risiken mit den im Vorjahr berichteten Risiken leicht eingeschränkt sein. Die Einschätzung der hier beschriebenen Risiken ist in der Übersicht der Unternehmensrisiken dargestellt.

siehe Tabelle 03

03 / **Übersicht Unternehmensrisiken**

	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2013)	Eintritts-wahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2013)
Strategische Risiken				
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Groß		Möglich	
Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld	Groß		Möglich	↑ (Unwahrscheinlich)
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Wesentlich		Wahrscheinlich	
Wettbewerbsrisiken	Wesentlich		Wahrscheinlich	↑ (Möglich)
Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen	Wesentlich		Wahrscheinlich	
Operative Risiken				
Geschäftspartnerrisiken	Groß		Möglich	
Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels	Groß		Unwahrscheinlich	↓ (Möglich)
Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle	Groß		Unwahrscheinlich	↓ (Möglich)
IT-Risiken	Groß		Unwahrscheinlich	
Projektrisiken	Groß		Unwahrscheinlich	
Lagerbestandsrisiken	Wesentlich	↑ (Moderat)	Wahrscheinlich	
Marketingrisiken	Wesentlich		Wahrscheinlich	
Risiken hinsichtlich Produktsortiment, Innovation und Design	Wesentlich		Wahrscheinlich	
Logistikrisiken	Wesentlich	↓ (Groß)	Möglich	
Rechtliche & Compliance-Risiken				
Risiken in Verbindung mit Wettbewerbs-, Handels-, Zoll- und Steuerbestimmungen	Groß		Unwahrscheinlich	↓ (Möglich)
Produktqualitätsrisiken	Groß	↑ (Wesentlich)	Unwahrscheinlich	↓ (Möglich)
Risiken von Betrug und Korruption	Groß		Unwahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Wesentlich		Wahrscheinlich	↑ (Unwahrscheinlich)
Finanzrisiken				
Währungsrisiken	Groß		Wahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/sonstigen immateriellen Vermögenswerte	Groß	↑ (Wesentlich)	Möglich	↑ (Unwahrscheinlich)
Ausfallrisiken	Groß		Unwahrscheinlich	
Zinsrisiken	Gering		Wahrscheinlich	
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Gering		Unwahrscheinlich	

Strategische Risiken

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist in hohem Umfang von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge und gesellschaftspolitische Faktoren wie z. B. militärische Auseinandersetzungen, Bürgerunruhen, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes Risiko für die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Konzerns dar. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z. B. Handelsbeschränkungen, Sozialversicherungssysteme, Mindestlöhne, Steuergesetzgebung, wirtschaftliche und politische Sanktionen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen.

Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt der Konzern eine gleichmäßige Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Wir beobachten zudem fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in all unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell anpassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. Darüber hinaus nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger und Behörden bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen und um bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

Risiken im Risiko- und Kontrollumfeld

Das Versäumnis, erhebliche Risiken zu identifizieren, ihnen aktiv zu begegnen sowie innerhalb des Konzerns angemessene interne Kontrollsysteme einzuführen und aufrechtzuerhalten, könnte unangemessene Entscheidungen, höhere Kosten, Compliance-Verstöße, Betrug oder auch Reputationsschäden nach sich ziehen. Ein unsachgemäß ausgestaltetes, umgesetztes und betriebenes Compliance-Managementsystem kann dazu führen, dass wir Compliance-Verstöße und unethisches Verhalten nicht ausreichend verhindern oder erkennen bzw. nur unzureichend darauf reagieren können. Dies könnte Geldbußen oder andere Strafmaßnahmen nach sich ziehen, Kosten und Managementhaftung erhöhen und den Ruf des Konzerns schädigen. Daneben könnten eine unzureichende Dokumentation, nicht ausreichende Schulungsmaßnahmen sowie fehlende Durchsetzung von Richtlinien, Prozessen und Verfahren zu einem fehlenden Risikobewusstsein bei unseren Mitarbeitern führen sowie nicht korrektes Verhalten und Compliance-Verstöße begünstigen.

Um diesen Risiken angemessen begegnen zu können, überwachen wir unser konzernweites Risikomanagementsystem, unser Compliance-Managementsystem sowie unser internes Kontrollnetzwerk fortlaufend. Wir entwickeln diese Systeme zudem ständig weiter. Darüber hinaus haben wir einen weltweit geltenden Richtlinienkatalog (Global Policy Manual), in dem alle relevanten Richtlinien des Konzerns enthalten sind. Der Katalog ist allen Mitarbeitern frei über das Intranet zugänglich. Wir bieten zudem regelmäßige Mitarbeiterschulungen an (z. B. zum Verhaltenskodex, zum Wettbewerbsrecht, zur Arbeitsplatzsicherheit). Außerdem dokumentieren wir wichtige Geschäftsprozesse, um Transparenz zu schaffen, und fördern die Umsetzung geeigneter Kontrollmechanismen.

Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

Der adidas Konzern ist einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt, falls es uns nicht gelingen sollte, den Bekanntheitsgrad unserer Marken sowie die Verbundenheit und Kaufabsicht der Konsumenten in Bezug auf unsere Produkte auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Ungünstige mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Konzerns erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Konzerns führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z. B. Nichtregierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir ständig einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. Konsumenten, Medien, Nichtregierungsorganisationen, Finanzwelt). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können, haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt. Fallweise werden wir auch von externen Experten in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten. Daneben haben wir klare Mission Statements, Werte und Ziele für all unsere Marken definiert. Diese Aspekte bilden die Grundlage der Kommunikationsstrategien für unsere Produkte und Marken. Wir investieren außerdem nach wie vor erhebliche Marketingressourcen, um den Wert unserer Marken zu stärken und deren Bekanntheit beim Konsumenten zu fördern.

siehe Strategie Global Brands, S. 53
siehe Strategie Andere Geschäftssegmente, S. 60

Wettbewerbsrisiken

Der adidas Konzern ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern (z. B. neue Marken, vertikale Einzelhändler) stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten wie z. B. Preisschlachten am Markt oder Bieterkämpfen um Promotion-Partnerschaften führen. So kann ein anhaltender Preiskampf in einem für den Konzern wichtigen Markt die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Konzerns schaden kann.

Um die Wettbewerbsrisiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, anstatt auf sie reagieren zu müssen. Dieser Ansatz ermöglicht uns bei Bedarf eine frühzeitige Anpassung unserer Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie der FIFA, dem FC Bayern München oder Lionel Messi einzugehen. Zudem möchten wir unser Portfolio durch neue Partner wie Manchester United, UFC, James Rodriguez oder Andrew Wiggins auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen

Der Konzern bewegt sich in einem dynamischen, sich schnell verändernden Wettbewerbsumfeld. Um erfolgreich zu bleiben, sind deshalb organisatorische Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit an neue Wettbewerbssituationen enorm wichtig. Eine komplexe Organisationsstruktur kann ebenso wie Unklarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Konzern zu zeitlich ungelegenen oder nicht optimalen Entscheidungen, unwirtschaftlichen und unwirksamen Prozessen und folglich höheren Kosten führen. Unsachgemäße Planung und Durchführung

von Umstrukturierungsmaßnahmen können das Engagement von Mitarbeitern verringern, den Geschäftsbetrieb stören und so ebenfalls höhere Kosten verursachen. Häufige organisatorische Veränderungen können die Belegschaft erschöpfen und damit Effizienz und Produktivität verringern. Darüber hinaus kann unangemessenes Veränderungsmanagement zu fehlender Akzeptanz und geringerem Engagement bei Mitarbeitern führen und Ineffizienzen zur Folge haben.

Wir mindern diese Risiken durch regelmäßige, offene und transparente Kommunikation mit unseren Mitarbeitern. Unter anderem veranstalten unsere Vorstandsmitglieder und das Senior-Management-Team des Konzerns regelmäßig Mitarbeiterversammlungen, um unsere Mitarbeiter über organisatorische Änderungen zu informieren und auch die Gründe dieser zu erläutern. Um Veränderungen angemessen zu steuern und für Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu sorgen, setzen wir auch interne und externe Spezialisten in den Gebieten Projektmanagement, Veränderungsmanagement und Kommunikation ein. Diese schulen unsere Mitarbeiter und beteiligen sie auch aktiv an Veränderungsprozessen, damit sie neuen Organisationsstrukturen und Prozessen gegenüber aufgeschlossen sind und diese unterstützen.

Operative Risiken

Geschäftspartnerrisiken

Der adidas Konzern unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichsten Drittparteien, z. B. Einzelhandelspartnern, Distributoren, Lizenznehmern, Joint-Venture-Partnern, Zulieferern, Dienstleistern oder Promotion-Partnern. Dadurch ist der Konzern einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

siehe Glossar, S. 258

So könnte z. B. das Versäumnis, gute Beziehungen zu Einzelhändlern aufzubauen und zu pflegen, erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Großhandelsaktivitäten und damit auf die Geschäftsentwicklung des Konzerns haben. Der Verlust wichtiger Kunden in Schlüsselmärkten infolge eines unzureichenden Customer-Relationship-Managements würde sich in beträchtlichen Umsatzausfällen niederschlagen. In einigen wenigen Märkten arbeiten wir mit Distributoren oder strategischen Partnern zusammen, deren Vorgehensweise von unserer eigenen Vertriebspraxis und unseren Standards abweichen könnte. Dadurch könnte die Geschäftsentwicklung des adidas Konzerns ebenfalls negativ beeinflusst werden. Auf ähnliche Weise könnte es sich auf Umsatz und Profitabilität des Konzerns negativ auswirken, wenn wir es nicht schaffen, gute Beziehungen zu Zulieferern oder Dienstleistern zu pflegen. Darüber hinaus könnten beispielsweise auch Verletzungen von Promotion-Partnern (z. B. Einzelsportler) oder schlechte Leistungen gesponserter Mannschaften oder Athleten deren Anziehungskraft auf Konsumenten schmälern und letztendlich niedrigere Umsätze und eine geringere Attraktivität unserer Marken zur Folge haben. Die Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, Kunden oder Dienstleistern birgt ebenfalls Risiken. Eine zu starke Konzentration auf einen Zulieferer bei einem erheblichen Teil unseres Produktvolumens oder eine zu große Abhängigkeit von einem bestimmten Kunden erhöht unsere Anfälligkeit gegenüber Liefer- und Umsatzausfällen und könnte zu erheblichem Margendruck führen. Darüber hinaus könnten sich Leistungsausfälle (einschließlich Insolvenz) oder Betriebsunterbrechungen (z. B. durch Streiks) ebenfalls negativ auf die Geschäftsaktivitäten des Konzerns auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten unethische oder nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken seitens unserer Geschäftspartner negativ auf den Ruf des Konzerns abstrahlen, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift der Konzern verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise arbeiten wir mit Geschäftspartnern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko von Geschäftsunterbrechungen. Wir minimieren zudem potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und entlang der gesamten Beschaffungskette die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um eine gegenseitige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit unseren Einzelhandelspartnern aufzubauen und zu pflegen, unterstützen wir unsere Einzelhandelspartner und stellen ihnen verkaufsfördernde Instrumente zur Verfügung. Customer-Relationship-Management ist nicht nur für unsere Vertriebsmitarbeiter eine Hauptaufgabe, sondern ist auch für die leitenden Führungskräfte sowie die obere Managementebene von höchster Bedeutung. Um Abhängigkeiten von bestimmten Geschäftspartnern zu verringern, verfolgt der Konzern eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt der adidas Konzern auf ein breites Zuliefernetz und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing). Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau der von uns kontrollierten Verkaufsflächen umfasst. Dadurch können wir die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden reduzieren. Im Einzelnen war kein Kunde unseres Konzerns im Jahr 2014 für mehr als 10 % der Konzernumsätze verantwortlich. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern, bestehend aus Einzelsportlern, Vereinsteams, Verbänden oder auch Dachverbänden, in einer Vielzahl von Sportarten.

siehe Nachhaltigkeit, S. 89

siehe Glossar, S. 258

Risiken aufgrund des eigenen Einzelhandels

Bei der Eröffnung neuer Geschäfte im Rahmen der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sind beträchtliche Investitionen sowohl vorab in Geschäftsausstattung und -einrichtung als auch in die laufende Instandhaltung erforderlich. Darüber hinaus erfordern eigene Einzelhandelsgeschäfte oftmals längerfristige Mietverpflichtungen und einen deutlich höheren Personalaufwand im Verhältnis zum Umsatz als der Vertrieb unserer Produkte im Großhandel. Dieser höhere Anteil von Fixkosten gegenüber unserem Großhandelsgeschäft kann im Falle deutlicher Umsatzeinbußen eine größere Auswirkung auf die Profitabilität nach sich ziehen. Der Erfolg im eigenen Einzelhandel ist vor allem mit den Fähigkeiten und der Leistung unserer Mitarbeiter verknüpft. Hohe Fluktuationsraten sowie unzureichende Fähigkeiten und Qualifikation der Mitarbeiter unseres eigenen Einzelhandels könnten sich negativ auf Umsatz und Profitabilität auswirken. Auch ein ineffektiver oder uneinheitlicher Führungsansatz sowie eine inadäquate Kultur im Hinblick auf das Betreiben eigener Einzelhandelsgeschäfte mit der nötigen kaufmännischen Finesse können zu derartigen suboptimalen Geschäftsentwicklungen beitragen. Darüber hinaus kann eine verzögerte Eröffnung neuer Geschäfte oder mangelhafte Ausführung des Geschäftsbetriebs in den Läden zu Umsatzausfällen führen und zudem das Markenimage negativ beeinflussen. Außerdem droht eine hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsatzentwicklung, wenn es uns nicht gelingen sollte, geeignete Standorte für unsere Geschäfte zu finden.

Wir reduzieren diese Risiken durch eine Reihe von Maßnahmen. Beispielsweise hat der Großteil unserer neuen Mietverträge eine Dauer von fünf bis zehn Jahren. Darüber hinaus werden neue Geschäfte auf Grundlage eines einheitlichen und konzernweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet, das unsere jahrelangen Erfahrungen im eigenen Einzelhandel und weltweite Best Practices berücksichtigt. Die Leistung der Geschäfte wird anhand einer Einzelhandels-Scorecard mit neun quantitativen Leistungsindikatoren gemessen. Geschäfte, die unsere Erwartungen nicht erfüllen, werden entweder umorganisiert, umgestaltet oder geschlossen. Daneben veranstalten wir verschiedene Schulungen für die Mitarbeiter auf allen Ebenen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte – vom Verkaufspersonal bis hin zum oberen Management. Gleichzeitig kontrollieren

wir fortlaufend die Mitarbeiterfluktuation und betreiben aktives Nachfolgemanagement. Um die Abgangsraten zu reduzieren, kümmern wir uns intensiv um die Karriereentwicklung unserer Mitarbeiter im eigenen Einzelhandel.

Risiken durch außergewöhnliche externe Störfälle

Der adidas Konzern ist externen Risiken wie beispielsweise Naturkatastrophen, ungünstigen Wetterverhältnissen, Epidemien, Feuer, Unfällen und böswilligen Handlungen ausgesetzt. Derartige Ereignisse können zu Sachschäden an Gebäuden, Produktionsanlagen und Lagerhäusern des Konzerns oder seiner Zulieferer sowie an unterwegs befindlicher Ware oder zu Unterbrechungen der Geschäftsaktivitäten führen.

Dem wirken wir auf verschiedene Weise entgegen. Beispielsweise arbeiten wir mit zuverlässigen Zulieferern und Logistikanbietern zusammen, die hohe Sicherheitsstandards garantieren. Zusätzlich zu unserem Versicherungsschutz haben wir auch vorbeugende Maßnahmen (z. B. Feuerlöschanlagen in Gebäuden) und Notfallpläne zur schnellen Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit implementiert, um potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren.

IT-Risiken

Wichtige Geschäftsabläufe benötigen IT-Systeme – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Ein schwerwiegender System- oder Anwendungsausfall könnte zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen. Daneben könnten Viren- und Schadprogramm-Angriffe zu Systemstörungen und schließlich zum Verlust von geschäftskritischen und/oder vertraulichen Informationen führen. Diebstahl oder ungewollte Veröffentlichung vertraulicher und sensibler Informationen oder Daten (z. B. Produktdaten, Mitarbeiterdaten, Konsumentendaten) könnte unseren Ruf schädigen, Strafmaßnahmen nach sich ziehen und höhere Kosten verursachen.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitätspläne und stellt die Einhaltung von maßgeblichen IT-Grundsätzen sicher. Die Datensicherheit wird durch eingeschränkte Nutzerzugriffsrechte, basierend auf der jeweiligen Stellenbeschreibung, gewährleistet. Darüber hinaus wird die Einhaltung datenschutzrechtlicher Regelungen sichergestellt. Sicherheitsmaßnahmen, wie z. B. Antivirenprogramme und Firewalls, zielen darauf ab, unsere Systeme und geschäftskritischen Informationen zusätzlich zu schützen. Für das zentrale ERP-(Enterprise-Resource-Planning-)System nehmen wir mehrmals täglich Datensicherungen vor – wechselweise in verschiedenen Datenzentren. Unsere Notfalllösung für das ERP-System ermöglicht, im Bedarfsfall schnell und ohne Datenverlust auf einen Remote-Standort zu wechseln. Sicherheit, Kontrollmechanismen und Verlässlichkeit der Systeme werden durch die Interne Revision des Konzerns regelmäßig geprüft und getestet.

Projektrisiken

Der Konzern investiert fortlaufend in neue Projekte, z. B. die Entwicklung, Einführung und Expansion von IT-Systemen und Logistikzentren oder den Bau von neuen Geschäftsgebäuden. Auf diese Weise versuchen wir weiteres Wachstum und Effizienzsteigerungen wirksam zu unterstützen. Ineffizientes Projektmanagement kann zu Verspätungen bei der Durchführung von wichtigen Projekten führen und höhere Ausgaben verursachen. Unangemessene Projektplanung und -steuerung können ebenso zu Ineffizienz, Verspätungen oder Störfällen führen wie Umsetzungsfehler und damit höhere Kosten und Umsatzeinbußen bewirken. Ebenfalls könnten unsachgemäße Projektleitung sowie fehlende Priorisierung und Überwachung des Projektportfolios in nicht optimale Ressourcenallokation und unerwünschte Projektergebnisse münden.

Zur Projektsteuerung überprüfen sowohl Projektteams als auch Projektleitungsgremien ständig den Stand der Projekte und gewährleisten so, dass Fortschritt, Qualität und Kosten regelmäßig beurteilt werden. Darüber hinaus haben wir ein funktionsübergreifendes Gremium unter Führung des für Global Operations zuständigen Vorstandsmitglieds ins Leben gerufen. Dieses stellt ganzheitliches ('End-to-End') Management wichtiger Projekte sicher. Zusätzlich ermöglicht uns diese Vorgehensweise, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig korrigierend einzugreifen, was sogar eine vollständige Einstellung von Projekten mit niedrigen Erfolgsaussichten einschließt.

Lagerbestandsrisiken

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge etwa sechs Monate vor der Auslieferung platzieren, ist der adidas Konzern Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Ein plötzlicher Nachfragerückgang kann Überbestände sowohl für den Konzern als auch im Markt verursachen. Dies könnte sich möglicherweise negativ auf unsere Ergebnisse auswirken, beispielsweise durch Retouren, Überalterung der Vorräte, zusätzliche Lagerräumungsverkäufe oder eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital.

In ähnlicher Weise kann ein plötzlicher Anstieg der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point-of-Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde der Konzern Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. Dies könnte der Loyalität zu unseren Marken sowie unserem Ruf als termin- und mengengetreuer Lieferant schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus zusätzlichen Kosten, z. B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.

Um diese Risiken zu mindern, steuern wir aktiv unsere Vorratsbestände, z. B. durch ständige Bestandskontrollen sowie Zentralisierung von Vorratshaltung und Lagerräumungsverkäufen. Wir arbeiten auch kontinuierlich an der Verbesserung unserer Prognose- und Materialplanungsprozesse. Zu diesem Zweck haben wir uns 2014 weiter auf unser Verfahren der integrierten Geschäftsplanung fokussiert. Darüber hinaus bietet der Bereich Global Operations durchdachte, maßgeschneiderte Lieferfähigkeitsprogramme, um die Vorlaufzeit von der Bestellung bis zur Auslieferung zu verkürzen. Hiermit sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen. Wir führen außerdem unsere globalen Bereiche für Supply Chain Management und IT zusammen, um unsere Lieferkette noch agiler und zuverlässiger zu machen. Mithilfe der Analyse von Echtzeitdaten wollen wir sicherstellen, dass wir die Konsumentenerwartungen hinsichtlich Produktverfügbarkeit erfüllen.

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 98

siehe Global Operations, S. 66

Marketingrisiken

Eine reibungslose Umsetzung von Marketingaktivitäten ist für den Erfolg des adidas Konzerns und seiner Marken von entscheidender Bedeutung. Sind Produktentwicklung, Sortimentszusammenstellung, Marketingstrategien und Markenkommunikationsprozesse nicht aufeinander abgestimmt, könnte dies höhere Kosten, eine suboptimale Umsatzentwicklung und eine unzureichende Attraktivität für den Konsumenten zur Folge haben. Schlecht durchgeführte Marketingaktivitäten können zudem zu einer negativen medialen Berichterstattung führen und dem Markenimage schaden. In ähnlicher Weise könnten sich nicht angemessene oder nicht ausreichende Investitionen in den Aufbau unserer Marken negativ auf unsere Fähigkeit auswirken, Markendynamik und Wettbewerbsvorteile im Markt aufrechtzuerhalten.

Im Zuge der kürzlichen Reorganisation innerhalb des Konzerns zur Stärkung von ‚Brand Leadership' wurden der Marketingabteilung im Jahr 2014 wesentlich umfassendere Verantwortlichkeiten entlang des gesamten Produktzyklus übertragen. Dies wird eine noch engere Abstimmung zwischen den verschiedenen Funktionen, eine einheitlichere Umsetzung und schnellere Entscheidungsprozesse sicherstellen. Durch kontinuierliche Planung und Kollaboration innerhalb der Marketingorganisation einerseits sowie funktionsübergreifend andererseits stellen wir sowohl Konsumentenrelevanz als auch erstklassige Durchführung der Maßnahmen sicher. So wird z. B. die neue Abteilung Concepts-to-Consumer durch den direkten Kommunikationsfluss zu jedem einzelnen Markt einfachere und schnellere Abläufe sichern und unseren Produktauftritt und das ‚Look & Feel' vereinheitlichen.

Außerdem priorisieren wir unsere Investitionen in Marketingaktivitäten und Promotion-Partnerschaften nach ihrer strategischen Bedeutung, um so eine angemessene Rendite sicherzustellen.

Risiken hinsichtlich Produktsortiment, Innovation und Design

Innovative und attraktive Produkte generieren hohe Umsätze und strahlen zudem durch den sogenannten Halo-Effekt auf andere Produkte ab. Zudem ist es für unseren nachhaltigen kommerziellen Erfolg von essenzieller Bedeutung, höchste Standards in Sachen Produktqualität und Sicherheit zu erfüllen. Diese Vorgabe ist ein zentraler Bestandteil von Produktdesign und -entwicklung. Um Wettbewerbsvorteile zu wahren, ist es entscheidend, neue Produkttechnologien und frische Designideen schnell auf den Markt zu bringen. Falls wir es nicht schaffen, innovative, topmodische Produkte zu entwickeln, die beim Konsumenten starken Anklang finden, könnten Dynamik und Attraktivität unserer Marken sinken, was sich letztendlich in Umsatzeinbußen und Marktanteilsverlusten widerspiegeln würde. Wenn wir es versäumen sollten, ausreichend in die Fähigkeiten von Innovation und Design zu investieren, könnte die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns im Markt leiden, was sich ebenfalls negativ auf die Umsatzentwicklung auswirken würde. Des Weiteren könnten sich eine unzureichende Sortimentsbreite und -tiefe sowie ein unangemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis bei unseren Produkten negativ auf Umsatz und Gewinn des Konzerns auswirken.

Daher setzen wir unsere Investitionen in Innovationen und Designprozesse sowie in die Rekrutierung und Bindung kreativer, innovativer Talente fort. In diesem Zusammenhang werden wir 2015 ein neues Designstudio in Brooklyn in New York/USA eröffnen. Damit wir rasch sich verändernde Konsumentenvorlieben identifizieren und entsprechend darauf reagieren und Produkte schneller auf den Markt bringen können, bedienen wir uns ausgiebig der Instrumente primärer und sekundärer Marktforschung und konzentrieren uns darauf, unsere Forschungs- und Entwicklungsabläufe zu straffen. Durch strikte Steuerung von Produktlebenszyklen wollen wir sicherstellen, dass unser Produktangebot aktuell und hochmodern bleibt.

siehe Forschung und Entwicklung, S. 73

Logistikrisiken

Als global aufgestelltes Unternehmen, das in zahlreichen Ländern tätig ist, ist der adidas Konzern auf gut funktionierende Logistikprozesse angewiesen – von den Zulieferern zu unseren Logistikzentren und anschließend zum Kunden. Jede Störung dieser Prozesse kann sich negativ auf unsere Auftragserfüllung und Lieferfähigkeit auswirken. Die Folgen könnten höhere Lagerbestände, Umsatzausfälle, zusätzliche Kosten sowie die Verschlechterung von Kundenbeziehungen sein. Unzureichende Transport- oder Lagerkapazitäten, Fehler des Personals oder Störungen der IT-Systeme im Bereich Logistik können den Warenverkehr beeinträchtigen.

Um diese Risiken zu mindern, beobachten wir kontinuierlich den weltweiten Transportmarkt. So können wir schnell auf Änderungen im Transportsektor reagieren und die nötigen Kapazitäten rechtzeitig sichern. Wir arbeiten eng mit mehreren Logistikdienstleistern zusammen, um den Transport unserer Produkte an den gewünschten Bestimmungsort zu gewährleisten. Daneben schließen wir Versicherungen gegen Diebstahl oder Beschädigung der Ware während des Transports oder der Lagerung ab. Im Falle von fehlerhaften Logistiksystemen oder Lagerprozessen passen wir die Produktkontingente nach Prioritäten an, um die Schäden so gering wie möglich zu halten.

Rechtliche & Compliance-Risiken

Risiken in Verbindung mit Wettbewerbs-, Handels-, Zoll- und Steuerbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Wettbewerb, Handel sowie Zoll- und Steuerangelegenheiten hat Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken des adidas Konzerns. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf fairen Wettbewerb, Preisgestaltung, Werbung, Produkteinfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte) oder Steuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen.

Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf eine fachkundige Beratung durch Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück und bieten unseren Mitarbeitern fachspezifische Schulungen (z. B. Schulungen zum Wettbewerbsrecht) an. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung, Zollabteilung oder Steuerabteilung hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Zudem arbeiten wir auf der ganzen Welt eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits die erforderlichen Zulassungen für Produkte zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können. Außerdem bilden wir für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften in unseren Finanzabschlüssen Rückstellungen zur Reduzierung des finanziellen Risikos.

Produktqualitätsrisiken

Der adidas Konzern ist dem Risiko möglicher Produktmängel ausgesetzt, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Marken und Produkte auf dem Markt schaden können. Zur Verringerung solcher Risiken haben wir spezielle Teams gegründet, die sich um die Produktqualität entlang der gesamten Beschaffungskette kümmern. Dazu führen die Teams intensive Qualitätskontrollen vor Produktionsbeginn durch, arbeiten während des Produktionsvorgangs eng mit den Zulieferern zusammen, führen stichprobenartige Kontrollen nach der Lieferung an den Einzelhändler durch, kommunizieren Produktmängel offen und sorgen, wenn notwendig, für eine zügige Regulierung von Produkthaftungsansprüchen. Im Jahr 2014 haben wir freiwillig zwei Produkte von Reebok-CCM Hockey – einen Ellbogenschoner und einen Genickschutz für Torhüter – in Nordamerika zurückgerufen, weil sie den hohen Produktqualitätsstandards des Konzerns nicht entsprachen.

Risiken von Betrug und Korruption

Es besteht die Gefahr, dass unsere Mitarbeiter und unser Vorstand gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählt auch das Risiko von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten bzw. Bestechung

und Korruption. Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk des adidas Konzerns hilft uns dabei, diesen Risiken proaktiv zu begegnen. Es ermöglicht uns außerdem, betrügerisches oder korruptes Verhalten zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren oder derartigem Verhalten vorzubeugen. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog (Global Policy Manual) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass jeder Mitarbeiter in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten muss. Alle Mitarbeiter müssen an einem speziellen Verhaltenskodex-Training teilnehmen. Zudem beraten unsere Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus verwenden wir Kontrollmaßnahmen wie z. B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen. Soweit praktisch umsetzbar, führen wir aktiv Untersuchungen durch. Im Falle rechtswidrigen Verhaltens arbeiten wir zudem mit den zuständigen Behörden zusammen, um eine rigorose Durchsetzung strafrechtlicher Bestimmungen sicherzustellen.

Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen

Als populäre Konsumgütermarken, die sich über Technologie- und Designinnovationen definieren, sind die Marken des adidas Konzerns häufig von Fälschungen und Nachahmungen durch Dritte betroffen. Wir sind bemüht, Umsatzeinbußen und die potenzielle Schädigung des Markenimages, die aus dem Verkauf von gefälschten Produkten entstehen, zu mindern. Zu diesem Zweck sichert sich der Konzern umfassend rechtlich ab (in der Regel durch Eintragung) und arbeitet eng mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und unternehmensexternen Juristen zusammen. Obwohl wir Maßnahmen, wie z. B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten Zulieferern, verstärkt haben, bleibt die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen weiterhin ein sehr wichtiges Anliegen. Weltweit wurden im Jahr 2014 rund zwölf Millionen (2013: zehn Millionen) gefälschte Produkte des adidas Konzerns sichergestellt.

Finanzrisiken

Währungsrisiken

Der adidas Konzern ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Konzerns, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Konzerns führen. Risiken entstehen insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Der überwiegende Anteil unserer Beschaffungskosten fällt in US-Dollar an, während der Großteil des Konzernumsatzes in anderen Währungen, vor allem dem Euro, entsteht. Unsere größten Exposures sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt. Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert.

siehe Tabelle 04

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkungen von Veränderungen unserer wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Die errechneten Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte unserer Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse unserer ausländischen Tochtergesellschaften in die Berichtswährung des Konzerns, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko einschließlich konzerninterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Überdies werden alle

ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2013 und 2014 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine 10 %ige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2014 zu einer Steigerung des Gewinns um 7 Mio. € geführt. Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 188 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2014 hätte zu einer Reduzierung des Konzerngewinns um 8 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 233 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollars gegenüber dem russischen Rubel und des Euro gegenüber dem britischen Pfund und dem japanischen Yen auf Gewinn und Eigenkapital sind gemäß den IFRS-Anforderungen ebenfalls dargestellt.

siehe Tabelle 05

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z. B.:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität unseres Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Darstellung ebenfalls ausgeschlossen.

Der Konzern unterhält ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Darüber hinaus schützt sich der Konzern weitgehend auch gegen Risiken in der Bilanz. Dank unserer starken globalen Position können wir das Währungsrisiko zum Teil durch natürliche Hedges minimieren.

siehe Treasury, S. 121

Dennoch lag das verbleibende Brutto-Cashflow-Exposure (US-Dollar) nach natürlichen Hedges, die wir für das Jahr 2015 ermittelt haben, zum Jahresende 2014 bei rund 5,2 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps abgesichert. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns können wir Hedging-Instrumente wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen einsetzen, die Schutz vor negativen Währungsschwankungen und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren.

siehe Tabelle 04

Da das Hedging für das Jahr 2015 bereits nahezu vollständig abgeschlossen worden ist, steht fest, dass die Umrechnungskurse von US-Dollar in Euro günstiger sein werden als im Jahr 2014. Dieser positive Effekt wird jedoch durch weniger günstige Umrechnungskurse in den Schwellenländern (insbesondere Russland) mehr als aufgehoben werden. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen, Wechselkursvolatilität und ein größerer Anteil unseres Geschäfts in Schwellenländern, deren Währungen 2014 und Anfang 2015 deutlich an Wert verloren haben, bedeuten für den adidas Konzern im Jahr 2015 erhebliche Währungseffekte. Diese Trends haben wir bereits in unseren Finanzzielen für 2015 berücksichtigt.

siehe Nachtrag und Ausblick, S. 146

04 ⁄ **Wechselkurs-Exposure**[1] (basierend auf Nominalbeträgen, in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
zum 31. Dezember 2014				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	– 4.890	318	521	372
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	– 393	13	13	5
Bruttorisiko gesamt	**– 5.283**	**331**	**534**	**377**
Mit anderen Cashflows abgesichert	99			
Mit Währungsoptionen abgesichert	278			
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	3.128	– 14	– 355	– 345
Nettorisiko	**– 1.778**	**317**	**179**	**32**
zum 31. Dezember 2013				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	– 3.811	348	370	362
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	– 358	106	– 7	6
Bruttorisiko gesamt	**– 4.169**	**454**	**363**	**368**
Mit anderen Cashflows abgesichert	87			
Mit Währungsoptionen abgesichert	425			– 47
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	2.604	– 107	– 298	– 209
Nettorisiko	**– 1.053**	**347**	**65**	**112**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

05 ⁄ **Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen** (in Mio. €)

	USD	RUB	GBP	JPY
zum 31. Dezember 2014				
	EUR +10 %	**USD +10 %**	**EUR +10 %**	**EUR +10 %**
Eigenkapital	– 188	–	29	27
Gewinn	7	4	– 1	0
	EUR – 10 %	**USD – 10 %**	**EUR – 10 %**	**EUR – 10 %**
Eigenkapital	233	–	– 35	– 33
Gewinn	– 8	– 4	1	0
zum 31. Dezember 2013				
	EUR +10 %	**USD +10 %**	**EUR +10 %**	**EUR +10 %**
Eigenkapital	– 176	–	21	17
Gewinn	2	– 8	1	0
	EUR – 10 %	**USD – 10 %**	**EUR – 10 %**	**EUR – 10 %**
Eigenkapital	214	–	– 25	– 20
Gewinn	– 3	7	– 1	0

Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/ sonstigen immateriellen Vermögenswerte

Infolge verschiedener Akquisitionen in den letzten Jahren weist unsere Bilanz Buchwerte in Höhe von etwa 1,2 Mrd. € für Geschäfts- oder Firmenwerte und 1,6 Mrd. € für sonstige immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Markenrechte) aus. Eine Verschlechterung der Geschäftsentwicklung und insbesondere der künftigen Geschäftsaussichten sowie wesentliche Währungsfluktuationen könnten eine Anpassung dieser Buchwerte verbunden mit Wertminderungen erforderlich

machen. Zudem könnten höhere Marktzinssätze zu einem Anstieg der Diskontierungssätze führen, die bei unserer Prüfung des Wertminderungsbedarfs bei Geschäfts- oder Firmenwerten angewendet werden, und Wertminderungen nach sich ziehen. Eine Wertminderung hätte einen rein rechnungslegungs-, nicht zahlungswirksamen Effekt mit Auswirkung auf das Betriebsergebnis des Konzerns.

siehe Erläuterung 02, S. 197

Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. Der adidas Konzern ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z. B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

siehe Erläuterung 29, S. 228

Ende 2014 gab es keine relevante Anhäufung des Ausfallrisikos nach Kundentyp oder Region. Unser Ausfallrisiko wird vielmehr durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß den Kreditrichtlinien des Konzerns werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir Forderungsobergrenzen, die wir einzelnen Kunden zugestehen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Konzerns nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien.

Objektive Hinweise für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten umfassen u. a. erhebliche finanzielle Schwierigkeiten des Emittenten oder des Schuldners, Hinweise einer möglichen Insolvenz des Kreditnehmers sowie das durch finanzielle Schwierigkeiten bedingte Verschwinden eines aktiven Markts für einen finanziellen Vermögenswert. Der Konzern verwendet Wertberichtigungskonten zum Verbuchen von Wertminderungen, die den geschätzten Kreditverlusten im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen.

Die Wertberichtigungskonten werden verwendet, solange der Konzern annimmt, dass der Eingang des geschuldeten Betrags möglich ist. Trifft diese Annahme nicht mehr zu, werden die Beträge als uneinbringlich angesehen und direkt gegen den finanziellen Vermögenswert ausgebucht. Die Wertberichtigung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

(1) einer Wertberichtigung abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und
(2) einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken der einzelnen Kunden, unabhängig von der Altersstruktur.

Zum Ende des Jahres 2014 entfielen auf keinen einzelnen Konzernkunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Währungs-, Rohstoff- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der Konzern-Treasury-Abteilung weltweit mit bedeutenden Banken hoher Kreditwürdigkeit getätigt. Konzerngesellschaften ist es ausschließlich erlaubt, mit Banken zusammenzuarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken mit einem niedrigeren Rating zusammenarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z. B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Zusätzlich werden die Credit-Default-Swap-Prämien unserer Partnerbanken monatlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

Weiterhin gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 20 weltweit operierende Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2014 war keine Bank für mehr als 5 % unseres Investmentgeschäfts verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken lag die durchschnittliche Konzentration bei 1 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 82 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem haben wir zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds investiert, die ein Rating von AAA haben.

Darüber hinaus hielten wir derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 285 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 67 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 6 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die unten stehende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstitutionen und dem adidas Konzern beinhalten ein beidseitiges Recht zur Aufrechnung. Diese Vereinbarungen erfüllen allerdings nicht die Kriterien für Aufrechnung in der Bilanz, da das Recht zur Aufrechnung nur bei Ausfall eines Geschäftspartners durchsetzbar ist.

siehe Tabelle 06

Die Buchwerte der ausgewiesenen derivativen Finanzinstrumente, die von den genannten Vereinbarungen betroffen sind, sind in der unten stehenden Tabelle aufgeführt.

siehe Tabelle 06

06 ⁄ **Aufrechnungsmöglichkeit derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten** (in Mio. €)

	2014	2013
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	285	59
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	285	59
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	– 53	– 53
Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte	**232**	**6**
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	– 55	– 93
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	– 55	– 93
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	53	53
Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten	**– 2**	**– 40**

Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da der Konzern keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen Profitabilität, Liquidität und die Finanzlage des Konzerns nur geringfügig beeinträchtigen.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkung von Veränderungen der für uns wichtigsten Zinssätze auf Gewinn und Eigenkapital analysiert. Die Auswirkung von Zinssatzänderungen auf künftige Cashflows ist von dieser Analyse ausgeschlossen. Dennoch haben wir aufgelaufene Zinsen, die als Verbindlichkeiten ausgewiesen werden, anhand der hypothetischen Marktzinssätze zum 31. Dezember 2014 neu berechnet. Anschließend wurden die beizulegenden Zeitwerte für als Cashflow-Hedges verbuchte derivative Zinsinstrumente anhand der hypothetischen Marktzinsen neu berechnet und die daraus resultierenden Auswirkungen auf Gewinn und Eigenkapital in die Sensitivitätsanalyse einbezogen.

Die Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte der abgesicherten Positionen und der Zinssicherungsinstrumente führten aber zu keinen wesentlichen Effekten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Folgende Instrumente wurden von dieser Analyse ausgeschlossen:

- Einige festverzinsliche Finanzinstrumente, wie z. B. Geldmarktzertifikate, die vom Konzern aufgrund ihrer kurzfristigen Fälligkeit als ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert (‚At Fair Value through Profit or Loss') erfasst werden, werden nicht berücksichtigt. Etwaige Auswirkungen veränderter Zinssätze werden als unwesentlich betrachtet und in der Sensitivitätsanalyse nicht berücksichtigt.
- Andere festverzinsliche Finanzinstrumente werden nach der Effektivzinsmethode bewertet. Da ein veränderter Zinssatz bei dieser Art von Instrumenten keinen Einfluss auf den Buchwert hätte, würde der Gewinn nicht beeinflusst werden. Sie sind daher von dieser Analyse ausgeschlossen.

Die Zinssensitivitätsanalyse nimmt eine Parallelverschiebung der Zinsstrukturkurve für alle Währungen an und wurde für die Jahre 2013 und 2014 auf der gleichen Basis durchgeführt. Wie im Vorjahr hätte ein Anstieg oder eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2014 keine wesentliche Auswirkung auf das Eigenkapital bzw. den Gewinn zur Folge gehabt.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgen wir im Rahmen unserer Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus ist der adidas Konzern stets bestrebt, adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos zu identifizieren.

siehe Treasury, S. 121

Im Jahr 2014 blieben die Zinssätze in Europa und Nordamerika auf einem niedrigen Niveau. Angesichts der aktuellen Zinspolitik seitens der Zentralbanken und der anhaltenden gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten erwarten wir im Jahr 2015 in Europa keine wesentlichen Zinssteigerungen. Aufgrund der positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den USA halten wir eine leichte Steigerung der Zinssätze in den USA jedoch für wahrscheinlich. Am 31. Dezember 2014 waren 80 % der Finanzierung des Konzerns in Euro.

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. Der adidas Konzern sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungskonditionen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Konzern-Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein. Zum 31. Dezember 2014 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Konzerns auf 1,688 Mrd. € (2013: 1,629 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,520 Mrd. € und einen fest zugesagten langfristigen Konsortialkredit in Höhe von 500 Mio. € bei internationalen Banken, der keine Marktstörungsklausel (Market Disruption Clause) enthält. Die 2,020 Mrd. € Kreditlinien wurden vereinbart, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten.

siehe Treasury, S. 121

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt. Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktkonditionen zum Bilanzstichtag ermittelt.

siehe Tabelle 07

Wir beendeten das Geschäftsjahr 2014 mit Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 185 Mio. € (2013: Netto-Cash-Position in Höhe von 295 Mio. €). Zum Ende 2014 belief sich sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA auf 0,1 und lag damit innerhalb der mittelfristigen Vorgaben des Konzerns von unter zwei.

07 ／ **Zukünftige Mittelabflüsse** [1] (in Mio. €)

	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Bis zu 6 Jahren	Bis zu 7 Jahren	Gesamt
zum 31. Dezember 2014								
Bankkredite inkl. Commercial paper [2]	194							194
Schuldscheindarlehen [3]	108	127						235
Eurobond [3]	17	17	17	17	17	17	617	719
Wandelanleihe [3]	1	1	502					504
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.652							1.652
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	38	7						44
Abgegrenzte Schulden [4]	491							491
Derivative Finanzverbindlichkeiten	53	0	0	0	0	0	0	55
Gesamt	**2.554**	**152**	**519**	**17**	**17**	**17**	**617**	**3.894**
zum 31. Dezember 2013								
Bankkredite [2]	126							126
Schuldscheindarlehen [3]	70	95	111					276
Eurobond [3]	514							514
Wandelanleihe [3]	1	1	1	502				505
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.825							1.825
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	33	9						42
Abgegrenzte Schulden [4]	464							464
Derivative Finanzverbindlichkeiten	80	12	1					93
Gesamt	**3.113**	**117**	**113**	**502**				**3.845**

1) Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
2) Im Konzernabschluss als langfristig (zwischen 1 und 3 Jahren) ausgewiesen, da diese durch den fest zugesagten mittelfristigen Konsortialkredit gedeckt sind.
3) Beinhaltet Zinszahlungen.
4) Ohne abgegrenzte Zinsen.

Chancen, die eine mittel- bis langfristige positive Auswirkung auf Umsatz und Gewinn haben können, sind bereits in den strategischen Zielen des Konzerns dargestellt und daher nicht in diesem Bericht enthalten. Aus diesem Grund könnte die Vergleichbarkeit der beschriebenen Chancen mit den im Vorjahr berichteten Chancen leicht eingeschränkt sein. Die Einschätzung der hier beschriebenen Chancen ist in der Übersicht der Unternehmenschancen dargestellt.

siehe Tabelle 08

08 ／ **Übersicht Unternehmenschancen**

	Mögliche Auswirkung	2014 Änderung (Einschätzung 2013)	Eintritts-wahrscheinlichkeit	2014 Änderung (Einschätzung 2013)
Strategische und operative Chancen				
Organische Wachstumschancen	Groß		Unwahrscheinlich	
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Groß	↑ (Wesentlich)	Möglich	
Personalchancen	Moderat	↓ (Wesentlich)	Möglich	↑ (Unwahrscheinlich)
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen	Moderat		Möglich	↑ (Unwahrscheinlich)
Akquisitionschancen	Gering		Möglich	
Finanzwirtschaftliche Chancen				
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Groß		Möglich	↑ (Unwahrscheinlich)

Strategische und operative Chancen

Organische Wachstumschancen

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen: Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Hierzu gehören auch das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Darüber hinaus bauen wir unseren Direktvertrieb in Schwellenländern (in Südostasien, Indien oder dem Mittleren Osten und Nordafrika) weiter aus. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen.

Modetrends: In unserer Branche können sich Trends rapide verändern, je nachdem ob bestimmte Styles, Looks und Farben beim Konsumenten gerade gut ankommen. Angesichts unseres breiten Produktangebots können sich zusätzliche Verkaufschancen ergeben, wenn unsere Produkte gefragter sind als die unserer Hauptmitbewerber. Zudem könnten wir durch eine Positionierung im Premium-Preissegment die Wahrnehmung unserer Marken vor allem in den Modekategorien stärken, wodurch sich für den Konzern zusätzliche Chancen zur Margenverbesserung ergeben könnten.

Neue Aktivitäten und Kategorien: Die Nutzung des Potenzials, das aufstrebende und schnell wachsende Sportkategorien bieten, stellt eine weitere organische Wachstumschance für unsere Marken dar. Unsere Markenteams führen Marktforschung und Trendmarketing-Studien durch, um so früh wie möglich Veränderungen des Lebensstils und der Bedürfnisse unserer Zielkonsumenten zu identifizieren. Deshalb sehen wir weiterhin noch nicht ausgeschöpftes Marktpotenzial bei neuen, interessanten Fitnesskonzepten, wie z. B. CrossFit und Hindernisläufen. Ebenso sehen wir enormes

zusätzliches Wachstumspotenzial im Laufsport mit unserem revolutionären Boost Konzept, insbesondere in Nordamerika.

Nachhaltige Produkte: Seitens der Konsumenten wächst die Nachfrage nach umweltfreundlichen und nachhaltig hergestellten Produkten. Der adidas Konzern ist stets bestrebt, geeignete Produktplattformen zu schaffen, die das Wachstum in diesem Bereich fördern. Wir konzentrieren uns weiterhin auf den Ausbau des adidas Better-Place-Programms. Bei diesem Programm achten wir bei der Produkt- und Verpackungsgestaltung ganz besonders auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsprinzipien. Wir verwenden beispielsweise verstärkt recycelte Materialien und überwachen den Energieverbrauch bei der Aufbereitung von Materialien und Produkten.

Strategische Partnerschaften: Der adidas Konzern erweitert stets seine Partnerschaften in den Bereichen Sport und Kultur. Dazu arbeiten wir im Bereich Forschung und Entwicklung mit wissenschaftlichen Organisationen und anderen Branchen zusammen und kooperieren zudem mit Modedesignern, anderen Marken und Einzelhändlern, die sich traditionell nicht auf Sportartikel fokussieren. So erweitert der adidas Konzern nicht nur sein Know-how über Produkte und Prozesse, sondern erhält auch Zugang zu neuen Vertriebskanälen und Märkten, wodurch sich verschiedene neue Wachstumsmöglichkeiten für den Konzern eröffnen. Partnerschaftliche Kollaborationen und strategische Allianzen könnten dem adidas Konzern daher weitere Wachstums- und Effizienzmöglichkeiten bieten.

Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen

Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essenzieller Bedeutung, um eine hohe Profitabilität und Kapitalrendite zu gewährleisten. Wir sind der Meinung, dass wir die Möglichkeiten zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Konzerns bei Weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Wir sind z. B. stets bestrebt, unsere Beschaffungskette effizienter und nachfrageorientierter zu gestalten. Durch die Einführung von End-to-End-Planungsprozessen und durch eine verbesserte Lieferfähigkeit sehen wir zudem Chancen, unseren Kunden einen besseren Service bieten zu können und unseren Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital weiter zu senken.

Konstante Verbesserung bei der Fertigung (z. B. die Vereinfachung von Prozessen), fertigungstechnische Innovationen oder die Konsolidierung der Lagerhaltung können uns dabei helfen, Effizienz und Profitabilität des Konzerns zu steigern. Innovationen in der Produktion können uns auch auf andere Weise unterstützen, etwa wenn dadurch die negativen Umweltauswirkungen des Konzerns reduziert werden, bei gleichzeitiger Gewährung höchster Qualität. Durch einen höheren Automatisierungsgrad bei den Produktionsprozessen für Schuhe und Bekleidung ist es beispielsweise möglich, die Produktivität zu steigern, Vorlaufzeiten zu verkürzen und die Qualität insgesamt zu verbessern.

Zudem stellt die Konsolidierung und Modernisierung unserer Vertriebszentren eine Chance für den Konzern dar, weitere Effizienzsteigerungen zu erreichen, Betriebsgemeinkosten zu senken, die betrieblichen Voraussetzungen für zusätzliches Umsatzwachstum zu schaffen und den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zu verbessern. Auch Prozessverbesserungen in anderen Bereichen unserer Geschäftsaktivitäten können sich positiv auf die Profitabilität auswirken. So könnte beispielsweise eine weitere Zentralisierung der Sortimentszusammenstellung und der Produktbeschaffung in unserem eigenen Einzelhandelsgeschäft zu einer Effizienzsteigerung sowie zu zusätzlichem Umsatzwachstum führen, was wiederum die Steigerung der Profitabilität

des Konzerns insgesamt fördern könnte. Einheitlichere, effektivere und wirtschaftlichere Abläufe in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften könnten die Konversionsrate steigern und damit zusätzlichen Umsatz und Gewinn generieren. Darüber hinaus sehen wir die Möglichkeit unseren Mietaufwand zu verbessern, indem wir bessere Konditionen mit Vermietern aushandeln.

Personalchancen

Die Einstellung hoch qualifizierter Talente sowie die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, insbesondere in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften, können uns dabei helfen, Produktivität, Effizienz und Mitarbeiterengagement zu steigern und besser als erwartete Ergebnisse bei Umsatz und Gewinn zu erreichen. Durch einen niedrigeren Personalabgang in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften könnte z. B. neben der Konversionsrate auch die Produktivität erhöht werden. Außerdem würden so die Ausgaben für Rekrutierungsmaßnahmen sinken. Auch die erfolgreiche Förderung einer Leistungskultur und die Weiterentwicklung von bedeutenden Talenten innerhalb des gesamten Konzerns könnten sich positiv auf Umsatz und Profitabilität auswirken.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen

Als Unternehmen der Konsumgüterbranche können Verbrauchervertrauen und Konsumausgaben Auswirkungen auf unsere Umsatzentwicklung haben. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, die besser als ursprünglich prognostiziert ausfallen, unterstützen die Konsumbereitschaft und können sich somit positiv auf Umsatz und Profitabilität unseres Konzerns auswirken. Niedrige Arbeitslosenzahlen und steigende Realeinkommen sowie eine zunehmende Kaufkraft der wachsenden Mittelklasse geben dem Konsum, insbesondere in den Schwellenländern – und damit auch unserer Branche –, neue Impulse. Zudem können legislative sowie regulatorische Veränderungen, z. B. hinsichtlich der Aufhebung von Handelsbeschränkungen, neue Vertriebskanäle eröffnen und die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen.

Akquisitionschancen

Auch wenn der Fokus des Konzerns auf Initiativen rund um das organische Wachstum liegt, sehen wir die Akquisition von kleineren, schnell wachsenden oder innovativen Unternehmen als Chance für Umsatz- und Gewinnsteigerungen. Darüber hinaus können sich Akquisitionschancen infolge schwieriger gesamtwirtschaftlicher und wettbewerblicher Bedingungen ergeben. Das ist der Fall, wenn Unternehmen von Insolvenz bedroht werden, die zwar finanziell nicht so gut aufgestellt sind wie Branchenführer, jedoch bestimmte Vorteile bieten, die dem adidas Konzern dabei helfen können, seine Geschäftsergebnisse weiter zu verbessern.

Finanzwirtschaftliche Chancen

Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Konzerns auswirken. Unsere Konzern-Treasury-Abteilung verfolgt daher die Entwicklungen auf den Finanzmärkten genau, um Chancen zu identifizieren und zu nutzen. Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Konzerns, den Euro, können die Finanzergebnisse des Konzerns positiv beeinflussen.

siehe Treasury, S. 121

Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management

Beurteilung der Geschäftsentwicklung gegenüber den gesetzten Zielen

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für den Konzern bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Jahr 2014 wirkten sich der herausfordernde Golfmarkt, geopolitische Faktoren wie die Krise in der Ukraine und deren wirtschaftliche Folgen sowie volatile Währungskurse deutlich auf die Geschäftsergebnisse des Konzerns aus. Insbesondere die fortwährenden Währungsabwertungen in einigen Schwellenländern gegenüber dem Euro sowie die schwache Verbraucherstimmung in Russland/GUS belasteten die Geschäftsentwicklung des Konzerns. Im Juli haben wir daher unsere Erwartungen für das Gesamtjahr 2014 gegenüber unseren ursprünglichen Erwartungen nach unten korrigiert.

siehe Tabelle 01

siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 103

Im Geschäftsjahr 2014 legte der Konzernumsatz vor allem aufgrund von Umsatzzuwächsen im Großhandel und Einzelhandel währungsbereinigt um 6 % zu. Auf währungsbereinigter Basis stieg der Konzernumsatz in allen Regionen mit Ausnahme von Nordamerika. Dabei erzielte der Konzern besonders starke Umsatzverbesserungen in den Schwellenländern. Insgesamt lag die Umsatzentwicklung jedoch geringfügig unter unserer ursprünglichen Prognose eines währungsbereinigten Anstiegs im hohen einstelligen Bereich, wozu der zweistellige Umsatzrückgang bei TaylorMade-adidas Golf maßgeblich beitrug. Die Bruttomarge verringerte sich um 1,7 Prozentpunkte auf 47,6 % und lag damit unter unserer ursprünglichen Erwartung einer Bruttomarge zwischen 49,5 % und 49,8 %. Diese Entwicklung war vor allem auf negative Währungseffekte, höhere Beschaffungskosten, verstärkte Lagerräumungsaktivitäten in Russland/GUS sowie niedrigere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf zurückzuführen. Die operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte ging um 2,1 Prozentpunkte auf 6,6 % zurück und lag damit unter unserer ursprünglichen Erwartung einer operativen Marge zwischen 8,5 % und 9,0 %. Hauptgründe hierfür waren die negativen Effekte resultierend aus der niedrigeren Bruttomarge sowie aus höheren sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Infolgedessen belief sich der auf Anteilseigner entfallende Gewinn ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte auf 568 Mio. € und lag damit unter unserer ursprünglichen Erwartung eines auf Anteilseigner entfallenden Gewinns zwischen 830 Mio. € und 930 Mio. €. Wir haben jedoch, bereinigt um den Buchverlust im Zusammenhang mit der geplanten Veräußerung von Rockport in Höhe von 82 Mio. €, unser im Jahresverlauf angepasstes Ziel eines auf Anteilseigner entfallenden Gewinns von etwa 650 Mio. € erreicht.

siehe Gewinn-und-Verlust-Rechnung, S. 106

Im Geschäftsjahr 2014 wurden das operative kurzfristige Betriebskapital sowie das Cash-Management durch einen höheren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital zu Beginn des Jahres negativ beeinflusst. Wir hatten ursprünglich für das Jahr 2014 mit einem moderaten Rückgang des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz gerechnet. Herausforderungen in Russland/GUS sowie bei TaylorMade-adidas Golf führten jedoch zu Beginn des Jahres zu höheren Vorräten, sodass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Geschäftsjahr 2014 über dem Vorjahresniveau und damit über unseren ursprünglichen Erwartungen lag.

siehe Bilanz und Kapitalflussrechnung, S. 115

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachen wir, soweit verfügbar, auch regelmäßig die wichtigsten nicht finanziellen Leistungsindikatoren (KPIs) des Konzerns. Was unsere Marktanteile betrifft, sehen wir im Vergleich zu unseren Hauptmitbewerbern weiterhin eine sehr starke Entwicklung in wichtigen Schwellenländern. Insbesondere in China, Lateinamerika und Südkorea verzeichneten wir eine sehr positive Entwicklung und gewannen im Jahr 2014 Marktanteile hinzu. In Westeuropa verzeichneten wir, unterstützt durch die positiven Effekte der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014, eine zunehmende Dynamik. Weniger erfreulich war jedoch unsere Entwicklung in Nordamerika, die 2014 weiterhin hinter unseren Erwartungen zurückblieb. Infolgedessen haben wir einige Veränderungen unserer Organisationsstruktur in diesem Markt durchgeführt. Zudem haben wir angekündigt, dass wir dort verstärkt in unsere Marken investieren werden, um den US-Konsumenten noch gezielter anzusprechen. Im Golfmarkt haben wir trotz eines schwierigen Jahres für TaylorMade-adidas Golf nach wie vor solide Marktanteile vorzuweisen. In wichtigen Kategorien wie Metallhölzer und Eisen sind wir mit einem Marktanteil von über 30 % bzw. 20 % weiterhin Marktführer. Im Mittelpunkt der Bemühungen von TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2014 stand die Bereinigung der Lagerbestände im Einzelhandel, vor allem in den USA. Vor diesem Hintergrund hat TaylorMade-adidas Golf die strategische Entscheidung getroffen, die Anzahl neuer Produkteinführungen im Vergleich zu den Vorjahren zu reduzieren.

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 98

Wir konnten 2014 den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte weiterhin auf einem sehr guten Niveau halten. Wie in den Vorjahren entfiel der Großteil unseres Umsatzes im Jahr 2014 auf Produkte, die in den vorangegangenen 12 bis 18 Monaten auf dem Markt eingeführt wurden. Darüber hinaus erhielten wir für unsere Produktinnovationen eine Reihe von Auszeichnungen sowie umfassende Anerkennung innerhalb unserer Branche. Nicht zuletzt erhielt unser Konzern sehr positive Anerkennung für die konsequente Umsetzung unseres Nachhaltigkeitsprogramms. So wurden wir im Jahr 2014 zum 15. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Im Sektor ‚Textilien, Bekleidung & Luxusgüter' wurden wir als Branchenführer in den Kategorien ‚Supply Chain Management', ‚Product Stewardship' und ‚Stakeholder Engagement' ausgezeichnet.

siehe Global Operations, S. 66

siehe Forschung und Entwicklung, S. 73

siehe Nachhaltigkeit, S. 89

Einschätzung zu Gesamtrisiken und Chancen

Das Risk Management Team des adidas Konzerns aggregiert alle Risiken und Chancen, die von verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen im Rahmen des vierteljährlich stattfindenden

01 / **Ziele und Ergebnisse des adidas Konzerns**

	2013 Ergebnisse[1]	2014 Ziele[1]	2014 Ergebnisse[2]	2015 Ausblick[2]
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	3 %	Wachstum im hohen einstelligen Bereich	6 %	Wachstum im mitteleren einstelligen Bereich
Bruttomarge	49,3 %	49,5 % bis 49,8 %	47,6 %	47,5 % bis 48,5 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	42,3 %	in etwa auf Vorjahrsniveau	42,7 %	in etwa auf Vorjahresniveau
Operative Marge	8,7 %[3]	zwischen 8,5 % und 9,0 %	6,6 %[4]	zwischen 6,5 % und 7,0 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	–	–	642[4]	Anstieg in Höhe von 7 % bis 10 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	839[3]	830 bis 930	568[4] [5]	–
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	20,9 %	moderater Rückgang	22,4 %	moderater Rückgang
Investitionen (in Mio. €)[6]	479	500 bis 550	554[5]	rund 600
Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)	1.334	weitere Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.873[5]	moderater Rückgang

1) Wie am 5. März 2014 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.
2) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
3) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.
4) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.
5) Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.
6) Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet werden. Zudem werden die Risiken und Chancen des Konzerns regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sieht das Management keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird durch die jederzeitige Gewährleistung unseres Finanzierungsbedarfs bestätigt. Der adidas Konzern hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Konzern bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Die teilweise Veränderung der individuellen Risiken hat keine wesentliche Auswirkung auf das Gesamtrisikoprofil des Konzerns, das unserer Überzeugung nach im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert geblieben ist.

siehe Treasury, S. 121

siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 154

Einschätzung zum finanziellen Ausblick

Im November 2010 stellte der Konzern seinen strategischen Geschäftsplan Route 2015 vor, der die Strategien und Ziele bis 2015 festlegte. Vor allem angesichts der anhaltenden Schwäche im Golfmarkt, der negativen wirtschaftlichen Entwicklungen in Russland/GUS sowie der fortwährenden ungünstigen Währungsentwicklungen gab der Konzern im Verlauf des Jahres 2014 bekannt, seine Route 2015 Ziele für Umsatz und Gewinn erst später als ursprünglich erwartet erreichen zu können. Vor diesem Hintergrund hat der Konzern 2014 und Anfang 2015 seine Prioritäten und Organisationsstrukturen einer strategischen Prüfung unterzogen. Einzelheiten zu den aktualisierten Strategien werden wir Ende März 2015 bekannt geben.

183 / 2014

siehe Konzernstrategie, S. 46

Im Jahr 2015 werden wir unsere Wachstumschancen gezielt weiterverfolgen und uns gleichzeitig auf eine Verbesserung des Gewinns konzentrieren. Wir werden unsere Investitionen zur Stärkung unserer Marken erhöhen und uns auch in Zukunft auf Innovationen wie Boost fokussieren. Zudem werden wir unsere Aktivitäten im digitalen Bereich ausbauen und unsere neuen Einzelhandelskonzepte in weiteren Märkten weltweit einführen.

siehe Strategie Global Brands, S. 53
siehe Strategie Global Sales, S. 49

Angesichts unseres umfassenden Angebots an neuen und innovativen Produkten, die auf positive Resonanz bei Einzelhändlern stoßen, sowie der strikten Kontrolle der Vorräte und des strengen Kostenmanagements erwarten wir für 2015 eine Steigerung von Umsatz und Gewinn. Wir rechnen damit, dass sich insbesondere höhere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf sowie ein günstigerer Preis- und Produktmix bei adidas und Reebok positiv auf die Profitabilität des Konzerns auswirken werden. Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2015 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirtschaftlichen Umfeld realistisch sind.

siehe Nachtrag und Ausblick, S. 146

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2015 Umsatz und Gewinn steigern können. Allerdings stellen die hohe Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks und der Verbraucherstimmung in bestimmten Regionen, insbesondere in Russland/GUS, sowie fortwährend hohe Währungsvolatilität ein Risiko für die Erreichung der genannten Ziele dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2014 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.

siehe Konzernstrategie, S. 46

MAKE
A
DIFFERENCE

KONZERN-
ABSCHLUSS

04.1	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	186
04.2	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	187
04.3	Konzernbilanz	188
04.4	Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	190
04.5	Konzerngesamtergebnisrechnung	191
04.6	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	192
04.7	Konzernkapitalflussrechnung	194
04.8	Konzernanhang	195
	⁄ Erläuterungen zur Konzernbilanz	207
	⁄ Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	234
	⁄ Sonstige Erläuterungen	239
04.9	Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	246
04.10	Anteilsbesitz	248

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht der adidas AG zusammengefasst ist, der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 13. Februar 2015

HERBERT HAINER
Vorstandsvorsitzender

ROLAND AUSCHEL
Global Sales

GLENN BENNETT
Global Operations

ERIC LIEDTKE
Global Brands

ROBIN J. STALKER
Finanzvorstand

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der adidas AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und-Verlust-Rechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie ihren Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 18. Februar 2015

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Braun	Wolper
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

Konzernbilanz

.. / **Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG** (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013	Veränderung in %
AKTIVA				
Flüssige Mittel	5	1.683	1.587	6,0
Kurzfristige Finanzanlagen	6	5	41	– 87,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	1.946	1.809	7,6
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	8	398	183	117,9
Vorräte	9	2.526	2.634	– 4,1
Forderungen aus Ertragsteuern	34	92	86	7,3
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	425	506	– 15,9
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	272	11	2.289,5
Kurzfristige Aktiva		**7.347**	**6.857**	**7,2**
Sachanlagen	12	1.454	1.238	17,5
Geschäfts- oder Firmenwerte	13	1.169	1.204	– 2,9
Markenrechte	14	1.432	1.419	0,9
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	14	162	164	– 0,8
Langfristige Finanzanlagen	15	129	120	6,9
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	42	30	39,8
Latente Steueransprüche	34	577	486	18,8
Sonstige langfristige Vermögenswerte	17	105	81	28,2
Langfristige Aktiva		**5.070**	**4.742**	**6,9**
Aktiva		**12.417**	**11.599**	**7,1**

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

.. / **Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG** (in Mio. €)

	Erläuterung	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013	Veränderung in %
PASSIVA				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	18	288	681	– 57,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.652	1.825	– 9,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	19	91	113	– 19,6
Ertragsteuern	34	294	240	22,6
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	20	470	450	4,3
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	21	1.249	1.147	8,9
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	287	276	4,4
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	46	–	n. a.
Kurzfristige Passiva		**4.378**	**4.732**	**– 7,5**
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	18	1.584	653	142,7
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	23	9	22	– 59,1
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	284	255	11,6
Latente Steuerschulden	34	390	338	15,4
Sonstige langfristige Rückstellungen	20	38	25	49,7
Langfristige abgegrenzte Schulden	21	81	64	27,0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	25	35	29	18,7
Langfristige Passiva		**2.422**	**1.386**	**74,7**
Grundkapital		204	209	– 2,3
Sonstige Rücklagen		581	321	80,4
Gewinnrücklagen		4.839	4.959	– 2,4
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	26	**5.624**	**5.489**	**2,5**
Nicht beherrschende Anteile	27	– 7	– 8	15,5
Gesamtes Eigenkapital		**5.618**	**5.481**	**2,5**
Passiva		**12.417**	**11.599**	**7,1**

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

.. / **Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG** (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	Veränderung
Umsatzerlöse	36	14.534	14.203	2,3 %
Umsatzkosten		7.610	7.202	5,7 %
Bruttoergebnis		**6.924**	**7.001**	**– 1,1 %**
(in % der Umsatzerlöse)		47,6 %	49,3 %	– 1,7 PP
Lizenz- und Provisionserträge		102	103	– 1,1 %
Sonstige betriebliche Erträge	30	138	142	– 2,6 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	12, 14, 31	6.203	6.013	3,2 %
(in % der Umsatzerlöse)		42,7 %	42,3 %	0,3 PP
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	13	78	52	48,5 %
Betriebsergebnis		**883**	**1.181**	**– 25,2 %**
(in % der Umsatzerlöse)		6,1 %	8,3 %	– 2,2 PP
Finanzerträge	33	19	26	– 26,7 %
Finanzaufwendungen	33	67	94	– 28,4 %
Gewinn vor Steuern		**835**	**1.113**	**– 24,9 %**
(in % der Umsatzerlöse)		5,7 %	7,8 %	– 2,1 PP
Ertragsteuern	34	271	340	– 20,2 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		32,5 %	30,5 %	1,9 PP
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		**564**	**773**	**– 27,0 %**
(in % der Umsatzerlöse)		3,9 %	5,4 %	– 1,6 PP
Verlust/Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	3	– 68	17	n. a.
Gewinn		**496**	**790**	**– 37,2 %**
(in % der Umsatzerlöse)		3,4 %	5,6 %	– 2,1 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		**490**	**787**	**– 37,6 %**
(in % der Umsatzerlöse)		3,4 %	5,5 %	– 2,2 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		**6**	**3**	**67,2 %**
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	35	2,67	3,68	– 27,3 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	35	2,67	3,68	– 27,3 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	2,35	3,76	– 37,5 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	2,35	3,76	– 37,5 %

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzerngesamtergebnisrechnung

.. / **Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG** (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Gewinn nach Steuern		**496**	**790**
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern[1]	24	– 57	5
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		**– 57**	**5**
Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettogewinn/-verlust aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	29	211	– 13
Währungsumrechnungsdifferenzen		104	– 309
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		**315**	**– 322**
Sonstiges Ergebnis		**258**	**– 317**
Gesamtergebnis		**754**	**473**
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		749	467
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		5	6

1) Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung

.. / **Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG** (in Mio. €)

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage
31. Dezember 2012		**209**	**777**
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
Gesamtergebnis			
Dividendenzahlung	26		
31. Dezember 2013		**209**	**777**
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
Gesamtergebnis			
Rückerwerb eigener Aktien	26	– 5	
Dividendenzahlung	26		
31. Dezember 2014		**204**	**777**

1) Rücklagen für Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), Aktienoptionspläne und den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen.
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

	Kumulierte Währungs-umrechnungs-differenzen	Hedging-Rücklage	Übrige Rücklagen [1)]	Gewinnrücklagen	Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
	– 51	**– 21**	**– 64**	**4.454**	**5.304**	**– 13**	**5.291**
	– 312	– 13	5		– 320	3	– 317
				787	787	3	790
	– 312	**– 13**	**5**	**787**	**467**	**6**	**473**
				– 282	– 282	– 1	– 283
	– 363	**– 34**	**– 59**	**4.959**	**5.489**	**– 8**	**5.481**
	106	210	– 57		259	– 1	258
				490	490	6	496
	106	**210**	**– 57**	**490**	**749**	**5**	**754**
				– 295	– 300		– 300
				– 314	– 314	– 4	– 318
	– 257	**176**	**– 117**	**4.839**	**5.624**	**– 7**	**5.618**

Konzernkapitalflussrechnung

.. / **Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG** (in Mio. €)

	Erläuterung	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		835	1.113
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	12, 13, 14, 31, 33	405	340
Wertaufholungen	30	– 1	– 2
Unrealisierte Währungsverluste, netto		32	10
Zinserträge	33	– 17	– 25
Zinsaufwendungen	33	62	73
Verluste aus Sachanlagenabgang, netto		16	6
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	30, 31	– 1	– 1
Auszahlungen für die externe Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen (CTA)		– 65	–
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		**1.267**	**1.515**
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		– 36	– 302
Zunahme der Vorräte		– 76	– 299
Abnahme/Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		– 117	151
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern		**1.037**	**1.065**
Zinszahlungen		– 59	– 68
Zahlungen für Ertragsteuern		– 284	– 390
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		**694**	**608**
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		7	26
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		**701**	**634**
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		– 49	– 52
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		1	1
Erwerb von Sachanlagen		– 499	– 422
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		4	4
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4	– 6	–
Erlöse aus dem Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen		37	226
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		– 36	– 20
Erhaltene Zinsen		17	25
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		**– 531**	**– 237**
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		– 6	– 6
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		**– 537**	**– 243**
Finanzierungstätigkeit:			
Einzahlungen aus der Emission von Eurobonds	18	990	–
Auszahlungen für die Rückzahlung des Eurobonds	18	– 500	–
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		– 2	– 2
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	26	– 314	– 282
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		– 4	– 1
Rückerwerb eigener Aktien	26	– 300	–
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		68	67
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	– 56	– 221
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit		**– 118**	**– 439**
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands		**50**	**– 35**
Zunahme/Abnahme des Finanzmittelbestands		96	– 83
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	1.587	1.670
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	5	**1.683**	**1.587**

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

Konzernanhang

Die adidas AG (im Weiteren auch ‚die Gesellschaft') ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und Mutterunternehmen des adidas Konzerns mit Sitz in der Adi-Dassler-Str. 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Die adidas AG und ihre Tochterunternehmen (zusammen der ‚adidas Konzern' oder der ‚Konzern') entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Freizeitartikeln. Die Geschäftstätigkeit des adidas Konzerns ist in sechs Geschäftssegmente gegliedert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken.

Im Großhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler beziehen.

Das Einzelhandelssegment umfasst alle Geschäftsaktivitäten, die sich auf den Verkauf von adidas und Reebok Produkten an den Endkonsumenten im eigenen Einzelhandel sowie über eigene E-Commerce-Plattformen beziehen.

Produkte der Marken adidas und Reebok umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle.

TaylorMade-adidas Golf umfasst die vier Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. TaylorMade entwirft, entwickelt und vertreibt hauptsächlich Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Adams Golf entwirft und vertreibt vorwiegend Golfschläger sowie eine kleine Auswahl von Accessoires. Unter der Marke Ashworth werden Golf-inspirierte Bekleidung und Schuhe für Männer und Frauen entworfen und vertrieben.

Rockport entwirft und vertreibt hauptsächlich Lederschuhe für Männer und Frauen. Aufgrund von konkreten Verkaufsabsichten wird das Geschäftssegment Rockport zum 31. Dezember 2014 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet.

Reebok-CCM Hockey entwirft, produziert und vertreibt Eishockey-Ausrüstung wie Schläger, Schlittschuhe und Schutzausrüstung. Zudem entwirft, produziert und vertreibt Reebok-CCM Hockey Bekleidung, hauptsächlich unter den Markennamen Reebok Hockey und CCM.

Das Segment Andere Zentral Geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Label Y-3 und Porsche Design Sport by adidas sowie die Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch die deutschen Einzelhandelsaktivitäten des adidas NEO Labels.

01
Grundlagen

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2014 umfasst die adidas AG und ihre Tochterunternehmen und wird in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) zum 31. Dezember 2014 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind für Geschäftsjahre, die am 1. Januar 2014 beginnen, erstmalig anzuwenden:

/ **IFRS 10 Consolidated Financial Statements** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **IFRS 11 Joint Arrangements** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **IFRS 12 Disclosure of Interests in Other Entities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Dieser neue Standard erforderte zusätzliche Anhangangaben im Konzernabschluss.

/ **Consolidated Financial Statements, Joint Arrangements and Disclosure of Interests in Other Entities: Transition Guidance (Amendments to IFRS 10, IFRS 11 and IFRS 12)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderungen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **Investment Entities (Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderungen hatten keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **IAS 27 Separate Financial Statements – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **IAS 28 Investments in Associates and Joint Ventures – Revised (2011)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **IAS 32 Amendment – Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **IAS 39 Amendment – Novation of Derivatives and Continuation of Hedge Accounting** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

/ **IFRIC 21 Levies** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Diese neue Interpretation hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen werden vom Konzern für gewöhnlich nicht vor dem Zeitpunkt des Inkrafttretens angewendet. Eine Ausnahme bildete die vorzeitige Anwendung des folgenden Standards:

/ **IAS 36 Amendment – Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Januar 2014): Durch frühzeitige Anwendung dieser Änderung im Geschäftsjahr 2013 entfiel die unbeabsichtigt eingeführte Pflichtangabe, den erzielbaren Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten anzugeben, unabhängig davon, ob eine Wertminderung tatsächlich vorgenommen wurde.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die für nach dem 1. Januar 2014 beginnende Geschäftsjahre gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

/ **IAS 19 Amendment – Defined Benefit Plans: Employee Contributions** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2014): Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

/ **Improvements to IFRSs (2010 – 2012)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2014): Diese Neuerungen werden voraussichtlich zusätzliche Anhangangaben im Konzernabschluss erfordern.

/ **Improvements to IFRSs (2011 – 2013)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens: 1. Juli 2014): Diese Neuerungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten erstellt. Eine Ausnahme bilden gewisse Bilanzposten wie Finanzinstrumente, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, sowie zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, derivative Finanzinstrumente, Planvermögen und Forderungen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, erfolgen die Angaben in Millionen Euro (Mio. €). Aufgrund von kaufmännischen Rundungsregeln kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren.

02 Zusammenfassung wesentlicher Rechnungslegungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und ihre sämtlichen direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird. Beherrschung liegt vor, wenn der adidas Konzern schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen zum 31. Dezember 2014 bzw. zum 31. Dezember 2013 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen

	2014	2013
1. Januar	**161**	**177**
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	3	4
Davon: neu gegründet	2	4
Davon: erworben	1	–
Entkonsolidierte/veräußerte Tochterunternehmen	– 1	– 7
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	– 9	– 13
31. Dezember	**154**	**161**

Die Tochterunternehmen werden entweder unmittelbar von der adidas AG selbst oder mittelbar über die zwei Holding-Gesellschaften adidas Beteiligungsgesellschaft mbH in Deutschland oder adidas International B.V. in den Niederlanden gehalten.

197 / 2014

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage II beigefügt / **SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, S. 248**. Diese Aufstellung umfasst Informationen über Namen, Sitz, Währung und Eigenkapital aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

Im Rahmen der Erstkonsolidierung werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten wird, falls aktivisch, als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen oder, falls passivisch, erfolgswirksam vereinnahmt.

Erwerbe von weiteren Anteilen an Tochterunternehmen, bei denen Kontrolle bereits vorhanden ist, werden als Eigenkapitaltransaktionen verbucht. Somit werden weder Anpassungen auf den beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden angesetzt noch Gewinne oder Verluste vereinnahmt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt wird direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet.

Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

Bewertungsgrundsätze

Der folgenden Tabelle können die wichtigsten Bewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

Übersicht ausgewählter Bewertungsgrundsätze

Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
Aktiva	
Flüssige Mittel	Nennwert
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	Niedrigerer Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte):	
Mit begrenzter Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz
Sonstige finanzielle Vermögenswerte (Kategorien nach IAS 39):	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Bis zur Endfälligkeit zu halten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Kredite und Forderungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zur Veräußerung verfügbar	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert oder fortgeführte Anschaffungskosten
Passiva	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten

Währungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmalig in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochterunternehmen werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen nominiert sind, grundsätzlich zum Jahresendkurs am Bilanzstichtag in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst.

Vermögenswerte und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet, die auch die funktionale Währung der adidas AG ist. Aus praktischen Gründen werden Aufwendungen und Erträge zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Sämtliche kumulierten Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Eigenkapitals von ausländischen Tochterunternehmen, die aus Änderungen der Umrechnungskurse resultieren, werden erfolgsneutral verrechnet und im Eigenkapital separat ausgewiesen.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

Wechselkurse

(1 € entspricht)	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2014	2013	2014	2013
USD	1,3296	1,3283	1,2141	1,3791
GBP	0,8066	0,8492	0,7789	0,8337
JPY	140,4395	129,5777	145,2300	144,7200
CNY	8,1919	8,1674	7,4291	8,4082
RUB	50,7372	42,2979	68,3033	45,1368

Aufgegebene Geschäftsbereiche

Ein Bestandteil des Konzerngeschäfts, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung vom restlichen Konzern klar abgegrenzt werden können, wird als aufgegebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert wurde oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird, und:

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben wurde.

Wenn ein Geschäftsbereich als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahres so angepasst, als ob der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahres an aufgegeben worden wäre.

Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Warentermingeschäfte sowie Zinsswaps und kombinierte Zins- und Währungsswaps zur Absicherung seiner Wechselkurs-, Rohstoffpreis- und Zinsrisiken ein. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns werden keine Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Handelszwecken abgeschlossen.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz bei Zugang mit ihrem beizulegenden Zeitwert und in der Folge ebenfalls mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Die Erfassung von Gewinnen oder Verlusten hängt von der Art der Sicherung ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert der Konzern Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow Hedge), als Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair Value Hedge) oder als Absicherung einer Nettoinvestition in ein wirtschaftlich selbstständiges ausländisches Tochterunternehmen.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich nach Maßgabe von IAS 39 ‚Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung' als effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen. Soweit keine 100 %ige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil der Änderung des beizulegenden Zeitwerts ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital kumulierten Gewinne und Verluste werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam ausgewiesen, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn-und-Verlust-Rechnung auswirkt.

Für derivative Finanzinstrumente, die zur Absicherung eines beizulegenden Zeitwerts eingesetzt werden, werden die Gewinne bzw. Verluste aus dem Derivat sowie die entsprechenden Gewinne oder Verluste aus der abgesicherten Position sofort ergebniswirksam erfasst.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IAS 39 (Hedge Accounting), obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Konzerns stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die diese Bedingungen nicht erfüllen, werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung ausgewiesen. Ist das Sicherungsinstrument ein Derivat (z. B. ein Devisentermingeschäft) oder z. B. ein Fremdwährungskredit, werden tatsächliche Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits im Eigenkapital ausgewiesen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert der Konzern die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren prüft der Konzern die Effektivität der als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivate durch den Einsatz anerkannter Methoden, wie der ‚Dollar Offset Method' oder der ‚Hypothetical Derivative Method'.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisen- und Warentermingeschäften werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt der Konzern das Gegenparteirisiko. Aufgrund unwesentlicher Beträge wurde keine Anpassung vorgenommen. Der Konzern hat vom Wahlrecht nach IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts', Paragraf 48, Gebrauch gemacht und die Ermittlung auf Gegenparteiebene durchgeführt.

Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von nicht mehr als drei Monaten gerechnet vom Erwerbszeitpunkt.

Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte

Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert, der bei kurzfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten dem Nennwert entspricht, erfasst. Bei langfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten wird der beizulegende Zeitwert als Barwert der künftigen Zahlungsströme, diskontiert mit dem Marktzins am Bilanzstichtag, berechnet. Die Folgebewertung erfolgt unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode' zu fortgeführten Anschaffungskosten. Sofern erforderlich werden Wertberichtigungen, basierend auf individueller Risikoeinschätzung sowie in Abhängigkeit von der Altersstruktur überfälliger Forderungen, ermittelt.

Vorräte

Fertige Erzeugnisse und Handelswaren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Letzterer entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die der ‚Durchschnittsmethode' entspricht. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, Fertigungslöhne und angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzerneinheitlich, basierend auf dem Alter bzw. der voraussichtlichen Umsatzerlöse der Artikel, ermittelt.

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten sind primär langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, von denen erwartet wird, dass sie überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Diese werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten werden nicht planmäßig abgeschrieben.

Sachanlagen

Die Bewertung von Sachanlagen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Diese umfassen alle direkt zurechenbaren Kosten, um den Vermögenswert in den erforderlichen, vom Management beabsichtigten betriebsbereiten Zustand zu bringen, abzüglich kumulierter Abschreibungen (mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlichen Vermögenswerten) und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen auf Sachanlagen werden über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der ‚linearen Methode' vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist. Teile einer Sachanlage mit einem bedeutsamen Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben.

Grundstücksähnliche Rechte werden mit dem geringeren Wert aus beizulegendem Zeitwert und Barwert der Mindestleasingzahlungen bilanziert und über die vertraglich geregelte Mietlaufzeit planmäßig abgeschrieben.

Die voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauern sind wie folgt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von Sachanlagen

	Jahre
Grundstücke	unbegrenzt
Grundstücksähnliche Rechte	99
Bauten und Einbauten	20 – 50 [1]
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung	2 – 10

1) Oder, falls geringer, die Mietlaufzeit/Nutzungsdauer (siehe Erläuterung 28).

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

Wertminderungsaufwendungen

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung von langfristigen Vermögenswerten (z. B. Sachanlagevermögen, Immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte und bestimmte finanzielle Vermögenswerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Nicht-Finanzinstrumente, die mit dem erzielbaren Ertrag bewertet werden, betreffen hauptsächlich wertgeminderte Sachanlagen, bei deren Bewertung nach Stufe 3 des IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts' nicht-beobachtbare Inputfaktoren (z. B. Ergebnis- oder Cashflow-Planung) herangezogen werden. Im Fall von Betriebs- und Geschäftsausstattung in Einzelhandelsgeschäften wird der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet. Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst. Bei Vorliegen eines Wertminderungsaufwands in einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit müssen zuerst der Buchwert jeglichen Geschäfts- oder Firmenwerts, der der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet ist, vermindert werden und danach anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Einheit, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Einheit.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich auf Wertminderung überprüft.

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. Für alle weiteren wertgeminderten Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur erfolgswirksam aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen worden ist. Die Wertaufholungsobergrenze bildet hierbei der Buchwert abzüglich Abschreibungen oder Amortisationen, der zu Buche stünde, wenn ursprünglich kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

Leasing

Bei Finanzierungsleasingverträgen werden die wesentlichen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit einem Vermögenswert auf den Leasingnehmer übertragen. Zu Beginn eines Finanzierungsleasingverhältnisses werden der jeweilige Vermögenswert sowie eine entsprechende Verbindlichkeit in Höhe des beizulegenden Zeitwerts des Vermögenswerts oder, sofern niedriger, in Höhe des Barwerts der Mindestleasingzahlungen angesetzt. Für die Folgebewertung werden die Mindestleasingzahlungen in die Finanzierungskosten und den Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt. Die Finanzierungskosten werden während der Laufzeit des Leasingverhältnisses so verteilt, dass eine konstante periodische Verzinsung der verbleibenden Restschuld erzielt wird. Zudem werden Abschreibungen und eventuelle Wertminderungsaufwendungen für den Vermögenswert berücksichtigt. Die Abschreibungen erfolgen über die Laufzeit des Leasingverhältnisses oder, sofern kürzer, über die Nutzungsdauer des Vermögenswerts.

Bei Operating-Leasingverträgen werden die Mietaufwendungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses verteilt.

Geschäfts- oder Firmenwerte

Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist ein Vermögenswert, der künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen Vermögenswerten darstellt, die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden. Er ergibt sich, wenn die Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten übersteigen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, sowie sämtliche Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Umrechnungskursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

Die erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte werden zu Anschaffungskosten angesetzt und jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

Als zahlungsmittelgenerierende Einheiten sind die regionalen Märkte (jeweils unterteilt in Groß- und Einzelhandel), die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich sind, sowie die anderen Geschäftssegmente TaylorMade-adidas Golf, Rockport und Reebok-CCM Hockey definiert. Zum Zeitpunkt des jährlichen Werthaltigkeitstests belief sich die Gesamtzahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf 23. Durch die Zusammenführung von ehemals fünf einzelnen Märkten (Zentraleuropa, Nordeuropa, Südeuropa, Frankreich und Iberia) zum neuen Markt Westeuropa sowie die Eingliederung von Indien in die Europäischen Schwellenländer, reduzierte sich die Anzahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Vergleich zum Vorjahr von 32 auf 23. Die zahlungsmittelgenierende Einheit Rockport wird zudem aufgrund konkreter Verkaufsabsichten des Geschäftssegment Rockport zum 31. Dezember 2014 unter ‚Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten' und ‚aufgegebene Geschäftsbereiche' ausgewiesen. Hierdurch reduziert sich die Gesamtzahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zum 31. Dezember 2014 weiter auf 22.

Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wurde auf Basis der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt.

Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt sechs Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des adidas Konzerns und reflektiert insgesamt für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Einheiten. Dabei wird für die Mehrzahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Bereichs Einzelhandel ein Wachstum über dem Konzerndurchschnitt erwartet. Darüber hinaus erwarten wir eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen durch Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigere betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die zukünftigen Steuerzahlungen basieren auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen sechsjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2013: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach unseren Annahmen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit wider.

Insgesamt ergab sich im Geschäftsjahr 2014 eine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts in Höhe von 78 Mio. € (2013: 52 Mio. €). Der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Einzelhandel GUS fiel höher aus als ihr ermittelter erzielbarer Betrag in Höhe von 619 Mio. €, sodass ein Wertminderungsaufwand in Höhe von 78 Mio. € im Segment Einzelhandel erfasst wurde. Der Geschäfts- oder Firmenwert der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit ist vollständig wertgemindert. Die Wertminderungsaufwendungen ergaben sich im Wesentlichen aus angepassten Wachstumsaussichten aufgrund der fortwährenden Währungsschwäche des russischen Rubels. 2013 entfielen im Segment Großhandel 23 Mio. € auf Iberia (Teil von Westeuropa seit 2014) und im Segment Einzelhandel 29 Mio. € auf Nordamerika.

Bei einer Anpassung des Diskontierungssatzes um ca. 0,7 Prozentpunkte oder einer Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um ca. 12 % würde der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit TaylorMade-adidas Golf ihren ermittelten erzielbaren Betrag übersteigen. Bei allen anderen

zahlungsmittelgenerierenden Einheiten würde selbst eine Anpassung des Diskontierungssatzes um ca. 1,5 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um ca. 30 % zu keinem weiteren Wertminderungsbedarf führen.

Die den jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze sind wie folgt:

Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte (in Mio. €)		Diskontierungssatz (nach Steuern)	
	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Großhandel Westeuropa	422	389	8,1 %	7,9 – 11,3 %
Großhandel China	168	156	7,8 %	8,6 %
Großhandel – Sonstige	158	146	7,9 – 9,7 %	8,7 – 10,5 %
Großhandel	**748**	**691**		
Einzelhandel Westeuropa	59	55	8,1 %	7,9 – 11,3 %
Einzelhandel GUS	0	76	9,7 %	10,4 %
Einzelhandel – Sonstige	71	66	7,8 – 11,2 %	7,7 – 12,1 %
Einzelhandel	**131**	**197**		
TaylorMade-adidas Golf	290	288	7,3 %	8,0 %
Rockport	0	28	8,2 %	8,4 %
Andere Geschäftssegmente	**290**	**316**		
Gesamt	**1.169**	**1.204**		

Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte)

Die immateriellen Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der ‚linearen Methode' über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt.

Sobald die Aktivierungsvoraussetzungen gemäß IAS 38 ‚Immaterielle Vermögenswerte' kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert.

Es werden nachfolgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

Voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten

	Jahre
Markenrechte	unbegrenzt
Software	5 – 7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	5 – 15

In den Geschäftsjahren 2014 und 2013 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab. Auch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um bis etwa 1,5 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der Zahlungsmittelzuflüsse um bis etwa 20 % würde nicht zu einem Wertminderungsbedarf führen.

Der erzielbare Betrag wird auf Basis des Nettoveräußerungspreises, d.h. des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten, die mit 1 % des beizulegenden Zeitwerts angesetzt werden, ermittelt. Dabei wird der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten fiktiven Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergibt (‚Methode der Lizenzpreisanalogie'). Bei dieser Berechnung wird die Prognose der ersparten Lizenzentgelte, deren Bemessungsgrundlage die Umsatzerlöse sind, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren herangezogen. Die Höhe der angesetzten Lizenzrate zur Bemessung der ersparten Lizenzentgelte orientiert sich sowohl an Lizenzvereinbarungen des adidas Konzerns mit externen Lizenznehmern als auch an öffentlich verfügbaren Lizenzvereinbarungen für vergleichbare Vermögenswerte. Ersparte fiktive Lizenzentgelte über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2013: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, dem die Markenrechte zugeordnet sind.

Der Diskontierungssatz basiert auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber. Der angewandte Diskontierungssatz ist ein Nachsteuersatz und spiegelt das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko wider. Der angewandte Diskontierungssatz beträgt in Abhängigkeit vom zu bewertenden immateriellen Vermögenswert zwischen 6,7 % und 8,4 % (2013: zwischen 6,8 % und 8,8 %).

Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 ‚Immaterielle Vermögenswerte' nicht erfüllen.

Die vom Konzern getätigten Aufwendungen für Produktforschung und Entwicklung (fortgeführte Geschäftsbereiche) beliefen sich auf 126 Mio. € bzw. 124 Mio. € für die Geschäftsjahre 2014 und 2013.

Finanzanlagen

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst. Die Anschaffungskosten beinhalten die Transaktionskosten. Finanzanlagen, die zur Veräußerung verfügbar sind, beinhalten nichtderivative finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie des IAS 39 zugeordnet werden können. Wenn ihr beizulegender Zeitwert zuverlässig ermittelt werden kann, werden diese Finanzanlagen nachfolgend zu ihrem beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Sofern dies nicht zutrifft, werden sie zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Die realisierten und unrealisierten Gewinne und Verluste aus den Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der Finanzanlagen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn-und- Verlust-Rechnung ausgewiesen, mit Ausnahme der zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen, bei denen die unrealisierten Gewinne und Verluste, sofern keine Wertminderungen vorliegen, im Eigenkapital erfasst werden.

Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten (z. B. Eurobonds) und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode' abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode' bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z. B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinsmethode'. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten bei erstmaliger Erfassung zugeordnet.

Sonstige Rückstellungen und abgegrenzte Schulden

Eine sonstige Rückstellung wird gebildet, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt, und die Höhe der Verpflichtung zuverlässig zu schätzen ist, wobei die Fälligkeit oder die Höhe noch ungewiss ist. Langfristige sonstige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

Abgegrenzte Schulden sind Schulden zur Zahlung von erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Hierzu gehören auch an Mitarbeiter geschuldete Beträge. Hierbei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Konzerns für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte

für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für Regierungsanleihen abgestellt. Die Berechnungen werden von qualifizierten Versicherungsmathematikern nach der Methode der laufenden Einmalprämien (‚Projected Unit Credit Method') in Übereinstimmung mit IAS 19 ‚Leistungen an Arbeitnehmer' durchgeführt. Die Beiträge zu beitragsorientierten Plänen werden bei ihrer Fälligkeit als Aufwand in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst.

Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz durch das Eintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse, die nicht vollständig unter der Kontrolle des Konzerns stehen, noch bestätigt wird. Des Weiteren sind Eventualverbindlichkeiten auf vergangenen Ereignissen beruhende, gegenwärtige Verpflichtungen, die jedoch nicht erfasst werden, weil ein Abfluss von Ressourcen mit Erfüllung der Verpflichtungen nicht wahrscheinlich ist, oder die Verpflichtungshöhe nicht ausreichend zuverlässig geschätzt werden kann. Eventualverbindlichkeiten werden nicht in der Konzernbilanz angesetzt, sondern im Konzernanhang ausgewiesen und beschrieben / **SIEHE ERLÄUTERUNG 38**.

Eigene Aktien

Bei einem Rückerwerb eigener Aktien wird das geleistete Entgelt, welches direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der Gewinnrücklage ausgewiesen. Falls eigene Aktien verkauft oder erneut ausgegeben werden sollten, wird der Nominalbetrag der Aktien dem Grundkapital zugerechnet.

Berücksichtigung von Erträgen

Erträge aus dem Verkauf von Gütern (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen, maßgeblichen Risiken und Chancen auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Boni.

Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst.

Werbe- und Promotion-Aufwendungen

Die Produktionskosten für Werbekampagnen werden zunächst als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Werbekampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Ausstrahlung als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, die mit Zahlungen einhergehen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden unter Berücksichtigung der ‚Effektivzinsmethode' zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand gebucht.

Eine Ausnahme von der erfolgswirksamen Erfassung bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen der Konzern tätig ist, ermittelt.

Der Konzern ermittelt latente Steuern für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für Geschäfts- oder Firmenwerte zu erfassen, berechnet der Konzern keine latenten Steuern auf diese.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit IFRS erfordert vom Management Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen des Managements, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Hierunter fallen insbesondere Geschäfts- oder Firmenwerte / **SIEHE ERLÄUTERUNG 13,** Markenrechte / **SIEHE ERLÄUTERUNG 14,** sonstige Rückstellungen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 20,** Pensionen / **SIEHE ERLÄUTERUNG 24)** Derivate / **SIEHE ERLÄUTERUNG 29,** latente Steuern / **SIEHE ERLÄUTERUNG 34** sowie Prozess- und sonstige rechtliche Risiken / **SIEHE ERLÄUTERUNG 38**.

Ermessensentscheidungen sind z. B. im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

03
Aufgegebene Geschäftsbereiche

Zum Jahresende 2014 konkretisierten sich die Verkaufsabsichten für das Geschäftssegment Rockport, so dass ein Verkauf innerhalb der nächsten zwölf Monate als höchstwahrscheinlich erachtet wird. Aus diesem Grund wird das Geschäftssegment Rockport zum 31. Dezember 2014 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. Der Fokus und die Ausrichtung des Markenportfolios des Konzerns liegt im Wesentlichen im Bereich Sport, so dass der Geschäftsbereich Lederschuhe hinsichtlich dieser strategischen Ausrichtung nicht mehr als wesentlich angesehen wird.

Das Geschäftssegment Rockport wurde zum 31. Dezember 2013 weder unter Vermögenswerte zur Veräußerung gehalten gezeigt noch als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft. Die Vorjahreszahlen der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und der Konzernkapitalflussrechnung wurden entsprechend angepasst, um den aufgegebenen Geschäftsbereich gesondert von den fortgeführten Geschäftsbereichen darzustellen.

Die Ergebnisse des Geschäftssegments Rockport wurden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung für sämtliche Zeiträume als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt:

Aufgegebene Geschäftsbereiche

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Umsatzerlöse	283	289
Aufwendungen	264	268
Gewinn aus laufender Geschäftstätigkeit	**19**	**21**
Ertragsteuern	5	4
Gewinn aus laufender Geschäftstätigkeit, nach Steuern	**14**	**17**
Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten	– 110	–
Ertragsteuern	28	–
Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten, nach Steuern	**– 82**	**–**
Verlust/Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	**– 68**	**17**
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	– 0,32	0,08
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	– 0,32	0,08

Der Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von von 68 Mio. € (2013: Gewinn von 17 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zuzurechnen.

04 Akquisitionen

Mit Wirkung zum 24. November 2014 hat Reebok International Limited die Akquisition von Luta Ltd. (‚Luta') abgeschlossen. Luta, mit Sitz in London (UK), entwirft und vertreibt Box- und Trainingsbekleidung. Durch die Übernahme von Luta geht der Konzern eine langfristige Partnerschaft mit ‚Fight for Peace' ein. ‚Fight for Peace' ist eine gemeinnützige Organisation, die Boxen und Martial Arts mit Ausbildung und persönlicher Entwicklung verbindet. Diese Partnerschaft erleichterte zudem den Abschluss eines Lizenzabkommens mit der Mixed-Martial-Arts-Organisation ‚Ultimate Fighting Championship' (UFC). Das gesamte Geschäft von Luta wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 5 Mio. GBP in bar erworben.

Die Übernahme hatte zum Erwerbszeitpunkt die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer vorläufigen Kaufpreisallokation:

Nettovermögen von Luta Ltd. zum Erwerbszeitpunkt

(in Mio. €)	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert-anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	0	–	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	–	0
Vorräte	0	–	0
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	0	–	0
Sachanlagen	0	–	0
Marken und ähnliche Rechte	–	7	7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	– 0	–	– 0
Latente Steuerschulden	–	– 1	– 1
Nettovermögen	**1**	**6**	**6**
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			–
Kaufpreis in bar			**6**
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			– 0
Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			**6**

Folgende Bewertungsmethode wurde für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

⁄ **Marken und ähnliche Rechte:** Die Bewertung erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie (‚Relief-from-royalty method'). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergibt.

Im Dezember 2014 erzielte das erworbene Tochterunternehmen einen Umsatz von 0 Mio. € und einen Verlust in Höhe von 0,2 Mio. €. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2014 stattgefunden, hätte für 2014 der gesamte Konzernumsatz 14,5 Mrd. € und der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 489 Mio. € betragen.

Erläuterungen zur Konzernbilanz

05 Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen, kurzfristigen Bankeinlagen sowie Investments in Geldmarktfonds zusammen. Kurzfristige Finanzanlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

06 Kurzfristige Finanzanlagen

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte (‚at Fair Value through Profit or Loss') klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen Termineinlagen.

07 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen Euro, US-Dollar und japanischer Yen und setzen sich wie folgt zusammen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.085	1.929
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	– 139	– 120
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	**1.946**	**1.809**

Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(in Mio. €)	2014	2013
Wertberichtigungen am 1. Januar	**120**	**121**
Zuführungen	65	51
Auflösungen	– 40	– 41
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	– 9	– 8
Währungsumrechnungseffekte	4	– 4
Sonstige Veränderungen	– 1	1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	**139**	**120**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die überfällig, aber nicht wertgemindert sind

(in Mio. €)	überfällig 1 – 30 Tage	überfällig 31 – 60 Tage	überfällig 61 – 90 Tage	überfällig 91 – 180 Tage	überfällig > 180 Tage
31. Dez. 2014	**169**	**77**	**10**	**6**	**1**
31. Dez. 2013	162	52	8	4	0

Bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die am Bilanzstichtag überfällig, aber nicht wertgemindert sind, gibt es keine Hinweise, dass die Kunden, basierend auf der Kredithistorie und den aktuellen Bonitätseinstufungen, nicht imstande sind, ihren Verpflichtungen nachzukommen.

Des Weiteren sind keine Hinweise auf Zahlungsverzug bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die weder überfällig noch wertgemindert sind, erkennbar.

Aufgrund von konkreten Verkaufsabsichten sind zum Jahresende 2014 Vermögenswerte des Geschäftssegments Rockport in Höhe von 49 Mio. € aus den ‚Forderungen aus Lieferungen und Leistungen' in ‚Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten' umgegliedert worden ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 11**.

Für weitere Informationen zu Kreditrisiken ⁄ **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 154.**

08 Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Währungsoptionen	30	6
Devisentermingeschäfte	240	47
Kautionen	64	69
Übrige	64	61
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	**398**	**183**

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**.

09 Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

Vorräte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014			31. Dez. 2013		
	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert	Bruttowert	Abzüglich Wertberichtigungen	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	1.898	– 92	1.806	1.872	– 69	1.803
Unterwegs befindliche Ware	688	–	688	800	–	800
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	34	– 2	32	31	– 1	30
Unfertige Erzeugnisse	1	–	1	1	–	1
Vorräte	**2.620**	**– 94**	**2.526**	**2.704**	**– 70**	**2.634**

Die unterwegs befindlichen Waren stammen im Wesentlichen aus Lieferungen von fertigen Erzeugnissen und Handelswaren von Lieferanten in Asien an Tochterunternehmen in Europa, Asien sowie Nord- und Lateinamerika.

Aufgrund von konkreten Verkaufsabsichten sind zum Jahresende 2014 Vermögenswerte des Geschäftssegments Rockport in Höhe von 88 Mio. € aus den ‚Vorräten' in ‚Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten' umgegliedert worden ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 11**.

10 Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Abgrenzungsposten	194	236
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	129	133
Übrige	103	138
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	**426**	**507**
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	2	1
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	**425**	**506**

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

11 Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten

Infolge eines abgeschlossenen Verkaufsvertrags, der noch das Erfüllen bestimmter Bedingungen, die nicht im Einflussbereich des adidas Konzerns liegen, vorsieht, wird zum 31. Dezember 2014 ein Teil der Vermögenswerte der adidas AG, der hauptsächlich Grundstücke umfasst, in Höhe von 11 Mio. € (2013: 11 Mio. €) weiterhin als zur Veräußerung gehalten gezeigt. Diese Vermögenswerte wurden zuvor von der GEV Grundstücksgesellschaft Herzogenaurach mbH & Co. KG gehalten. Durch die Verschmelzung des Komplementärs GEV GmbH erfolgte eine automatische Anwachsung der Vermögenswerte auf die adidas AG.

Darüber hinaus wurden zum 31. Dezember 2014 alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Geschäftssegments Rockport aufgrund des Vorhandenseins konkreter Veräußerungsabsichten als ‚zur Veräußerung gehaltene Veräußerungsgruppe' dargestellt. Das Geschäftssegment Rockport ist Teil der Anderen Geschäftssegmente.

Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 104 Mio. € (vor Transaktionskosten) für die Abschreibung der Veräußerungsgruppe zum niedrigeren Wert aus ihrem Buchwert und ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten sind unter ‚Verlust/Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern' erfasst worden ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**. Der beizulegende Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten beträgt zum 31. Dezember 2014 211 Mio. €. Die Wertminderungsaufwendungen haben den Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts, der Markenrechte sowie der sonstigen immateriellen Vermögenswerte und der Sachanlagen gemindert.

Am 31. Dezember 2014 wurde die Veräußerungsgruppe Rockport zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angegeben und umfasste die nachstehenden wesentlichen Gruppen von Vermögenswerten und Schulden:

Gruppen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	49
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1
Vorräte	88
Kurzfristige Aktiva	**139**
Sachanlagen	7
Markenrechte	112
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	1
Langfristige Aktiva	**121**
Aktiva	**260**
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	37
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	1
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	6
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2
Kurzfristige Passiva	**46**
Passiva	**46**

Die nicht wiederkehrende Bewertung zum beizulegenden Zeitwert der Veräußerungsgruppe wurde als ein beizulegender Zeitwert der Stufe 3 eingeordnet. Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Kaufvertrag für das Rockport Geschäft, welcher am 23. Januar 2015 unterzeichnet wurde ／**SIEHE ERLÄUTERUNG 42**. Der Vertrag sieht einen Gesamtkaufpreis in Höhe von bis zu 280 Mio. US-Dollar vor, wobei ein Großteil in bar gezahlt wird. Der Restbetrag besteht aus fixierten und bedingten Schuldverschreibungen.

12 Sachanlagen

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

Sachanlagen

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	1.073	802
Technische Anlagen und Maschinen	268	254
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.323	1.202
	2.664	**2.258**
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	1.369	1.181
	1.296	**1.077**
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	159	161
Sachanlagen, netto	**1.454**	**1.238**

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2014 und 2013 betrugen 258 Mio. € bzw. 234 Mio. € ／**SIEHE ERLÄUTERUNG 31**. Die in den Geschäftsjahren 2014 und 2013 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 17 Mio. € bzw. 4 Mio. € und betrafen Vermögenswerte der Betriebs- und Geschäftsausstattung (vor allem im Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten), bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließen wird ／**SIEHE ERLÄUTERUNG 31**. Im Geschäftsjahr 2014 sind Zuschreibungen in Höhe von 1 Mio. € (2013: 2 Mio. €) vorgenommen worden.

Die Erhöhung der ‚Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten' resultiert hauptsächlich aus dem Erwerb des nordamerikanischen Vertriebszentrums in Spartanburg, South Carolina (USA), welches bisher geleast wurde.

Aufgrund von konkreten Verkaufsabsichten sind zum Jahresende 2014 Vermögenswerte des Geschäftssegments Rockport in Höhe von 12 Mio. € aus den ‚Sachanlagen' in ‚Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten' umgegliedert worden ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 11**.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses ⁄ **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 246**.

13 Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok und TaylorMade sowie auf Erwerben von Tochterunternehmen, hauptsächlich in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden, Dänemark und Italien.

Geschäfts- oder Firmenwerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.588	1.533
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	– 419	– 329
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	**1.169**	**1.204**

Der größte Teil dieser Geschäfts- oder Firmenwerte, der hauptsächlich auf den Erwerb des Geschäfts von Reebok 2006 zurückzuführen ist, wird in US-Dollar geführt. Der Effekt aus der Währungsumrechnung betrug für die Geschäftsjahre 2014 und 2013 73 Mio. € bzw. – 25 Mio. €.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des Nutzungswerts der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Cashflows der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Für das Geschäftsjahr 2014 bestand ein Wertminderungsbedarf in Höhe von 78 Mio. € (2013: 52 Mio. €). Der Wertminderungsbedarf im Geschäftsjahr 2014 resultiert aus dem Segment Einzelhandel in Höhe von 78 Mio. € (2013: 29 Mio. € aus dem Segment Einzelhandel und 23 Mio. € aus dem Segment Großhandel).

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses ⁄ **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 246**.

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto

(in Mio. €)	Großhandel	Einzelhandel	Andere Geschäftssegmente	Gesamt
1. Januar 2014	**691**	**197**	**316**	**1.204**
Währungsumrechnungseffekte	57	12	4	73
Wertminderungen	–	– 78	–	– 78
Umgliederung in Vermögenswerte als zur Veräußerung gehalten	–	–	– 30	– 30
31. Dezember 2014	**748**	**131**	**290**	**1.169**

Der auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit Rockport zugeordnete Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts ist aufgrund konkreter Verkaufsabsichten des Geschäftssegments zum 31. Dezember 2014 auf ‚Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten' umgegliedert worden und im Zusammenhang mit der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert der Veräußerungsgruppe vollständig wertgemindert ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 11**.

14 Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

Die Markenrechte und sonstigen immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Reebok	1.276	1.123
Rockport	–	158
Reebok-CCM Hockey	107	94
Sonstige	49	44
Markenrechte	**1.432**	**1.419**
Software, Patente und Lizenzen	772	720
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	609	556
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	**162**	**164**
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	**1.594**	**1.583**

Zum 31. Dezember 2014 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006 und Ashworth, Inc. 2008 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markennamen.

Das Markenrecht Rockport ist aufgrund konkreter Verkaufsabsichten des Geschäftssegments Rockport zum 31. Dezember 2014 auf ‚Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten' umgegliedert worden und im Zusammenhang mit der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert der Veräußerungsgruppe um 68 Mio. € wertgemindert ／ **SIEHE ERLÄUTERUNG 11**.

Die aufgeführten sonstigen Markenrechte betreffen hauptsächlich die Markennamen Ashworth, Adams Golf sowie Five Ten.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten der Markenrechte. Im Rahmen dieser Schätzung muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Markenumsätze und fiktiven Lizenzraten zu Marktbedingungen schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert zu ermitteln. Für die Geschäftsjahre 2014 und 2013 bestand kein Wertminderungsbedarf.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

Im Rahmen des Wertminderungstests der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt eine anteilige Zuordnung der Marke Reebok auf die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die wesentlichen Anteile entfallen auf Einzelhandel GUS (276 Mio. €), Einzelhandel Nordamerika (209 Mio. €), Großhandel Westeuropa (201 Mio. €), Großhandel Lateinamerika (119 Mio. €) sowie Großhandel Nordamerika (117 Mio. €).

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2014 und 2013 beliefen sich auf 58 Mio. € bzw. 52 Mio. € ／ **SIEHE ERLÄUTERUNG 31**.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses ／ **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 246**.

15 Langfristige Finanzanlagen

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33 %ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2013: 9,1 %) in Höhe von 80 Mio. € (2013: 80 Mio. €). Der Prozentsatz der Beteiligung ist aufgrund der Neuausgabe von Aktien, die durch einen weiteren Aktionär gezeichnet worden sind, gesunken. Diese Kapitalbeteiligung ist als ‚erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet' klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Somit sind bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2014 berücksichtigt worden.

Die in dem Posten ‚Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen' enthaltenen Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG sowie anderen Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 16 Mio. € (2013: 13 Mio. €) sind als ‚zur Veräußerung verfügbar' klassifiziert und werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, da eine verlässliche Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts nur im Rahmen von konkreten Verkaufsverhandlungen möglich wäre. Diese Anteile sind nicht börsennotiert und es besteht kein aktiver Markt. Eine Veräußerung der Anteile ist zurzeit nicht vorgesehen.

Des Weiteren enthalten die langfristigen Finanzanlagen Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, sowie sonstige Finanzanlagen.

Langfristige Finanzanlagen

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	80	80
Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen	49	40
Langfristige Finanzanlagen	**129**	**120**

16 Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Währungsoptionen	10	6
Devisentermingeschäfte	5	0
Kautionen	27	24
Übrige	0	–
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	**42**	**30**

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**.

17 Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Abgrenzungsposten	99	80
Übrige	6	1
Sonstige langfristige Vermögenswerte	**105**	**81**

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge und Mieten ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNGEN 38 UND 28**.

18 Finanzverbindlichkeiten und Kreditlinien

Der Konzern hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2014 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2014: 80 %; 2013: 76 %) und US-Dollar (2014: 12 %; 2013: 14 %) denominiert.

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2014 auf 3,1 % (2013: 3,8 %).

Zum 31. Dezember 2014 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,7 Mrd. € (2013: 3,4 Mrd. €), wovon 1,8 Mrd. € (2013: 2,0 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Des Weiteren hatte der Konzern zum 31. Dezember 2014 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,2 Mrd. € (2013: 0,2 Mrd. €).

Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind unbesichert und ggf. mit marktüblichen Kreditvereinbarungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Diese Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Des Weiteren enthalten bestimmte Finanzierungsvereinbarungen Klauseln zu Eigenkapitalquote, Mindesteigenkapital und Nettoverlust.

Zum 31. Dezember 2014 und 31. Dezember 2013 lag das Eigenkapital des Konzerns deutlich über der vereinbarten Mindestkapitalisierung. Gleichermaßen lag das maßgebliche Nettoergebnis deutlich über den Nettoverlustklauseln.

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2014

(in Mio. €)	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	194	–	–	–	194
Schuldscheindarlehen	95	123	–	–	218
Eurobond	–	–	–	990	990
Wandelanleihe	–	471	–	–	471
Gesamt	**288**	**594**	**–**	**990**	**1.873**

Die obige Aufstellung enthält die am 1. Oktober 2014 begebenen Eurobonds mit einem Gesamtvolumen in Höhe von 1 Mrd. €. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig. Die Eurobonds wurden mit einer Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 68 Basispunkten bzw. 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate wobei der Ausgabepreis 99,145 % bzw. 99,357 % betrug.

Des Weiteren enthalten die Bruttofinanzverbindlichkeiten die am 21. März 2012 mit einer Stückelung von 200.000 € emittierte Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. €, die inklusive der Verlängerungsoptionen eine maximale Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 besitzt. Der Zinskupon beträgt 0,25 % und ist jährlich, erstmals am 14. Juni 2013, fällig. Die Anleihe ist mit einem Wandlungsrecht in auf den Namen lautende Stammaktien der adidas AG ausgestattet. Dieses ermächtigt die Inhaber der Schuldverschreibungen jederzeit ab dem 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019 nach eigenem Ermessen ihre Schuldverschreibungen in bis zu 6,06 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandeln zu können. Die Wandelanleihe weist eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der anfängliche Wandlungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz wurde der Wandlungspreis mit Wirkung vom 9. Mai 2014 von 83,10 € auf 82,56 € geändert. Zum 14. Juni 2017 besitzen die Inhaber der Schuldverschreibungen das Recht, die Anleihe zum Nennbetrag zuzüglich bislang aufgelaufener Zinsen anzudienen. Die adidas AG ist berechtigt, die Schuldverschreibungen insgesamt zu kündigen, falls der Gesamtnennbetrag der ausstehenden Schuldverschreibungen zu irgendeinem Zeitpunkt unter 15 % des Gesamtnennbetrags der ursprünglich begebenen Schuldverschreibung fällt. Des Weiteren ist die adidas AG ab dem 14. Juli 2017 berechtigt, die Wandelanleihe zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis von derzeit 82,56 € um mindestens 30 % übersteigt.

Das in der Wandelanleihe verbriefte Wandlungsrecht stellt gemäß IAS 32 ‚Finanzinstrumente: Darstellung' ein Eigenkapitalinstrument dar, das in Höhe von 55 Mio. € in der Kapitalrücklage nach Abzug der Emissionskosten erfasst worden ist. Die Fremdkapitalkomponente mit einem ursprünglichen Wert in Höhe von 441 Mio. € ist, nach Abzug der Emissionskosten, in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten erfasst worden. Der ursprüngliche Differenzbetrag zum Nominalwert von 500 Mio. € in Höhe von 59 Mio. € wird mittels der ‚Effektivzinsmethode' über die erwartete Laufzeit als Zinsaufwand der Finanzverbindlichkeit zugeführt. Am 31. Dezember 2013 betrug die Finanzverbindlichkeit 471 Mio. €.

Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2013

(in Mio. €)	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	126	–	–	–	126
Schuldscheindarlehen	55	193	–	–	248
Eurobond	500	–	–	–	500
Wandelanleihe	–	–	460	–	460
Gesamt	**681**	**193**	**460**	**–**	**1.334**

Die obige Aufstellung enthält einen am 6. Juli 2009 begebenen Eurobond in Höhe von 500 Mio. € mit einer ursprünglichen Laufzeit von fünf Jahren. Die Anleihe mit einer jährlichen Verzinsung von 4,75 % wurde am 14. Juli 2014 zurückgezahlt.

Des Weiteren wurde am 4. Juni 2014 ein Schuldscheindarlehen in Höhe von 56 Mio. € zurückgezahlt.
Für weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen ／ **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 154.**

19 Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Währungsoptionen	0	3
Devisentermingeschäfte	50	77
Warentermingeschäfte	3	–
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	3	4
Übrige	35	29
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	**91**	**113**

Für weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisen- und Warentermingeschäften ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**. Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**.

20 Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige Rückstellungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2014	Währungsumrechnungseffekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2014	davon langfristig
Marketing	57	1	– 54	– 3	75	–	79	–
Personal	57	2	– 38	– 10	35	2	48	8
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	167	9	– 95	– 13	138	– 8	200	–
Sonstige Steuern	19	1	– 3	–	13	–	27	–
Übrige	175	1	– 37	– 43	58	–	154	30
Sonstige Rückstellungen	**475**	**15**	**– 227**	**– 69**	**319**	**– 6**	**508**	**38**

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne in Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen. Bezüglich der Rückstellungen für Altersteilzeit werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten Erstattungsansprüche in Höhe von 0 Mio. € (2013: 0 Mio. €) ausgewiesen.

Rückstellungen für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus Bonusvereinbarungen mit Händlern und der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch den Konzern verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellung orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Rückstellungen für Zollrisiken sowie Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften und Rückstellungen für Prozessrisiken.

Die Auflösung der übrigen Rückstellungen in 2014 ist vor allem auf den Abschluss von zollrechtlichen Betriebsprüfungen bzw. einer Neueinschätzung des Risikos zurückzuführen.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozessrisiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

Die Umbuchungen enthalten Umgliederungen zu ‚Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten'.

21 Abgegrenzte Schulden

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

Abgegrenzte Schulden

(in Mio. €)	1. Jan. 2014	Währungsumrechnungseffekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2014	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	460	18	– 331	– 12	367	– 7	494	9
Marketing und Vertrieb	350	26	– 315	– 3	380	4	442	2
Personal	353	19	– 200	– 29	208	1	352	68
Übrige	48	2	– 41	–	32	–	42	2
Abgegrenzte Schulden	**1.211**	**65**	**– 887**	**– 44**	**987**	**– 2**	**1.330**	**81**

Die abgegrenzten Schulden für Marketing setzen sich hauptsächlich aus abgegrenzten Schulden für den Vertrieb, z. B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, zusammen.

Die abgegrenzten Schulden für Personal enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für ausstehende Gehaltszahlungen, wie z. B. Boni und Überstunden, sowie für ausstehende Urlaubsansprüche.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für Promotion-Verträge sowie für Zinsen.

Die Umbuchungen enthalten Umgliederungen zu ‚Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten'.

22 Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	105	81
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	48	43
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	20	21
Abgrenzungsposten	30	30
Kreditorische Debitoren	42	50
Übrige	42	51
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	**287**	**276**

23 Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Währungsoptionen	2	11
Devisentermingeschäfte	–	2
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	7	9
Übrige	0	0
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	**9**	**22**

Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Währungsoptionen und Devisentermingeschäften ／ **SIEHE ERLÄUTERUNG 29**. Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing ／ **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**.

24 Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Der Konzern hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	271	243
Ähnliche Verpflichtungen	14	12
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	**284**	**255**

Beitragsorientierte Pensionspläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2014 auf 46 Mio. € (2013: 47 Mio. €).

Leistungsorientierte Pensionspläne

Im Konzern existieren in diversen Konzerngesellschaften unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die im Konzern wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne betreffen die adidas AG sowie ihre Tochterunternehmen in Großbritannien und Japan. Die leistungsorientierten Pensionspläne leisten im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

In Deutschland gewährt die adidas AG ihren Mitarbeitern beitragsorientierte und endgehaltsabhängige Leistungszusagen, die die Mitarbeiter bei Eintritt ins Rentenalter, im Invaliditäts- und im Todesfall absichern. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und das Arbeitsrecht im Allgemeinen. Ein Großteil der Pensionspläne ist geschlossen. Neueintritte erhalten eine Pensionszusage gemäß dem adidas Pension Plan oder adidas Management Pension Plan. Bei dem adidas Pension Plan handelt es sich um einen Matching Contribution Plan, bei dem die Beiträge teilweise vom Arbeitnehmer und teilweise vom Arbeitgeber getragen werden. Die Beiträge werden in Leistungsbausteine umgewandelt. Die Leistungen werden in Form von Renten-, Kapital- oder Ratenzahlungen erbracht. Die Pensionspläne in Deutschland sind über Rückstellungen, ein Contractual Trust Arrangement (CTA), einen Pensionsfonds oder eine Unterstützungskasse finanziert. Die Leistungen aus Zusagen gegenüber einigen Vorständen erfolgen über einen Pensionsfonds oder die Unterstützungskasse. Ein Versicherungsunternehmen ist für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich. Details zu den Pensionszusagen für Vorstände der adidas AG sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen ⁄ **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 28.**

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge erdient werden. Die Leistungen werden größtenteils als Rente gezahlt. Der Pensionsplan unterliegt dem britischen Trustee-Recht (‚UK Trust Law') und der Rechtsprechung der Rentenregulierungsbehörde (‚UK Pensions Regulator') und somit Mindestdotierungsvorschriften. Das Trustee Board ist verantwortlich für die Dotierung des Pensionsplans und bestimmt die Höhe der Beiträge und die Investmentanlage.

In Japan erhalten die Mitarbeiter eine Leistungszusage, die nicht über Planvermögen gedeckt ist. Die Leistung bei Erreichen des Pensionierungsalters ist vom Endgehalt und der Dienstzeit abhängig und wird in Form einer Kapitalzahlung gewährt. Der Pensionsplan unterliegt dem japanischen Arbeitsrecht. Es ist geplant, die Verpflichtungen aus dem leistungsorientierten Plan in einen beitragsorientierten Plan im ersten Halbjahr 2015 zu überführen.

Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für die wichtigsten Länder

(in Mio. €)	31. Dez. 2014			31. Dez. 2013		
	Deutschland	Großbritannien	Japan	Deutschland	Großbritannien	Japan
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	178	–	15	123	–	14
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	49	50	–	31	37	–
Rentner	78	4	–	70	4	–
Gesamt	**305**	**54**	**15**	**224**	**41**	**14**

Die Pensionspläne des Konzerns sehen sich Risiken aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen, wie Rechnungszins, Gehalts- und Rententrend, und dem Langlebigkeitsrisiko ausgesetzt. Ein niedriger Diskontierungssatz führt zu höheren Pensionsverpflichtungen und/oder zu höheren Fondsdotierungen. Analog könnte eine geringer als erwartet ausfallende Entwicklung des Planvermögens zu erhöhten Beiträgen in die Fonds oder zu einer Verschlechterung des Finanzierungsstatus führen.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pensionspläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und andere Informationen.

In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pensionspläne

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	391	95
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	– 157	– 83
Finanzierungsstand	**234**	**12**
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	37	230
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	0	1
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	**271**	**243**
Davon: Verpflichtung	271	243
Davon: adidas AG	212	199
Davon: Vermögenswert	– 0	– 0
Davon: adidas AG	–	–

Die Ermittlung der zu bilanzierenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Bezug auf die leistungsorientierten Pensionspläne basiert auf versicherungsmathematischen Berechnungen. Dabei ist insbesondere der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtungen abhängig von finanziellen Variablen (wie Diskontierungssatz oder künftige Gehaltssteigerungen) und demografischen Variablen (wie Arbeitnehmerfluktuation und Sterbewahrscheinlichkeit). Die versicherungsmathematischen Annahmen können substanziell von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

Gewichtete Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen

(in %)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Diskontierungssatz	2,4	3,7
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,2	3,2
Erwartete Rentenerhöhungen	1,7	2,2

Die gewichteten Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Verpflichtung zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austrittswahrscheinlichkeit und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen. In Deutschland werden die Heubeck-Richttafeln 2005 G, in Großbritannien die S1NA-Sterbetafeln mit modifizierter Lebenserwartung und in Japan die ‚21st Life Tables revised in 2010'-Tafeln verwendet. Die Rate für die erwarteten Rentenerhöhungen in Deutschland wurde für das Geschäftsjahr 2014 auf 1,5 % reduziert (2013: 2,0 %).

Der Bewertung der Pensionsverpflichtungen in Deutschland liegt, wie im Vorjahr, ein Diskontierungssatz zugrunde, der nach dem ‚Mercer Yield Curve (MYC)'-Ansatz ermittelt worden ist.

Neubewertungen, wie Gewinne oder Verluste aus Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen bei den leistungsorientierten Pensionsplänen und der über den Zinsertrag hinausgehende Ertrag des Planvermögens, werden sofort außerhalb der Gewinn-und-Verlust-Rechnung als Änderung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung erfasst.

Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Laufender Dienstzeitaufwand	16	16
Nettozinsen	8	8
Davon: Zinsaufwand	12	11
Davon: Zinsertrag	– 4	– 3
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	1	0
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	**25**	**24**
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	79	– 3
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	79	– 7
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	0	1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	0	3
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	– 1	– 3
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	– 1	0
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Verringerung/Erhöhung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	**77**	**– 6**
Gesamt	**102**	**18**

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 17 Mio. € (2013: 16 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG, 0,2 Mio. € (2013: 0,2 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Großbritannien und 2 Mio. € (2013: 2 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Japan. Die Anpassung von Vorstandszusagen der adidas AG hat in 2014 zu einem nachzuverrechnenden Dienstzeitaufwand von 1 Mio. € geführt. Die Pensionsaufwendungen werden überwiegend unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Soweit die Aufwendungen produktionsbezogen sind, werden diese in den Umsatzkosten ausgewiesen.

Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen

(in Mio. €)	2014	2013
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	**325**	**317**
Währungsumrechnungseffekte	7	– 6
Laufender Dienstzeitaufwand	16	16
Zinsaufwand	12	11
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	– 13	– 10
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	79	– 3
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	79	– 7
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	0	1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	0	3
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	1	0
Planabgeltungen	0	0
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	**427**	**325**

In der nachfolgenden Tabelle werden die Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen analysiert, die als möglich erachtet werden. Zusätzlich wird für Deutschland, Großbritannien und Japan die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung dargestellt.

Sensitivitätsanalyse der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen

(in Mio. €)	31. Dez. 2014			31. Dez. 2013		
	Deutschland	Großbritannien	Japan	Deutschland	Großbritannien	Japan
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	305	54	15	224	41	14
Erhöhung des Diskontierungszins um 0,5 %	279	47	14	207	35	13
Reduzierung des Diskontierungszins um 0,5 %	335	63	16	243	47	15
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	18	30	12	16	30	12

Da viele Pensionspläne für künftige Zuwächse geschlossen bzw. nicht gehaltsabhängig sind, spielt der Gehaltstrend bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der Tatsache, dass die Leistungen aus den deutschen Pensionsplänen ungefähr zur Hälfte als Kapital- oder Ratenzahlungen erfolgen, haben Rententrend und Sterblichkeit weniger Relevanz als der Diskontierungszins bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen. In Deutschland wurde der bei der Bewertung der Pensionsverpflichtungen berücksichtigte Rententrend zum 31. Dezember 2014 auf 1,5 % reduziert (2013: 2 %). Dadurch hat sich der Barwert der Pensionsverpflichtungen in Deutschland zum 31. Dezember 2014 um 10 Mio. € reduziert.

Beizulegender Zeitwert des Planvermögens

(in Mio. €)	2014	2013
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	**83**	**76**
Währungsumrechnungseffekte	4	– 2
Pensionszahlungen	– 5	– 2
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	68	5
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	4	3
Erträge des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	1	3
Planabgeltungen	0	0
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	**157**	**83**

Rund 90 % (2013: 83 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in Großbritannien (2014: 26 %, 2013: 44 %), Deutschland (2014: 59 %, 2013: 30 %) und der Schweiz (2014: 4 %, 2013: 9 %).

Der adidas Konzern hat in Deutschland ein Contractual Trust Arrangement (CTA) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG eingerichtet. Treuhänder ist der im Dezember 2013 gegründete Verein ‚adidas Pension Trust e.V.'. Der Investitionsausschuss des adidas Pension Trust e.V. bestimmt die Anlagestrategie mit dem Ziel, das Vermögen soweit möglich an die Pensionsverpflichtungen auszurichten und langfristig einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften. Im August 2014 wurden liquide Mittel in Höhe von 65 Mio. € auf den Treuhänder übertragen. Diese Barmittel wurden in Aktienindexfonds, Hybridanleihen, festverzinsliche Anleihen und in Geldmarktfonds investiert. Für das Geschäftsjahr 2015 sind keine weiteren Dotierungen des CTAs geplant. Ein weiterer Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über Pensionsfonds bzw. Unterstützungskassen investiert.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen separierten Trust gehalten. Das Planvermögen in der Schweiz wird von einer Sammelstiftung gehalten. Grundsätzlich wird in diesen Ländern die Anlagestrategie an der Struktur der Pensionsverpflichtungen ausgerichtet. In den übrigen Ländern ist das Planvermögen hauptsächlich in Versicherungsverträge investiert.

Für das Geschäftsjahr 2015 werden Einzahlungen in Höhe von 12 Mio. € erwartet. Davon entfallen 7 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger gezahlt werden, und 4 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2014 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 6 Mio. € (2013: 6 Mio. €).

Zusammensetzung des Planvermögens

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Liquide Mittel	31	14
Aktien	51	28
Anleihen	41	11
Immobilien	1	1
Rückdeckungsversicherung	27	25
Versicherungsprodukte	5	4
Andere Vermögenswerte	0	0
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	**157**	**83**

Alle Aktien und Anleihen sind frei handelbar und haben eine Marktpreisnotierung auf einem aktiven Markt. Bei den anderen Vermögenswerten handelt es sich überwiegend um ausländische Versicherungsprodukte.

An jedem Abschlussstichtag wird vom Unternehmen die Über- bzw. Unterdeckung analysiert und die Zusammensetzung des Planvermögens ggf. angepasst.

25 Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	5	7
Abgrenzungsposten	29	22
Übrige	1	0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	**35**	**29**

26 Auf Anteilseigner entfallendes Kapital

Das Grundkapital der adidas AG (‚die Gesellschaft') hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2013 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag und darüber hinaus am 13. Februar 2015 auf insgesamt 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien (‚Namensaktien'), und ist vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie entstanden ist, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die Gesellschaft hält am Bilanzstichtag und darüber hinaus am 13. Februar 2015 4.889.142 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 4.889.142 € am Grundkapital und mithin 2,34 % des Grundkapitals.

Genehmigtes Kapital

Von den bestehenden genehmigten Kapitalia von insgesamt bis zu 95 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2014 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 13. Februar 2015 keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der Gesellschaft, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3 und 4 der Satzung geregelt ist, ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital
bis zum 30. Juni 2018
⁄ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 50 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2013/I);
bis zum 30. Juni 2016
⁄ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 25 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2013/II);

bis zum 30. Juni 2018

⁄ durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen (Genehmigtes Kapital 2013/III). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 8. Mai 2013 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 8. Mai 2013 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt.

Bedingtes Kapital

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 5 und 6 der Satzung der Gesellschaft und die zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschlüsse vom 6. Mai 2010 und vom 8. Mai 2014. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

Bedingtes Kapital 2010

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um bis zu 36 Mio. €, eingeteilt in bis zu 36.000.000 Namensaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Aus dem Bedingten Kapital 2010 hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2014 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 13. Februar 2015 keine Aktien ausgegeben.

Bedingtes Kapital 2014

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um bis zu 12,5 Mio. €, eingeteilt in bis zu 12.500.000 Namensaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2014 (Tagesordnungspunkt 7) bis zum 7. Mai 2019 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Aus dem Bedingten Kapital 2014 hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2014 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 13. Februar 2015 keine Aktien ausgegeben.

Wandelanleihe

Am 14. März 2012 hat der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch gemacht und am 21. März 2012 eine Wandelanleihe zum Nominalwert in Höhe von 500 Mio. € im Rahmen eines Angebots an institutionelle Investoren außerhalb der USA unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 begeben. Das Wandlungsrecht kann jederzeit im Zeitraum vom 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019, vorbehaltlich des in § 6 Abs. 3 der Anleihebedingungen geregelten Erlöschens des Wandlungsrechts bzw. des in § 6 Abs. 4 genannten Nichtausübungszeitraums, ausgeübt werden und (vorbehaltlich einer Anpassung des Wandlungsverhältnisses infolge der in § 10 geregelten Verwässerungsschutzbestimmungen bzw. eines Kontrollwechsels gemäß § 13 der Anleihebedingungen) in 6.056.447 Aktien der Gesellschaft umgewandelt werden. Der Ausübungspreis beträgt derzeit 82,56 € je Aktie. Die Wandelanleihe verzinst sich mit 0,25 % pro Jahr. Die Inhaber der Wandelanleihe haben das Recht, zum 14. Juni 2017 die Rückzahlung der Anleihe zu verlangen. Die adidas AG hat ab dem 14. Juli 2017 das Recht, die Wandelanleihe vorzeitig zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis von derzeit 82,56 € um mindestens 30 % übersteigt. Die Wandelanleihe wird an der Frankfurter Wertpapierbörse im Freiverkehr gehandelt.

Rückerwerb eigener Aktien

Die Aktionäre der Gesellschaft haben die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien vom 6. Mai 2010, von der kein Gebrauch gemacht wurde, in der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 aufgehoben. Zugleich hat die Hauptversammlung eine neue Ermächtigung des Vorstands beschlossen, eigene Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 7. Mai 2019 zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Am 7. November 2014 hat der Vorstand der adidas AG auf der Basis der ihm von der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ein Aktienrückkaufprogramm begonnen. Der Rückerwerb dient der Einziehung (Kapitalherabsetzung) sowie wahlweise der Verwendung zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der Gesellschaft begebenen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019.

Im November 2014 wurden 1.881.836 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 62,89 € erworben, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 1.881.836 € am Grundkapital und mithin 0,90 % des Grundkapitals. Im Dezember 2014 wurden 3.007.306 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 60,41 € erworben, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 3.007.306 € am Grundkapital und mithin 1,44 % des Grundkapitals. Im Zeitraum vom 7. November 2014 bis einschließlich 12. Dezember 2014 hat die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer ersten Tranche somit insgesamt 4.889.142 Aktien zu einem Gesamtpreis von 299.999.987 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 61,36 € je Aktie. Am 12. Dezember 2014 wurde die erste Tranche des Aktienrückkaufprogramms beendet. Die Gesellschaft behält sich vor, das Aktienrückkaufprogramm im Rahmen der bekanntgemachten Eckpunkte in Zukunft fortzusetzen. Einzelheiten dazu bei ⁄ **ANGABEN NACH § 315 ABS. 4 HGB UND § 289 ABS. 4 HGB, S. 131**.

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die zum 13. Februar 2015 meldepflichtigen Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft mitgeteilt worden sind. Die Angaben wurden jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft entnommen. Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 13. Februar 2015 stehen auf der Internetseite des adidas Konzerns zur Verfügung ⁄ **WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN**. Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen zum 13. Februar 2015

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Zurechnungen gemäß WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
BlackRock Financial Management, Inc., New York, NY, USA[1]	28. Januar 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,21	6.709.315
O. Mason Hawkins, USA[2]	22. Januar 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,06	6.398.123
Southeastern Asset Management, Inc., Memphis, TN, USA[2]	22. Januar 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	3,06	6.398.123
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA[3]	2. Dezember 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2 und 3	2,88	6.018.378
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA[3]	2. Dezember 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	2,88	6.018.378
BlackRock, Inc., New York, NY, USA[4]	20. November 2014	5 % Unterschreitung	§§ 21, 22, 25, 25a[5]	4,99	10.432.583
BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, DE, USA[6]	13. November 2014	5 % Unterschreitung	§§ 21, 22, 25, 25a[7]	4,99	10.431.246
BlackRock Advisors Holdings, Inc., New York, NY, USA[8]	25. September 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 und § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2	2,61	5.465.659
BlackRock International Holdings, Inc., New York, NY, USA[8]	25. September 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 und § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2	2,61	5.465.659
BR Jersey International Holdings, L.P., St. Helier, Jersey, Kanalinseln[8]	25. September 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 und § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2	2,61	5.465.659
BlackRock Group Limited, London, Großbritannien[8]	25. September 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2, § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 und § 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2	2,46	5.138.626
Garrett Thornburg, USA[9]	4. August 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2	2,73	5.714.818
Thornburg Investment Management, Inc., Santa Fe, NM, USA[9]	4. August 2014	3 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	2,73	5.714.818

1) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 03.02.2015.
2) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 26.01.2015.
3) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 08.12.2014.
4) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 26.11.2014.
5) Mitteilung nach § 25a Abs. 1 WpHG: 0,01 % (19.904) nach § 25a WpHG (davon 0,01 % = 19.904 mittelbar gehalten); 0,22 % (457.602) nach § 25 WpHG (davon 0,22 % = 457.602 mittelbar gehalten); 4,76 % (9.955.077) nach §§ 21, 22 WpHG.
6) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 20.11.2014.
7) Mitteilung nach § 25a Abs. 1 WpHG: 0,01 % (22.561) nach § 25a WpHG (davon 0,01 % = 22.561 mittelbar gehalten); 0,17 % (356.251) nach § 25 WpHG (davon 0,17 % = 356.251 mittelbar gehalten); 4,80 % (10.052.434) nach §§ 21, 22 WpHG.
8) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 30.09.2014 und Korrektur vom 06.10.2014.
9) Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 14.08.2014.

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Der Konzern strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten.

Der Verschuldungsgrad ergibt sich aus den Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von 185 Mio. € (2013: – 295 Mio. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 5,624 Mrd. € (2013: 5,489 Mrd. €). Das

EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt für das Geschäftsjahr 2014 1,283 Mrd. € (2013: 1,496 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt im Geschäftsjahr 2014 0,1 (2013: – 0,2).

Rücklagen

Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Eigenkapital sind wie folgt:

⁄ **Kapitalrücklage:** beinhaltet vor allem das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio sowie die Eigenkapitalkomponente von ausgegebenen Wandelanleihen.

⁄ **Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen:** beinhalten alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.

⁄ **Hedging-Rücklage:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, sowie der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen.

⁄ **Übrige Rücklagen:** beinhalten die Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten der leistungsorientierten Verpflichtungen, nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie dem Effekt aus Vermögenswertlimitierung, sowie Aufwendungen für Aktienoptionspläne und Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen.

⁄ **Gewinnrücklagen:** beinhalten die kumulierten Gewinnvorträge abzüglich der ausgezahlten Dividenden sowie für den Rückerwerb eigener Aktien geleistete Entgelte, die den Nennbetrag übersteigen.

Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2014 wurde für das Jahr 2013 eine Dividende in Höhe von 1,50 € je Aktie (Gesamtbetrag: 314 Mio. €) ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2014 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 307 Mio. € die Ausschüttung einer Dividende von 1,50 € pro dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2014 bestehen 204.327.044 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 306 Mio. € führen.

27 Nicht beherrschende Anteile

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital einer Reihe von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2014 und zum 31. Dezember 2013 jeweils sechs Tochterunternehmen zuzuordnen ⁄ **SIEHE AUCH ANLAGE II ZU DIESEM KONZERNABSCHLUSS (SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, S. 248)**. Diese Tochterunternehmen sind teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten Jahren erworben bzw. gegründet worden.

Bezogen auf den Konzernabschluss der adidas AG hat kein einzelnes individuelles Tochterunternehmen wesentliche nicht beherrschende Anteile.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

Tochterunternehmen mit wesentlichen nicht beherrschenden Anteilen

Name der Gesellschaft	Hauptgeschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote (in %)	
		31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
adidas Levant Limited	Levant	45 %	45 %
adidas Levant Limited – Jordan	Jordanien	45 %	45 %
Life Sport Ltd.	Israel	49 %	49 %
Reebok India Company	Indien	6,85 %	6,85 %

Die nachstehende Tabelle stellt wichtige Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen dar.

Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen

(in Mio. €)	Wesentliche nicht beherrschende Anteile		Andere		Nicht beherrschende Anteile – gesamt	
	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Umsatzerlöse (mit Dritten)	133	124				
Gewinn/Verlust	**14**	**– 5**				
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn/Verlust	**6**	**3**	**– 0**	**– 0**	**6**	**3**
Sonstiges Ergebnis	– 29	42				
Gesamtergebnis	**– 15**	**37**				
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	**5**	**6**	**– 0**	**– 0**	**5**	**6**
Kurzfristige Vermögenswerte	86	64				
Langfristige Vermögenswerte	15	14				
Kurzfristige Verbindlichkeiten	121	98				
Langfristige Verbindlichkeiten	1	1				
Nettovermögen	**– 20**	**– 22**				
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen	**– 7**	**– 8**	**– 0**	**– 0**	**– 7**	**– 8**
Mittelabfluss aus betrieblicher Tätigkeit	– 6	– 23				
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	– 3	– 5				
Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit	10	27				
Nettozunahme des Finanzmittelbestands	**0**	**– 1**				
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres [1)]	4	1				

1) Im Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

28 Leasing- und Dienstleistungsverträge

Operating-Leasing

Der Konzern mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und elf Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Die Mietaufwendungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) aus diesen Verträgen, die zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 643 Mio. € bzw. 672 Mio. € für die Geschäftsjahre 2014 und 2013.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

Mindestleasingzahlungen aus Operating-Leasing

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Innerhalb eines Jahres	476	447
Zwischen einem und fünf Jahren	959	945
Über fünf Jahre	277	277
Gesamt	**1.711**	**1.669**

Finanzierungsleasing

Des Weiteren mietet, pachtet und least der Konzern verschiedene Objekte im Wesentlichen für Verwaltung und Lagerhaltung, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögenswerte in Höhe von 10 Mio. € bzw. 13 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2014 und 2013 ausgewiesen. Der Zinsaufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche) und die Abschreibungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) für das Geschäftsjahr 2014 beliefen sich auf 0 Mio. € (2013: 0 Mio. €) bzw. 4 Mio. € (2013: 5 Mio. €).

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing beinhalten in 2014 grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 98 Jahren. Die Mindestleasingzahlung für diese Rechte beträgt 11 Mio. €, die erwartete zukünftige Zinszahlung 9 Mio. € und der Barwert der Mindestleasingzahlung 2 Mio. €.

Die Barwerte und die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2017 laufen sowie für grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 98 Jahren stellen sich wie folgt dar:

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:		
Innerhalb eines Jahres	3	4
Zwischen einem und fünf Jahren	5	7
Über fünf Jahre	11	12
Mindestleasingzahlungen gesamt	**19**	**23**
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	9	10
Barwert der Mindestleasingzahlungen	**10**	**13**
Davon fällig:		
Innerhalb eines Jahres	3	4
Zwischen einem und fünf Jahren	4	7
Über fünf Jahre	3	2

Dienstleistungsverträge

Der Konzern hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

Finanzielle Verpflichtungen aus Dienstleistungsverträgen

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Innerhalb eines Jahres	75	89
Zwischen einem und fünf Jahren	101	99
Über fünf Jahre	18	28
Gesamt	**193**	**216**

29
Finanzinstrumente

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2014 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte

(in Mio. €)	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2014	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2014
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n. a.	1.683	1.683				1.683
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	5			5		5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.946	1.946				1.946
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	224		224			224
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	46			46		46
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	128	128				128
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	80			80		80
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	49	16	33			49
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	5		5			5
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	27	27				27
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	51	51				51
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	194	194				194
Schuldscheindarlehen	FLAC	95	95				100
Eurobond	FLAC	–	–				–
Wandelanleihe	FLAC	–	–				–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.652	1.652				1.652
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	500	500				500
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	44		44			44
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	9			9		9
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	35	35				35
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	3				3	3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Schuldscheindarlehen	FLAC	123	123				129
Eurobond	FLAC	990	990				1.000
Wandelanleihe	FLAC	471	471				545
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	9	9				9
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	–		–			–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	2			2		2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	0	0				0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	7				7	7
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	41	41				41

davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	141
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	–
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)	141
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)	2.152
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)	49
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)	4.110
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)	11

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2013 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte

(in Mio. €)	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2013	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2013
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n. a.	1.587	1.587				1.587
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	41			41		41
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.809	1.809				1.809
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	43		43			43
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	130	130				130
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	80			80		80
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	40	13	27			40
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	0		0			0
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	6			6		6
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	24	24				24
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	–	–				–
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	126	126				126
Schuldscheindarlehen	FLAC	55	55				58
Eurobond	FLAC	500	500				510
Wandelanleihe	FLAC	–	–				–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.825	1.825				1.825
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	468	468				468
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	74		74			74
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	6			6		6
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	29	29				29
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	4				4	4
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Schuldscheindarlehen	FLAC	193	193				209
Eurobond	FLAC	–	–				–
Wandelanleihe	FLAC	460	460				650
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	15	15				15
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	3		3			3
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	0	0				0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	9				9	9
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	–	–				–

davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	137
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)	–
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)	137
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)	1.963
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)	40
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)	3.671
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)	16

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 13 zum 31. Dezember 2014

(in Mio. €)	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2014	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	5		5	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	229		229	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	56		56	
Langfristige Finanzanlagen	113		33	80 [1]
Finanzielle Vermögenswerte	**403**		**323**	**80**
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	294		294	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	44		44	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	11		11	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.674	1.545	129	
Finanzielle Verbindlichkeiten	**2.023**	**1.545**	**478**	

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2014	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2014
1) Diese Kategorie enthält eine 8,33 %ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 80 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	80	1	–	80

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. Preise) oder indirekte (d. h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.
Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 13 zum 31. Dezember 2013

(in Mio. €)	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2013	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	41		41	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	43		43	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	16		16	
Langfristige Finanzanlagen	107		27	80 [1]
Finanzielle Vermögenswerte	**207**		**127**	**80**
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	694	510	184	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	77		77	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	16		16	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	859	650	209	
Finanzielle Verbindlichkeiten	**1.646**	**1.160**	**486**	

	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2013	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2013
1) Diese Kategorie enthält eine 9,1%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 80 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	79	1	–	80

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.
Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. Preise) oder indirekte (d. h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.
Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt. Zur Diskontierung werden auf die entsprechenden Fristigkeiten bezogene, marktübliche Zinssätze, angepasst um eine konzernspezifische Kreditrisikoprämie, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten, als ‚zur Veräußerung verfügbar' klassifizierten, langfristigen Finanzanlagen basieren die Zeitwerte auf dem an einem aktiven Markt notierten Marktpreis oder werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisen- und Warentermingeschäften werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst.

Gemäß IFRS 13 zeigen die folgenden Tabellen die Bewertungsmethoden für den beizulegenden Zeitwert nach Stufe 1, Stufe 2 und Stufe 3 sowie die wesentlichen nicht beobachtbaren Parameter, die zur Bewertung verwendet worden sind.

Nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 1

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Wandelanleihe	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Wandelanleihe zum 31. Dezember 2014.	Nicht anwendbar	FLAC
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis des Eurobonds zum 31. Dezember 2014.	Nicht anwendbar	FLAC

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Kurzfristige Finanzanlagen	Der adidas Konzern verwendet die Discounted-Cashflow-Methode. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Aufgrund der kurzen Laufzeit der Einlagen wird unterstellt, dass der beizulegende Zeitwert dem Nominalwert entspricht.	Nicht anwendbar	FAHfT
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Vermögenswerte zum 31. Dezember 2014.	Nicht anwendbar	AfS
Devisentermingeschäfte	Für das Währungspaar EUR/USD verwendet der adidas Konzern die Par-Methode, welche aktiv gehandelte Zukunftsraten unterstellt. Für alle anderen Währungen findet die Zero-Coupon-Methode Anwendung, bei der die Zukunftsraten auf Basis von Einlage- und Swapzinssätzen berechnet werden.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FAHfT
Währungsoptionen	Der adidas Konzern verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FAHfT
Warentermingeschäfte	Zur Berechnung des Marktwerts werden Rohstoffzukunftsraten herangezogen, die mit Einlage- und Swapzinssätzen diskontiert werden.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FAHfT

Nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Schuldscheindarlehen	Der adidas Konzern verwendet die Discounted-Cashflow-Methode. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes.	Nicht anwendbar	FLAC

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 3

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen (auf Basis der extern beobachtbaren Dividendenpolitik der Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2014 berücksichtigt.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode'	FAHfT

Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten, die ergebniswirksam erfasst wurden

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	– 13	– 16
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	–	–
Davon: zu Handelszwecken gehalten	– 13	– 16
Kredite und Forderungen	– 26	– 13
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–	–
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	12	15

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Vermögenswerten oder finanziellen Verbindlichkeiten, die zu Handelszwecken gehalten werden, beinhalten Effekte aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert von Derivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind, und Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts weiterer Finanzinstrumente sowie Zinszahlungen.

Nettogewinne oder -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettogewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Die nach IFRS 7 ‚Finanzinstrumente: Angaben', Paragrafen 13A bis 13F (‚Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten') sowie 31 bis 42 (‚Art und Ausmaß der sich aus Finanzinstrumenten ergebenden Risiken'), erforderlichen Angaben sind der (Erläuterung 07) und dem Konzernlagebericht zu entnehmen ⁄ **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 154.**

Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2014 hat der Konzern ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 0 Mio. € (2013: 2 Mio. €) abgeschlossen. Marktwertveränderungen des effektiven Teils von Währungssicherungsgeschäften werden ergebnisneutral in die Hedging-Rücklage bzw. als Bestandteil der Anschaffungskosten der Vorräte gebucht und zum gleichen Zeitpunkt wie die zugrunde liegenden gesicherten Transaktionen ergebniswirksam erfasst. Ein Betrag von 22 Mio. € nach Steuern (2013: 2 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von 154 Mio. € nach Steuern (2013: – 34 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2014 in Höhe von 3 Mio. € ergebniswirksam aus (2013: 4 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von – 0 Mio. € (2013: – 4 Mio. €) wurden in 2014 ergebniswirksam erfasst. Aufgrund einer Veränderung des Exposures wurden im Geschäftsjahr 2014 einige Währungssicherungsgeschäfte geschlossen, was zu einer ergebniswirksamen Umklassifizierung von 0 Mio. € aus der Hedging-Rücklage führte.

Insgesamt wurden für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2014 und 2013 Sicherungsinstrumente zur Absicherung eines Nettobetrags von 5,6 Mrd. US-Dollar bzw. 5,2 Mrd. US-Dollar gekauft.

Die Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Nominalbeträge aller ausstehenden Kurssicherungsgeschäfte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Devisentermingeschäfte	6.738	4.430
Währungsoptionen	278	472
Gesamt	**7.016**	**4.902**

Der relativ hohe Anteil an Devisentermingeschäften beruht hauptsächlich auf dem Einsatz von Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und Sicherungsgeschäften.

Von den gesamten offenen Sicherungsgeschäften dienen nachfolgende Kontrakte der Absicherung gegen das größte Einzelwährungsrisiko der Produktbeschaffung, den US-Dollar:

Nominalbeträge der ausstehenden US-Dollar-Sicherungsgeschäfte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Devisentermingeschäfte	3.192	2.605
Währungsoptionen	278	425
Gesamt	**3.470**	**3.030**

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

Beizulegende Zeitwerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014		31. Dez. 2013	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	245	– 50	47	– 79
Währungsoptionen	26	– 0	11	– 13
Gesamt	**271**	**– 50**	**58**	**– 92**

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen 163 Mio. € (2013: – 36 Mio. €) auf Hedging-Instrumente, die für die Bilanzierung nach Hedge Accounting gemäß IAS 39 ‚Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung' geeignet sind und in der Hedging-Rücklage erfasst worden sind. Der verbleibende saldierte beizulegende Zeitwert von 32 Mio. € (2013: 4 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und auf Devisentermingeschäfte zur Absicherung von konzerninternen Dividendenforderungen und ist ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst worden. Der gesamte beizulegende Zeitwert der offenen Währungsoptionen in Höhe von 26 Mio. € (2013: – 2 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges. Die vorstehend genannte Zahl enthält sowohl positive Zeitwerte in Höhe von 0 Mio. € (2013: 8 Mio. €) als auch negative Zeitwerte in Höhe von 0 Mio. € (2013: – 12 Mio. €) und reflektiert im Gegensatz zu vorangehender Tabelle keine inneren Werte der Optionen.

Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts aus offenen Cashflow-Hedges, die der Absicherung künftiger Verkaufstransaktionen dienen, werden zu dem Zeitpunkt, an dem das geplante Warengeschäft stattfindet, ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2015 geplant. Zum Bilanzstichtag sind Verluste in Höhe von 1 Mio. € (2013: Gewinne in Höhe von 20 Mio. €) in den Vorräten erfasst worden, die in 2015 ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung berücksichtigt werden.

Für die Absicherung des Währungsrisikos von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen, hauptsächlich LLC „adidas, Ltd." sowie adidas Sports (China) Co. Ltd., wird eine Hedging-Rücklage in Höhe von – 4 Mio. € (2013: – 6 Mio. €) ausgewiesen. Diese bleibt so lange bestehen, bis das ausländische Tochterunternehmen veräußert wird. Zum 31. Dezember 2014 wurden keine unwirksamen Teile der Absicherung im Periodenergebnis erfasst.

Der adidas Konzern setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

2014 ist für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate hauptsächlich die ‚Par-Methode', die auf tatsächlich im Markt gehandelte Forward-Kurse abstellt, herangezogen worden.

Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung

30 Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige betriebliche Erträge (fortgeführte Geschäftsbereiche)

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	89	83
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	3	3
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	2	1
Wertaufholungen für immaterielle und materielle Vermögenswerte	1	2
Übrige Erträge	44	53
Sonstige betriebliche Erträge	**138**	**142**

Die übrigen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Kostenweiterberechnungen.

31 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik und zentrale Verwaltung. Des Weiteren werden darin die Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) ausgewiesen, mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

Das Marketing-Working-Budget stellt einen wesentlichen Bestandteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen dar. Es enthält Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z. B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, die in den Marketinggemeinkosten ausgewiesen werden. Im Jahr 2014 entfielen 25 % (2013: 24 %) der gesamten sonstigen betrieblichen Aufwendungen auf das Marketing-Working-Budget der fortgeführten Geschäftsbereiche.

Die Aufwendungen der zentralen Verwaltung umfassen die Funktionen IT, Finanzen, Recht, Personalwesen, allgemeine Verwaltung und Geschäftsleitung.

Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 332 Mio. € bzw. 291 Mio. € in den Geschäftsjahren 2014 und 2013. Davon wurden 2 Mio. € bzw. 3 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, da diese Beträge direkt den Herstellungskosten zuzurechnen sind.

Sonstige betriebliche Aufwendungen (fortgeführte Geschäftsbereiche)

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Marketing-Working-Budget	1.548	1.451
Sales-Working-Budget	375	336
Marketinggemeinkosten [1]	427	420
Vertrieb [1]	1.915	1.815
Logistik [1]	763	753
Forschung und Entwicklung [1]	126	124
Zentrale Verwaltung [1]	1.050	1.114
Sonstige betriebliche Aufwendungen	**6.203**	**6.013**
Davon: Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	323	282

1) Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

32 Kostenarten

In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung werden die Aufwendungen nach Funktionen unter Anwendung des Umsatzkostenverfahrens dargestellt. Zusätzliche Informationen über die Herkunft dieser Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

Materialaufwand

Der Materialaufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche) entspricht dem Betrag der Vorräte, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist. Für die Geschäftsjahre 2014 und 2013 belief sich dieser auf 7,478 Mrd. € bzw. 7,060 Mrd. €.

Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

Personalaufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche)

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Löhne und Gehälter	1.593	1.590
Sozialabgaben	178	173
Pensionsaufwand	71	70
Personalaufwand	**1.842**	**1.833**

Der wesentliche Teil des Personalaufwands ist in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Personalaufwand, der den Herstellungskosten direkt zugeordnet werden kann, ist in den Umsatzkosten enthalten.

33 Finanzerträge/Finanzaufwendungen

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Finanzerträge

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	4	8
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	13	17
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	0	0
Sonstige	3	1
Finanzerträge	**19**	**26**

Finanzaufwendungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	59	73
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	3	0
Wechselkursverluste, netto	3	18
Sonstige	2	3
Finanzaufwendungen	**67**	**94**

Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, setzen sich hauptsächlich aus Zinserträgen aus Bankguthaben und Darlehen zusammen.

Zinserträge/Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinszahlungen aus Investmentfonds sowie Nettozinszahlungen aus Zinsderivaten, die nicht Teil einer Sicherungsbeziehung sind. Unrealisierte Gewinne/Verluste aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert solcher finanziellen Vermögenswerte werden in den sonstigen Finanzerträgen oder -aufwendungen ausgewiesen.

Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beinhalten hauptsächlich Zinsen auf Finanzverbindlichkeiten und die Effekte aus der Anwendung der ‚Effektivzinsmethode'.

Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem die Effekte aus der Bewertung zum Barwert bei sonstigen Rückstellungen und Zinsen auf nicht-finanzielle Verbindlichkeiten wie z. B. Steuerschulden.

Die sonstigen Finanzaufwendungen enthalten Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen in Höhe von 2 Mio. € für das Geschäftsjahr 2014 (2013: 3 Mio. €).

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNGEN 06, 15, 18 UND 29**.

34 Ertragsteuern

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2014 und 2013 anzuwendende Körperschaftsteuersatz beträgt 15 %. Zusätzlich wird ein Solidaritätszuschlag von 5,5 % erhoben. Die Gewerbeertragsteuer beträgt ca. 11,4 % des steuerpflichtigen Einkommens.

Bei den ausländischen Tochterunternehmen werden für die Berechnung der latenten Steuern die am Bilanzstichtag gültigen oder bereits rechtskräftig beschlossenen Steuersätze verwendet.

Latente Steueransprüche/-schulden

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf dieselbe Steuerbehörde beziehen. Dementsprechend werden sie in der Konzernbilanz wie folgt ausgewiesen:

Latente Steueransprüche/-schulden

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Latente Steueransprüche	577	486
Latente Steuerschulden	– 390	– 338
Latente Steueransprüche, netto	**186**	**148**

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der latenten Steueransprüche

(in Mio. €)	2014	2013
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	**148**	**160**
Latente Steuererträge	43	14
Veränderung Konsolidierungskreis [1)]	– 1	0
Veränderung der latenten Steuern auf als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte [2)]	27	0
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis [3)]	21	– 1
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis [4)]	– 37	– 1
Währungsumrechnungseffekte	– 13	– 24
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	**186**	**148**

1) Siehe Erläuterung 04.
2) Siehe Erläuterung 03 und 11.
3) Siehe Erläuterung 24.
4) Siehe Erläuterung 29.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -steuerschulden des Konzerns nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

Latente Steuern

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Langfristige Vermögenswerte	183	145
Kurzfristige Vermögenswerte	197	166
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	250	198
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	92	69
Latente Steueransprüche	**722**	**578**
Langfristige Vermögenswerte	363	303
Kurzfristige Vermögenswerte	102	72
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	69	55
Latente Steuerschulden	**534**	**430**
Latente Steueransprüche, netto	**186**	**148**

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Steuervorteils wahrscheinlich ist. Für die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit werden neben der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft auch geeignete steuerliche Strukturmaßnahmen berücksichtigt.

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, sind im Geschäftsjahr 2014 von 435 Mio. € auf 524 Mio. € angestiegen. Sie entfallen zu einem großen Teil auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA, die 2026 beginnen zu verfallen. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden.

Der Konzern berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Wenn diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet werden würden oder der Konzern seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern würde, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

Ertragsteueraufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche)

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Laufender Steueraufwand	315	354
Latente Steuererträge	– 43	– 14
Ertragsteueraufwand	**271**	**340**

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 24 Mio. € enthalten (2013: 25 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der effektive Steuersatz des Konzerns weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30% für das Geschäftsjahr 2014 wie folgt ab:

Überleitung des Steuersatzes (fortgeführte Geschäftsbereiche)

	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014		1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	251	30,0	334	30,0
Steuersatzunterschiede	– 117	– 14,1	– 133	– 12,0
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	18	2,2	82	7,4
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	23	2,8	16	1,4
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	42	5,0	24	2,1
Änderung von Steuersätzen	6	0,7	– 35	– 3,1
Sonstige, netto	1	0,1	1	0,1
	224	**26,8**	**289**	**25,9**
Quellensteueraufwand	47	5,6	51	4,6
Ertragsteueraufwand	**271**	**32,5**	**340**	**30,5**

Die Zeile ‚Nicht abzugsfähige Aufwendungen' beinhaltet im Geschäftsjahr 2013 Steueraufwendungen von insgesamt 27 Mio. € die auf den Abschluss der steuerlichen Betriebsprüfungen im Inland zurückzuführen sind.

Die Steuerquote wird in den Geschäftsjahren 2014 und 2013 durch die nicht steuerwirksamen Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts beeinflusst. Die Steuerquote bereinigt um die Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts beträgt 29,7% bzw. 29,0%.

Die Zeile ‚Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen' beinhaltet im Geschäftsjahr 2014 im Wesentlichen Veränderungen der Wertberichtigungen der Steuergruppe USA.

Die Zeile ‚Änderung von Steuersätzen' reflektiert in dem Geschäftsjahr 2013 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien in 2013.

35
Ergebnis je Aktie

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der vom Konzern erworbenen eigenen Aktien, ermittelt.

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen und aufgegebenen Geschäftsbereichen wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der vom Konzern erworbenen eigenen Aktien, ermittelt.

Ein Verwässerungseffekt von sich aus der Wandelanleihe ergebenden 6,06 Millionen potenziellen Aktien kommt im Geschäftsjahr 2014 nicht zum Tragen, da die Wandlungsoption zum Bilanzstichtag keinen Wert aufweist ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 18**.

Ergebnis je Aktie

	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	564	773
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	6	3
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	**558**	**770**
Durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	208.776.457	209.216.186
Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	**2,67**	**3,68**
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	490	787
Durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	208.776.457	209.216.186
Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	**2,35**	**3,76**

Für Informationen zu dem unverwässerten und verwässerten Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen ／ **SIEHE ERLÄUTERUNG 03.**

Sonstige Erläuterungen

36 Segmentinformation

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente' wurden sechs Geschäftssegmente identifiziert: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken. Entsprechend den Kriterien des IFRS 8 für berichtspflichtige Segmente werden die Geschäftssegmente Großhandel und Einzelhandel separat berichtet, während die restlichen aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst werden.

Im Großhandelssegment werden alle Geschäftsaktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler beziehen.

Das Einzelhandelssegment umfasst alle Geschäftsaktivitäten, die sich auf den Verkauf von adidas und Reebok Produkten an den Endkonsumenten im eigenen Einzelhandel sowie über eigene E-Commerce-Plattformen beziehen.

Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth.

Das Segment Andere Zentral Geführte Marken umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Label Y-3 und Porsche Design Sport by adidas sowie die Geschäftsaktivitäten hinsichtlich der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch die deutschen Einzelhandelsaktivitäten des adidas NEO Labels.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 zu berichtspflichtigen Segmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Konzernzentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralfunktionen entfallen, werden zusammen mit anderen nicht zuzuordnenden Posten und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Im Vergleich zum Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2013 wird das Geschäftssegment Rockport in der Segmentberichterstattung als aufgegebener Geschäftsbereich dargestellt.

Der Hauptentscheidungsträger des adidas Konzerns ist definiert als der gemeinsame Vorstand der adidas AG.

Zwischen den berichtspflichtigen Geschäftssegmenten fallen keine Umsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformation angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsregeln stimmen mit denen des adidas Konzerns überein ／ **SIEHE ERLÄUTERUNG 02.**

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in dem Posten ‚Segmentbetriebsergebnis' berichtet. Dies ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten direkt zurechenbaren Kosten (im Wesentlichen Vertriebs- und Logistikkosten), vor Marketing-Working-Budget-Aufwendungen und nicht direkt zuordenbaren Betriebsgemeinkosten.

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen (außer für Geschäfts- oder Firmenwerte) und Wertaufholungen sowie Investitionen in langfristige Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichtserstattung, obwohl Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungen unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

Segmente

(in Mio. €)	Großhandel		Einzelhandel		Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)		Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)		Andere Geschäftssegmente (gesamt)		Gesamt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Umsatzerlöse (mit Dritten)	9.376	9.100	3.842	3.446	1.316	1.657	283	289	1.599	1.946	14.817	14.492
Segmentbetriebsergebnis	3.100	3.082	673	678	254	455	46	54	300	508	4.074	4.269
Segmentvermögenswerte	2.945	2.763	799	898	706	621	139	128	846	749	4.590	4.410
Segmentschulden	358	360	125	99	134	147	37	30	171	176	654	635
Investitionen	71	62	134	139	20	22	6	6	26	28	232	229
Abschreibungen	52	45	93	87	7	6	7	5	14	11	159	143
Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen	– 1	1	16	1	1	0	0	0	1	0	16	2

Überleitungsrechnungen

Die folgenden Tabellen enthalten Überleitungen der Segmentinformation zu den aggregierten Konzernabschlussgrößen unter Berücksichtigung von Posten, die nicht einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten direkt zugerechnet werden können.

Umsatzerlöse (mit Dritten)

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Berichtspflichtige Segmente	13.218	12.546
Andere Geschäftssegmente	1.599	1.946
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	– 283	– 289
Gesamt	**14.534**	**14.203**

Betriebsergebnis

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.774	3.760
Betriebsergebnis in Anderen Geschäftssegmenten	300	508
Segmentbetriebsergebnis	**4.074**	**4.269**
Zentralbereiche/Konsolidierung	245	293
Marketing-Working-Budget	– 1.548	– 1.451
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 1.944	– 1.979
Lizenz- und Provisionserträge	102	103
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	– 46	– 54
Betriebsergebnis	**883**	**1.181**
Finanzerträge	19	26
Finanzaufwendungen	– 67	– 94
Gewinn vor Steuern	**835**	**1.113**

Das Betriebsergebnis von zentralisierten Funktionen, die kein Segment darstellen, wie z. B. Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung, wird unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Investitionen

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Berichtspflichtige Segmente	205	201
Andere Geschäftssegmente	26	28
Zentralbereiche/Konsolidierung	322	250
Gesamt	**554**	**479**

Abschreibungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Berichtspflichtige Segmente	146	132
Andere Geschäftssegmente	14	11
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	– 7	– 5
Zentralbereiche/Konsolidierung	156	143
Gesamt	**309**	**281**

Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Berichtspflichtige Segmente	15	2
Andere Geschäftssegmente	1	0
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	0	0
Zentralbereiche/Konsolidierung	78	52
Gesamt	**94**	**54**

Vermögenswerte

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	3.744	3.661
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Anderen Geschäftssegmente	846	749
Segmentvermögenswerte	**4.590**	**4.410**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	22	33
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	2.086	1.811
Sonstige kurzfristige Aktiva	789	603
Langfristige Aktiva	5.070	4.742
Umgliederung in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	– 139	–
Gesamt	**12.417**	**11.599**

Schulden

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	483	459
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Anderen Geschäftssegmente	171	176
Segmentschulden	**654**	**635**
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.035	1.190
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	379	794
Sonstige kurzfristige Passiva	2.346	2.113
Langfristige Passiva	2.422	1.386
Umgliederung in Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	– 37	–
Gesamt	**6.799**	**6.118**

Informationen über Produkte

Umsatzerlöse (mit Dritten)

(in Mio. €)	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Schuhe	6.939	6.873
Bekleidung	6.281	5.813
Zubehör	1.597	1.806
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	– 283	– 289
Gesamt	**14.534**	**14.203**

Geografische Informationen

Die Umsatzerlöse (mit Dritten) werden in dem geografischen Markt ausgewiesen, in dem die Umsatzerlöse realisiert werden. Langfristige Vermögenswerte werden unabhängig von der Segmentstruktur dem geografischen Markt nach dem Sitz der Gesellschaft zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

Geografische Informationen

(in Mio. €)	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Westeuropa	4.138	3.800	1.619	1.488
Europäische Schwellenländer	1.959	1.894	563	608
Nordamerika	3.124	3.362	1.107	1.023
China	1.811	1.655	359	296
Andere Asiatische Märkte	2.157	2.206	438	483
Lateinamerika	1.627	1.575	236	208
Zentralbereiche/Konsolidierung	0	0	0	0
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	– 283	– 289	–	–
Gesamt	**14.534**	**14.203**	**4.322**	**4.106**

Westeuropa enthält für Deutschland Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 827 Mio. € bzw. 724 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 806 Mio. € bzw. 739 Mio. € für die Geschäftsjahre 2014 und 2013. Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 2,579 Mrd. € bzw. 2,782 Mrd. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 833 Mio. € bzw. 862 Mio. € für die Geschäftsjahre 2014 und 2013.

Die Berichterstattung nach Segmenten wird ab 2015 angepasst, um die neue Berichterstattungsstruktur für Managementzwecke zu reflektieren. Das Management und die Berichterstattung des Konzerns werden zukünftig nicht mehr in Großhandel, Einzelhandel sowie Andere Geschäftssegmente, sondern in geografische Märkte und andere Geschäftssegmente gegliedert.

37 Zusätzliche Informationen zur Kapitalflussrechnung

In 2014 resultierte der erhöhte Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus einem geringeren Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit in 2014 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandelssegment, neue Bürogebäude, Lagerhäuser und in IT-Systeme.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit gezahlten Dividenden an die Anteilseigner der adidas AG sowie mit dem Rückerwerb eigener Aktien.

Mittelzufluss aus dem aufgegebenen Geschäftsbereich

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	19	23
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	– 7	– 6
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit	–	–
Gesamt	**12**	**17**

38 Sonstige finanzielle Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen. Die Restlaufzeiten dieser Verträge stellen sich wie folgt dar:

Finanzielle Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen

(in Mio. €)	31. Dez. 2014	31. Dez. 2013
Innerhalb eines Jahres	836	724
Zwischen einem und fünf Jahren	2.590	2.054
Über fünf Jahre	1.766	1.013
Gesamt	**5.193**	**3.791**

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2014 Restlaufzeiten von bis zu 16 Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2013 sind die Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen infolge des Abschlusses von neuen bzw. der Verlängerung von bestehenden Partnerschaften um 1,4 Mrd. € gestiegen. Diese Erhöhung resultiert hauptsächlich aus dem Abschluss eines langfristigen Promotion-Vertrags mit Manchester United F.C.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 28**.

Prozess- und sonstige rechtliche Risiken

Der Konzern ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Distributionsverträgen sowie gewerblichen Schutz- und Urheberrechten, ergeben. Sofern die Höhe der Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 20**. Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben werden.

In Zusammenhang mit der Aufarbeitung der finanziellen Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company in 2012 sind u.a. verschiedene rechtliche Unsicherheiten aufgedeckt worden. Diese Risiken können nicht abschließend bewertet werden. Dennoch geht das Management davon aus, basierend auf Rechtsgutachten und internen Einschätzungen, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben werden.

39 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Gemäß den Definitionen des IAS 24 ‚Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen' wurden der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahe stehende Personen identifiziert. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten lediglich Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Für Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 40** ⁄ **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 28**.

Darüber hinaus ist adidas Pension Trust e.V. als nahe stehende Person anzusehen. Basierend auf einem Contractual Trust Arrangement verwaltet adidas Pension Trust e.V. im Rahmen einer Verwaltungstreuhand das Planvermögen zur Ausfinanzierung und Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 24**. Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmer, leitende Angestellte und Mitglieder des Vorstands der adidas AG sein. Die adidas AG besitzt das Recht, sich Pensionszahlungen für das entsprechende Geschäftsjahr von adidas Pension Trust e.V. unter bestimmten vertraglich vereinbarten Bedingungen erstatten zu lassen.

40 Sonstige Angaben

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

Mitarbeiter

	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	1. Jan. 2013 bis 31. Dez. 2013
Einzelhandel	30.785	26.130
Vertrieb	4.095	4.521
Logistik	6.034	5.952
Marketing	3.999	3.800
Zentrale Verwaltung	4.569	4.450
Produktion	1.499	1.601
Forschung und Entwicklung	1.036	1.029
Informationstechnologie	1.108	1.035
Gesamt	**53.125**	**48.518**

Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses

Das als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach, sowie aller deutschen Tochterunternehmen der adidas AG. Das Honorar der KPMG AG betrug für Abschlussprüfungsleistungen im Geschäftsjahr 2014 1,0 Mio. € (2013: 1,0 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2013: 0,1 Mio. €), für sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 1,0 Mio. € (2013: 0,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,3 Mio. € (2013: 0,1 Mio. €) aufgewendet.

Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG

Aufsichtsrat

Die gemäß Satzung an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 0,9 Mio. € (2013: 0,9 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2014 keine Kredite von der Gesellschaft.

Vorstand

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2014 5,9 Mio. € (2013: 9,9 Mio. €), davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 5,4 Mio. € (2013: 5,6 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 0,5 Mio. € (2013: 4,3 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2014 2,8 Mio. € (2013: 0,9 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2014 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,5 Mio. € (2013: 3,4 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 59,5 Mio. € (2013: 48,3 Mio. €).

In Zusammenhang mit der einvernehmlichen Beendigung der Vorstandstätigkeit von Erich Stamminger zum 6. März 2014 wurde die Beendigung des Vorstandsdienstvertrags zu diesem Zeitpunkt vereinbart. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden ihm die vertraglichen Leistungen weitergewährt ⁄ **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 28**.

Erich Stamminger wurden aufgrund eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots gemäß der Regelung in seiner Abschlussvereinbarung eine Karenzentschädigung in Höhe von 0,1 Mio. € gezahlt. Mit dieser Vereinbarung verpflichtete er sich, für die Dauer bis zum 8. Juli 2014 nicht für einen der wesentlichen Wettbewerber des adidas Konzerns tätig zu sein.

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2014 keine Kredite von der Gesellschaft.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen ⁄ **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 28**.

41 Informationen zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 12. Februar 2015 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite des Konzerns einzusehen.

42 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Konzernspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Der adidas Konzern gab am 23. Januar 2015 die Unterzeichnung einer festen Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Rockport Geschäftssegments bekannt. Der Großteil des Kaufpreises in Höhe von insgesamt bis zu 280 Mio. US-Dollar wird in bar gezahlt. Die restliche Zahlung erfolgt durch die Begleichung von Schuldverschreibungen. Die Transaktion gilt vorbehaltlich der üblichen Closing-Bedingungen und wird voraussichtlich im Laufe des Jahres 2015 abgeschlossen sein. Das Geschäftssegment Rockport wird aufgrund des Vorhandenseins konkreter Veräußerungsabsichten zum 31. Dezember 2014 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet ⁄ **SIEHE ERLÄUTERUNG 03**. Dieser Sachverhalt wirkt sich mit einem nicht-operativen Effekt in Höhe von 68 Mio. € negativ auf die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Geschäftsjahrs 2014 aus ⁄ **SIEHE KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG, S. 190**.

Tag der Aufstellung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 13. Februar 2015 aufgestellt und zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 13. Februar 2015
Der Vorstand der adidas AG

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte

.. / **Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte** (in Mio. €)

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen
Anschaffungs- und Herstellungskosten			
1. Januar 2013	**1.569**	**1.484**	**689**
Effekt aus Währungsumrechnung	– 35	– 65	– 23
Zugänge	–	–	51
Umbuchungen	–	–	– 4
Abgänge	–	–	– 10
31. Dezember 2013/1. Januar 2014	**1.533**	**1.419**	**704**
Effekt aus Währungsumrechnung	111	193	36
Zugänge	–	–	48
Zugang Konsolidierungskreis	–	–	7
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	– 56	– 180	– 15
Umbuchungen	–	–	– 20
Abgänge	–	– 0	– 31
31. Dezember 2014	**1.588**	**1.432**	**730**
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen			
1. Januar 2013	**287**	**0**	**527**
Effekt aus Währungsumrechnung	– 10	– 0	– 19
Zugänge	–	0	49
Wertminderungsaufwendungen	52	–	0
Wertaufholungen	–	–	– 0
Umbuchungen	–	–	–
Abgänge	–	–	– 9
31. Dezember 2013/1. Januar 2014	**329**	**0**	**549**
Effekt aus Währungsumrechnung	38	0	30
Zugänge	–	0	47
Wertminderungsaufwendungen	78	–	0
Wertaufholungen	–	–	–
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	– 26	–	– 12
Umbuchungen	–	–	0
Abgänge	–	– 0	– 21
31. Dezember 2014	**419**	**0**	**592**
Nettowerte			
1. Januar 2013	1.281	1.484	162
31. Dezember 2013	1.204	1.419	155
31. Dezember 2014	1.169	1.432	138

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

ANLAGE I

	Selbst geschaffene Software	**Immaterielle Vermögenswerte**	Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	**Sachanlagevermögen**
10		**3.752**	**670**	**199**	**1.203**	**189**	**2.262**
–		– 123	– 20	– 12	– 86	– 4	– 121
1		52	75	40	175	138	427
5		2	87	42	32	– 162	– 2
–		– 10	– 10	– 15	– 123	– 1	– 148
16		**3.672**	**802**	**254**	**1.202**	**161**	**2.419**
–		340	41	– 8	4	8	44
2		50	181	32	182	109	504
–		7	–	–	–	–	–
–		– 251	– 10	– 6	– 15	– 0	– 31
25		5	70	9	35	– 118	– 5
– 1		– 32	– 10	– 13	– 84	– 1	– 108
41		**3.792**	**1.074**	**268**	**1.323**	**159**	**2.823**
5		**819**	**233**	**102**	**832**	**0**	**1.167**
–		– 29	– 10	– 9	– 67	– 0	– 85
3		52	35	29	170	–	234
–		52	2	0	2	–	4
–		– 0	– 0	– 0	– 2	–	– 2
–		–	11	0	– 11	–	0
–		– 9	– 8	– 14	– 115	–	– 137
7		**885**	**262**	**109**	**810**	**0**	**1.181**
–		68	20	– 6	15	– 0	30
10		58	42	35	181	–	258
–		78	9	–	8	–	17
–		–	– 0	– 0	– 0	–	– 1
–		– 38	– 6	– 4	– 9	–	– 19
–		0	1	– 0	– 2	–	– 0
– 1		– 22	– 9	– 12	– 76	–	– 97
17		**1.029**	**320**	**122**	**926**	**0**	**1.369**
5		2.933	437	97	371	189	1.095
9		2.787	540	145	392	161	1.238
24		2.763	753	145	397	159	1.454

Anteilsbesitz

.. / **Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach** (zum 31. Dezember 2014) **ANLAGE II**

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von [1]	in %
	Deutschland					
1	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH [2]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	direkt	100
2	adidas Beteiligungsgesellschaft mbH [2]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	391.990	direkt	100
3	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	11.806	12	100
4	adidas Verwaltungsgesellschaft mbH [3]	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	4.347	98	100
	Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)					
5	adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	6.869	direkt	100
6	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	6.271	direkt	95,89
					5	4,11
7	adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	122.058	23	100
8	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.689.379	direkt	93,97
					7	6,03
9	adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	732.621	8	100
10	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	48.335	8	100
11	adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	13.610	8	100
12	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	60.126	109	100
13	adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	0	8	100
14	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	2.104	direkt	100
15	Rockport (Europe) B.V.	Amsterdam (Niederlande)	USD	5.446	90	100
16	Hydra Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	– 4.038	8	100
17	adidas (UK) Limited [6]	Stockport (Großbritannien)	GBP	39.000	23	100
18	adidas (ILKLEY) Limited [6] [3]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	17	100
19	LARA SPORT (UK) Limited [6] [3]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	17	100
20	Sarragan (UK) Limited [6] [3]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	17	100
21	adidas Trefoil Trading (U.K.) Limited [6] [3]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	20	100
22	Three Stripes Limited [6] [3]	Stockport (Großbritannien)	GBP	–	17	50
					18	50
23	Reebok International Limited [9]	London (Großbritannien)	EUR	1.366.928.057	8	65,1
					96	34,9
24	Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	GBP	351	13	100
25	RBK Holdings Limited [3] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	96	89
					89	11
26	Reebok Sports Limited [3]	London (Großbritannien)	USD	–	23	100
27	J.W. Foster & Sons (Athletic Shoes) Limited [3] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	23	100
28	The Rockport Company Limited [3] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	23	100
29	Reebok Eastern Trading Limited [3]	London (Großbritannien)	USD	–	23	100
30	Reebok Pensions Management Limited [3] [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	23	100
31	Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	25.570	23	100
32	Luta Limited [9]	London (Großbritannien)	GBP	–	23	100
33	Adams Golf, U.K. Ltd. [3] [11]	London (Großbritannien)	GBP	–	86	100
34	Taylor Made Golf Limited [4]	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	– 599	8	100
35	Ashworth U.K. Ltd. [3] [4]	Bristol (Großbritannien)	GBP	–	34	100
36	adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	2.485	8	100
37	adidas International Re Limited	Dublin (Irland)	EUR	18.791	8	100
38	Reebok Ireland Limited [3]	Dublin (Irland)	EUR	56	36	100
39	adidas Belgium NV	Brüssel (Belgien)	EUR	2.763	14	100
40	Five Ten Europe NV [3]	Wavre (Belgien)	EUR	– 36	99	100
41	adidas Espana S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	36.181	2	100
42	adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	35.579	96	100
43	Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR	1.102	8	100
44	adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	42.942	8	100
45	adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	7.217	8	100

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 2) Ergebnisabführungsvertrag 3) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit 4) Teilkonzern Taylor Made Golf Limited
5) Teilkonzern adidas India Private Ltd. 6) Teilkonzern adidas (UK) Limited 7) Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, U.S., Inc.
9) Teilkonzern Reebok International Limited 10) Teilkonzern Reebok International Ltd. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

.. / Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2014)

ANLAGE II

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[1]	in %
46	adidas Business Services Lda.	Maia (Portugal)	EUR	551	8	98
					direkt	2
47	adidas Norge AS	Lillestrom (Norwegen)	NOK	24.782	direkt	100
48	Reebok-CCM Hockey AS	Gressvik (Norwegen)	NOK	2.084	47	100
49	adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	66.250	direkt	100
50	adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	579.797	98	100
51	Reebok-CCM Hockey AB	Solna (Schweden)	SEK	88.306	49	100
52	adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.625	8	100
53	Reebok-CCM Hockey Oy	Espoo (Finnland)	EUR	8.386	8	100
54	adidas Danmark A/S	Århus (Dänemark)	DKK	18.171	8	100
55	adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	78.982	direkt	100
56	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	361.141	direkt	100
57	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	12.279	direkt	100
58	LLC ‚adidas, Ltd.'	Moskau (Russland)	RUB	31.470.546	6	100
59	adidas Poland Sp.z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	37.727	direkt	100
60	adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	96.022	96	100
61	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	23.203	8	100
62	adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	1.602	8	100
63	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	2.168	direkt	100
64	adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	375	direkt	100
65	SC ‚adidas-Ukraine'	Kiew (Ukraine)	UAH	618.389	direkt	100
66	adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	2.821.072	direkt	100
67	adidas Serbia d.o.o.	Neu-Belgrad (Serbien)	RSD	104.173	8	100
68	adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	26.844	8	100
69	adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	16.181	direkt	100
70	adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	–37	direkt	100
71	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	278.286	8	100
72	adidas Emerging Markets L.L.C (vormals: adidas Emerging Market L.L.C)	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	57.928	indirekt	51
					7	49
73	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	71.572	8	100
74	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.839	73	55
75	adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	2.443	74	100
76	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	1.494	77	100
77	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	88.914	8	90
					9	10
78	adidas Egypt Ltd.[3]	Kairo (Ägypten)	USD	–1.831	direkt	100
79	Reebok Israel Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	8.379	direkt	100
80	Life Sport Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	94.487	8	51
81	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	201.009	direkt	100
	Nordamerika					
82	adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.683.668	8	100
83	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	107.760	82	100
84	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	65.054	82	100
85	adidas Team, Inc.[3]	Portland, Oregon (USA)	USD	–1.013	82	100
86	Taylor Made Golf Co., Inc.[11]	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	17.534	82	100
87	Ashworth, LLC.[3] [11]	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	–	86	100
88	The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	14.980	96	100
89	Reebok Securities Holdings LLC[10]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	96	100
90	The Rockport Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	34.586	96	100
91	Textronics, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	11.025	84	100
92	Ashworth Acquisition Corp.[3] [11]	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	87	100
93	Putter, LLC[3] [11]	Montgomery, Alabama (USA)	USD	–	92	100

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 2) Ergebnisabführungsvertrag 3) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit 4) Teilkonzern Taylor Made Golf Limited
5) Teilkonzern adidas India Private Ltd. 6) Teilkonzern adidas (UK) Limited 7) Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, U.S., Inc.
9) Teilkonzern Reebok International Limited 10) Teilkonzern Reebok International Ltd. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

.. / Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2014)

ANLAGE II

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von [1]	in %
94	Onfield Apparel Group, LLC [3] [7]	Dover, Delaware (USA)	USD	–	96	99
					95	1
95	Reebok Onfield, LLC [3] [7]	Dover, Delaware (USA)	USD	–	96	100
96	Reebok International Ltd. [10]	Canton, Massachusetts (USA)	USD	– 1.102.053	82	100
97	Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC [7]	Boston, Massachusetts (USA)	USD	93.344	96	99
					89	1
98	Reebok-CCM Hockey U.S., Inc. [8]	Montpelier, Vermont (USA)	USD	58.910	96	100
99	Stone Age Equipment, Inc.	Redlands, Kalifornien (USA)	USD	16.117	83	100
100	Spartanburg DC, Inc.	Spartanburg, South Carolina (USA)	USD	9.783	83	100
101	adidas Canada Ltd.	Woodbridge, Ontario (Kanada)	CAD	110.327	direkt	100
102	Sport Maska Inc.	New Brunswick (Kanada)	CAD	25.955	8	100
	Asien					
103	adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	USD	369.462	9	100
104	adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD	11.002	8	100
105	adidas Hong Kong Ltd.	Hongkong (China)	HKD	266.648	direkt	100
106	Smedley Industries (Hong Kong) Limited [3] [8]	Hongkong (China)	HKD	–	98	100
107	Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	USD	31.083	96	100
108	adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	222.947	2	100
109	adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	6.639.121	2	100
110	adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY	304.063	8	100
111	Zhuhai adidas Technical Services Limited	Zhuhai (China)	CNY	18.288	103	100
112	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	CNY	125.589	12	100
113	adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	CNY	1.182	8	100
114	adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	9.523.984	23	100
115	Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	6.231.088	23	100
116	Adams Golf Japan, Inc. [3] [11]	Tokio (Japan)	JPY	–	86	100
117	adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	196.194.050	direkt	100
118	Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	11.882.870	direkt	100
119	adidas Korea Technical Services Limited	Pusan (Korea)	KRW	3.500.265	103	100
120	adidas India Private Ltd. [5]	Neu-Delhi (Indien)	INR	4.703.178	direkt	10,68
					8	89,32
121	adidas India Marketing Pvt. Ltd. [5]	Neu-Delhi (Indien)	INR	–	120	98,99
					8	1,01
122	adidas Technical Services Pvt. Ltd.	Neu-Delhi (Indien)	USD	3.313	103	100
123	Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	– 4.934.579	133	93,15
124	PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	142.016.983	8	99
					direkt	1
125	adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	MYR	43.190	direkt	60
					8	40

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 2) Ergebnisabführungsvertrag 3) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit 4) Teilkonzern Taylor Made Golf Limited
5) Teilkonzern adidas India Private Ltd. 6) Teilkonzern adidas (UK) Limited 7) Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, U.S., Inc.
9) Teilkonzern Reebok International Limited 10) Teilkonzern Reebok International Ltd. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

.. / Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach (zum 31. Dezember 2014)

ANLAGE II

	Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von[1]	in %
126	adidas Philippines Inc.	Pasig City (Philippinen)	PHP	419.539	direkt	100
127	adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	14.722	direkt	100
128	adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD	1.000.074	8	100
129	adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	725.949	direkt	100
130	adidas Australia Pty. Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	68.586	8	100
131	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	11.358	direkt	100
132	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	– 42.025.995	8	100
133	Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.194	96	99
					88	1
	Lateinamerika					
134	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	777.325	2	51,22
					8	48,78
135	Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	41.239	9	73,86
					8	26,13
136	ASPA do Brasil Ltda.[3]	São Paulo (Brasilien)	BRL	169	103	100
137	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	304.533	2	100
138	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	2.488	137	100
139	Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiai (Brasilien)	BRL	– 57.530	8	99,99
140	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	CLP	79.524.717	direkt	99
					1	1
141	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	108.912	direkt	100
142	adidas Peru S.A.C.	Lima (Peru)	PEN	46.835	direkt	99,21
					140	0,79
143	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	– 86.781	direkt	100
144	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	235.507	direkt	100
145	Reebok de Mexico, S.A. de C.V.[3]	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	– 428.451	direkt	100
146	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	– 21.319	direkt	100
147	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	789	8	100
148	adidas Market LAM, S.A.[3]	Panama-Stadt (Panama)	USD	0	8	100
149	3 Stripes S.A. (adidas Uruguay)[3]	Montevideo (Uruguay)	UYU	– 436	direkt	100
150	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	6.559	direkt	100
151	Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	8.726	direkt	100
152	Reebok Central America S.A.[10]	San Pedro Sula (Honduras)	HNL	–	96	99,6
					88	0,4
153	adidas Corporation de Venezuela, S.A.[3]	Caracas (Venezuela)	VEF	– 17	direkt	100
154	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	– 1.536	8	100

1) Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft 2) Ergebnisabführungsvertrag 3) Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit 4) Teilkonzern Taylor Made Golf Limited
5) Teilkonzern adidas India Private Ltd. 6) Teilkonzern adidas (UK) Limited 7) Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC 8) Teilkonzern Reebok-CCM Hockey, U.S., Inc.
9) Teilkonzern Reebok International Limited 10) Teilkonzern Reebok International Ltd. 11) Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

MAKE
A
DIFFERENCE

05

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

05.1 Zehnjahresübersicht 254
05.2 Glossar 258
05.3 Unterstützungserklärung 261
05.4 Finanzkalender 262

Zehnjahresübersicht

.. / **Zehnjahresübersicht**

	2014	2013	2012
Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)			
Umsatzerlöse[3] [4]	14.534	14.203	14.883
Bruttoergebnis[3] [4]	6.924	7.001	7.103
Lizenz- und Provisionserträge[3] [4]	102	103	105
Sonstige betriebliche Erträge[3] [4]	138	142	127
Sonstige betriebliche Aufwendungen[3] [4]	6.203	6.013	6.150
EBITDA[3] [4]	1.283	1.496	1.445
Betriebsergebnis[3] [4] [5] [6] [7]	961	1.233	1.185
Finanzergebnis, netto[4]	– 48	– 68	– 69
Gewinn vor Steuern[3] [4] [5] [6] [7]	913	1.165	1.116
Ertragsteuern[3] [4]	271	340	327
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn[4]	6	3	– 2
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn[5] [6] [7] [8]	568	839	791
Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung			
Bruttomarge[3] [4]	47,6 %	49,3 %	47,7 %
Operative Marge[3] [4] [5] [6] [7]	6,6 %	8,7 %	8,0 %
Zinsdeckungsgrad[3] [4]	19,3	24,0	14,6
Steuerquote[3] [4] [5] [6] [7]	29,7 %	29,2 %	29,3 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse[5] [6] [7] [8]	3,9 %	5,9 %	5,3 %
Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)			
adidas	11.774	11.059	11.344
Reebok	1.578	1.599	1.667
TaylorMade-adidas Golf	913	1.285	1.344
Rockport[9]	283	289	285
Reebok-CCM Hockey	269	260	243
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)			
Schuhe[3] [4]	6.658	6.587	6.922
Bekleidung[3] [4]	6.279	5.811	6.290
Zubehör[3] [4]	1.597	1.806	1.671
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)			
Bilanzsumme	12.417	11.599	11.651
Vorräte	2.526	2.634	2.486
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2.861	2.583	2.444
Kurzfristiges Betriebskapital	2.970	2.125	2.504
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	– 185	295	448
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	5.624	5.489	5.304

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.
2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.
3) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
4) Die Zahlen für 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
5) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.
6) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.
7) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.
8) Enthält Gewinn aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen.
9) Die Umsatzerlöse von Rockport für 2014 und 2013 werden in den aufgegebenen Geschäftsbereichen widergespiegelt.
10) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.
11) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

/ 05.1 /

2011 [1]	2010	2009	2008	2007	2006 [2]	2005
13.322	11.990	10.381	10.799	10.299	10.084	6.636
6.329	5.730	4.712	5.256	4.882	4.495	3.197
93	100	86	89	102	90	47
98	110	100	103	80	55	36
5.567	5.046	4.390	4.378	4.115	3.759	2.573
1.199	1.159	780	1.280	1.165	1.078	806
953	894	508	1.070	949	881	707
– 84	– 88	– 150	– 166	– 135	– 158	– 52
869	806	358	904	815	723	655
261	238	113	260	260	227	221
– 5	– 1	0	– 2	– 4	– 13	– 8
613	567	245	642	551	483	383
47,5 %	47,8 %	45,4 %	48,7 %	47,4 %	44,6 %	48,2 %
7,2 %	7,5 %	4,9 %	9,9 %	9,2 %	8,7 %	10,7 %
12,2	10,1	3,9	7,4	6,8	5,9	18,4
30,0 %	29,5 %	31,5 %	28,8 %	31,8 %	31,4 %	33,7 %
4,6 %	4,7 %	2,4 %	5,9 %	5,4 %	4,8 %	5,8 %
9.867	8.714	7.520	7.821	7.113	6.626	5.861
1.940	1.913	1.603	1.717	1.831	1.979	–
1.044	909	831	812	804	856	709
261	252	232	243	291	293	–
210	200	177	188	210	202	–
6.242	5.389	4.642	4.919	4.751	4.733	2.978
5.733	5.380	4.663	4.775	4.426	4.105	2.798
1.347	1.221	1.076	1.105	1.121	1.246	860
11.237	10.618	8.875	9.533	8.325	8.379	5.750
2.502	2.119	1.471	1.995	1.629	1.607	1.230
2.431	2.324	2.038	2.523	2.048	1.913	1.551
1.990	1.972	1.649	1.290	1.522	1.733	2.644
90	– 221	– 917	– 2.189	– 1.766	– 2.231	551
5.137	4.616	3.771	3.386	3.023	2.828	2.684

.. / Zehnjahresübersicht (Fortsetzung)

	2014	2013	2012
Bilanzkennzahlen			
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA[3] [4]	0,1	– 0,2	– 0,3
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse[3]	22,4 %	21,3 %	20,0 %
Verschuldungsgrad	3,3 %	– 5,4 %	– 8,5 %
Eigenkapitalquote	45,3 %	47,3 %	45,5 %
Anlagendeckungsgrad	110,9 %	115,8 %	111,1 %
Vermögensdeckung I	158,7 %	145,0 %	152,7 %
Vermögensdeckung II	105,9 %	93,2 %	100,4 %
Anlagenintensität	40,8 %	40,9 %	41,0 %
Umlaufintensität	59,2 %	59,1 %	59,0 %
Liquidität ersten Grades	38,6 %	34,4 %	44,3 %
Liquidität zweiten Grades	83,0 %	72,6 %	82,9 %
Liquidität dritten Grades	140,7 %	128,3 %	139,7 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals[3]	4,9	6,7	5,9
Eigenkapitalrendite[8]	8,7 %	14,3 %	9,9 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals[8]	13,8 %	23,6 %	19,3 %
Kennzahlen je Aktie[10]			
Aktienkurs am Jahresende (in €)	57,62	92,64	67,33
Unverwässertes Ergebnis[5] [6] [7] [8] (in €)	2,72	4,01	3,78
Verwässertes Ergebnis[5] [6] [7] [8] (in €)	2,72	4,01	3,78
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende[5] [6] [7] [8]	21,2	23,1	17,8
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	11.773	19.382	14.087
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit[8] (in €)	3,36	3,03	4,50
Dividende (in €)	1,50[11]	1,50	1,35
Gewinnausschüttungsquote[5] [6] [7] [8] (in %)	53,9	37,4	35,7
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	204.327	209.216	209.216
Mitarbeiter			
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende[3] [4]	53.731	49.808	46.306
Personalaufwand[3] [4] (in Mio. €)	1.842	1.833	1.872

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.
1) 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.
2) Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.
3) Aufgrund der geplanten Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
4) Die Zahlen für 2005 spiegeln aufgrund der Veräußerung des Salomon Geschäftssegments die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
5) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.
6) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.
7) Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.
8) Enthält Gewinn aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen.
9) Die Umsatzerlöse von Rockport für 2014 und 2013 werden in den aufgegebenen Geschäftsbereichen widergespiegelt.
10) Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.
11) Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

/ 05.1 /

2011 [1]	2010	2009	2008	2007	2006 [2]	2005
– 0,1	0,2	1,2	1,7	1,5	2,1	– 0,7
20,4 %	20,8 %	24,3 %	24,5 %	25,2 %	25,8 %	26,0 %
– 1,8 %	4,8 %	24,3 %	64,6 %	58,4 %	78,9 %	– 20,5 %
45,7 %	43,5 %	42,5 %	35,5 %	36,3 %	33,8 %	46,7 %
104,6 %	97,4 %	85,9 %	73,6 %	72,2 %	63,5 %	194,0 %
140,7 %	141,5 %	137,4 %	127,7 %	136,1 %	138,7 %	284,1 %
93,2 %	97,7 %	102,9 %	89,1 %	98,0 %	102,0 %	150,4 %
43,7 %	44,6 %	49,5 %	48,2 %	50,3 %	53,2 %	24,1 %
56,3 %	55,4 %	50,5 %	51,8 %	49,7 %	46,8 %	75,9 %
31,6 %	35,5 %	30,0 %	10,5 %	14,5 %	15,8 %	92,0 %
68,3 %	78,2 %	80,4 %	55,1 %	70,3 %	80,4 %	148,0 %
126,0 %	132,4 %	132,2 %	109,8 %	132,6 %	153,7 %	219,4 %
6,7	6,1	6,3	8,4	6,8	5,8	2,6
11,9 %	12,3 %	6,5 %	18,9 %	18,2 %	17,1 %	14,3 %
19,9 %	20,2 %	11,3 %	19,8 %	20,2 %	17,6 %	49,3 %
50,26	48,89	37,77	27,14	51,26	37,73	40,00
2,93	2,71	1,25	3,25	2,71	2,37	2,05
2,93	2,71	1,22	3,07	2,57	2,25	1,93
17,1	18,0	31,0	8,8	19,9	16,8	20,7
10.515	10.229	7.902	5.252	10.438	7.679	8.122
3,86	4,28	6,11	2,52	3,83	3,74	1,88
1,00	0,80	0,35	0,50	0,50	0,42	0,33
34,1	29,5	29,8	15,1	18,0	17,7	17,2
209.216	209.216	209.216	193.516	203.629	203.537	203.047
46.824	42.541	39.596	38.982	31.344	26.376	15.935
1.646	1.521	1.352	1.283	1.186	1.087	706

Glossar

/ A

Aktienumsatz
Gesamtsumme der Wertpapiergeschäfte, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums (in der Regel pro Tag) in der Währung des Aktienkurses abgeschlossen werden. Er errechnet sich, indem die Anzahl der gehandelten Aktien mit dem jeweiligen Preis multipliziert wird.

Auftragsbestand
Wert der erhaltenen Aufträge für zukünftige Lieferungen. Die meisten Bestellungen der Einzelhändler werden sechs bis neun Monate im Voraus in Auftrag gegeben.

/ B

Betriebsgemeinkosten
In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind Kosten für Vertrieb, Marketinggemeinkosten, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie allgemeine Verwaltungskosten, nicht aber die Kosten für Promotion, Werbung und Kommunikation.

/ C

Cash-Pool
Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht dem adidas Konzern, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser ‚In-House-Bank'-Konzept, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

China
Im Kontext dieses Berichts ist China als der geografische Großraum China, inklusive Hongkong und Taiwan, definiert.

Concession Corner
Verkaufsbereich, der von einer der Marken des adidas Konzerns betrieben wird. Der Bereich ist Teil eines größeren Ladens, der von einem Handelspartner betrieben wird.

/ D

DryDye
Eine Färbetechnologie, bei der statt des üblicherweise verwendeten Wassers unter Druck gesetztes Kohlendioxid verwendet wird. Dadurch werden rund 25 Liter Wasser pro T-Shirt eingespart sowie der Energieverbrauch und Chemikalieneinsatz um ca. 50 % reduziert. adidas entwickelte die DryDye-Technologie in Kooperation mit der thailändischen Yeh Group.

/ E

Entwickelte/reife Märkte
Solide Volkswirtschaften, die eine große Wirtschaftskraft, ein hohes Einkommensniveau und privaten Wohlstand bieten. Als entwickelte Märkte versteht der adidas Konzern die Länder Westeuropas und Nordamerikas sowie Japan.

/ F

Free Cashflow
Finanzielle Mittel, die einem Unternehmen nach Abzug von Nettoinvestitionen und anderen Auszahlungen wie beispielsweise Steuern und Zinsen vom Betriebsergebnis für zukünftige Aktivitäten zur Verfügung stehen.
Free Cashflow = Betriebsergebnis +/– Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals +/– Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen) +/– Finanzergebnis und Ertragsteuern

/ G

Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill)
Immaterieller Vermögenswert, der den Betrag quantifiziert, der für das Image, das Know-how und die Marktposition eines übernommenen Unternehmens bezahlt wurde. Der Geschäfts- oder Firmenwert ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Zeitwert des erworbenen Nettovermögens zum Zeitpunkt der Übernahme. Er wird zu Anschaffungskosten angesetzt und jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

/ I

Investitionen
Gesamte finanzielle Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten verwendet werden, ausgenommen Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

/ K

Konversionsrate
Zentrale Kennzahl im Einzelhandel, die das Verhältnis zwischen Besuchern und Kunden, also denjenigen, die einen Kauf getätigt haben, beschreibt. Beispiel: Eine Konversionsrate von 25 % bedeutet, dass von 100 Personen, die einen Laden betreten, 25 etwas kaufen.

/ L

LGBT
Eine Abkürzung, die im Englischen für ‚Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender People' steht. Deutsch: ‚Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transsexuelle'.

Liquidität ersten, zweiten, dritten Grades

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögenswerte liquidieren kann, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen.
Liquidität ersten Grades: [(Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen) / kurzfristige Verbindlichkeiten] × 100
Liquidität zweiten Grades: [(Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) / kurzfristige Verbindlichkeiten] × 100
Liquidität dritten Grades: [(Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte) / kurzfristige Verbindlichkeiten] × 100

Lizenzbekleidung

Bekleidungsprodukte, die unter einer Lizenzvereinbarung hergestellt und vermarktet werden. Der adidas Konzern hat Lizenzverträge mit Sportverbänden (z. B. FIFA, UEFA), Sportligen (z. B. NHL, NBA), Mannschaften (z. B. Real Madrid, AC Mailand) und Universitäten (z. B. UCLA, Notre Dame).

Lizenznehmer

Unternehmen, die die Genehmigung haben, den Namen einer Marke oder eines Unternehmens bei der Herstellung und dem Vertrieb von Produkten zu verwenden. Bei adidas umfassen Lizenzprodukte u. a. Kosmetika, Uhren und Brillen und bei Reebok Fitnessequipment.

/ M

Marketing-Working-Budget (MWB)

Enthält Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, darunter Sponsoringverträge mit Mannschaften und einzelnen Sportlern sowie Werbung, Veranstaltungen und andere Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Personal- und Verwaltungskosten im Marketing. Da die Aufwendungen des Marketing-Working-Budgets keine bestimmten Vertriebskanäle betreffen, werden sie nicht den Segmenten zugeordnet.

/ N

Netto-Cash-Position/ Nettofinanzverbindlichkeiten

Eine Netto-Cash-Position wird erreicht, wenn die Summe der flüssigen Mittel und kurzfristigen Finanzanlagen die Bruttofinanzverbindlichkeiten übersteigt. Nettofinanzverbindlichkeiten sind der Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten, der nicht durch flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen abgedeckt ist.
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten = Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen – kurzfristige Finanzverbindlichkeiten – langfristige Finanzverbindlichkeiten

Nicht beherrschende Anteile

Anteil am Gewinn bzw. Eigenkapital, der nicht den Anteilseignern des Konzerns, sondern Konzernfremden, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten (die zu Finanzberichterstattungszwecken innerhalb des Mutterunternehmens konsolidiert sind), zuzurechnen ist.

/ O

Omni-Channel-Vertriebsansatz

Verfolgt das Ziel, Produktangebot und -verfügbarkeit sowie Markenkommunikation und Dienstleistungen weltweit in allen Vertriebskanälen (Großhandel, Einzelhandel, eCommerce) und bei allen Kontaktpunkten mit Konsumenten zu vereinheitlichen.

Operativer Cashflow

Setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen.
Operativer Cashflow = Betriebsergebnis +/– Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals +/– Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen)

Operatives kurzfristiges Betriebskapital

Betriebsvermögen, das ein Unternehmen aufbringen muss, um seine laufende Geschäftstätigkeit zu finanzieren. Im Gegensatz zum kurzfristigen Betriebskapital enthält das operative kurzfristige Betriebskapital keine nicht operativen Bilanzpositionen wie kurzfristige Finanzanlagen und Steuern.
Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

/ P

Performance-Markt

Markt für leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

Preispunkte

Spezifischer Verkaufspreis. Gewöhnlich werden dabei psychologische Preisobergrenzen, wie z. B. 99,99 € anstelle von 100 €, verwendet.

Profit Protection

Eine Geschäftsaktivität (vor allem im Einzelhandel vorzufinden), die darauf abzielt, vermeidbare Verluste zu reduzieren. Diese können z. B. durch Diebstahl, Betrug, Vandalismus, Verschwendung, Missbrauch, Fehlverhalten bzw. Nichteinhaltung von vorhandenen Richtlinien oder Verfahrensweisen durch Mitarbeiter verursacht werden.

Promotion-Partnerschaften

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

/ R

Rollierender Forecast

Zukunftsprognose, die in regelmäßigen Intervallen angepasst wird. Dabei wird der Prognosezeitraum konstant gehalten (z. B. zwölf Monate).

/ S

Sales-Working-Budget

Aufwendungen, die im Zusammenhang mit Marketing- und Promotion-Initiativen am Point-of-Sale sowie mit Geschäftsausstattungen und -einrichtungen stehen. Da die Aufwendungen des Sales-Working-Budgets vertriebskanalspezifisch sind, werden sie den jeweiligen operativen Geschäftssegmenten des Konzerns zugeordnet.

Schwellenländer

In der Entwicklung befindliche Volkswirtschaften mit großem Wachstumspotenzial in Bezug auf Wirtschaftskraft und privaten Wohlstand. Als Schwellenländer versteht der adidas Konzern die Länder Asiens, Osteuropas, Lateinamerikas und Afrikas.

Segment

Auch Geschäftssegment genannt. Einheiten innerhalb eines Unternehmens, die Gewinn- und Verlustverantwortung besitzen. Der adidas Konzern ist derzeit in sechs Geschäftssegmente unterteilt: Großhandel, Einzelhandel, TaylorMade-adidas Golf, Rockport, Reebok-CCM Hockey und Andere Zentral Geführte Marken.

Selbst kontrollierte Verkaufsflächen

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint-Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

Signature-Kollektion

Eine Kollektion, deren Design in enger Zusammenarbeit mit einem Spitzenathleten oder Star entworfen und mit dessen Signatur, Logo und/oder gedruckten Namen versehen wird. Das Angebot dieser Kollektion kann sich sowohl auf ein einzelnes Produkt als auch auf ein umfassendes Produktangebot (Schuhe, Bekleidung und Zubehör) beziehen.

Single-Sourcing-Modell

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich für den adidas Konzern Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

/ T

Top-down, Bottom-up

Spezielles Konzept der Informations- und Wissensverarbeitung, bei dem Informationen und Managemententscheidungen von oben nach unten delegiert werden, um dann im zweiten Schritt mit dem Ergebnis wieder von unten nach oben berichtet und abgeschlossen zu werden.

Trendscouting

Identifikation und Kommerzialisierung von künftigen Trends, vor allem Lifestyle-Trends.

/ V

Vergleichbare Basis (Umsatzerlöse auf vergleichbarer Basis)

Umsatzerlöse, die in Läden erzielt werden, die mindestens das gesamte vorherige Geschäftsjahr geöffnet waren und nach wie vor in Betrieb sind. Dies beinhaltet ebenso umgestaltete Läden, sofern Format und Größe der Geschäfte unverändert bleiben. Umsatzwachstum auf vergleichbarer Basis verdeutlicht somit die organische Umsatzentwicklung des Einzelhandelssegments und berücksichtigt keine Umsatzerlöse, die im Rahmen neu eröffneter Läden erzielt werden.

Verschuldungsgrad

Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens.
Verschuldungsgrad = (Nettofinanzverbindlichkeiten / Eigenkapital) × 100

Vertikaler Einzelhändler

Ein Handelsunternehmen, das den gesamten Design-, Produktions- und Distributionsprozess seiner Produkte (vertikal) selbst kontrolliert.

Visuelles Merchandising

Maßnahmen, die der Verkaufsförderung, vor allem durch die Präsentation am Point-of-Sale, dienlich sind. Die Produkte werden so platziert, dass der Kunde zum Kauf animiert wird.

Virtualisierung

Computertechnologie, die es ermöglicht, physische Produktmuster bei der Entwicklung von Schuhen sowie Bekleidung durch digitale virtuelle Produktmuster zu ersetzen und damit die Herstellung von physischen Produktmustern zu reduzieren.

/ Z

Zubehör

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle, Fitnessgeräte und Golf- oder Hockey-Schläger.

Unterstützungserklärung

Die adidas AG erklärt ihre Unterstützung, abgesehen vom Fall des politischen Risikos, dass unten genannte Gesellschaften ihren Verbindlichkeiten gegenüber Gläubigern in vereinbarter Weise nachkommen. Diese Erklärung ersetzt die Unterstützungserklärung vom 14. Februar 2014. Die Unterstützungserklärung von 2014 wird gegenstandslos.

adidas (China) Ltd., Schanghai, China
adidas (Cyprus) Limited, Nikosia, Zypern
adidas (Ireland) Limited, Dublin, Irland
adidas (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya, Malaysia
adidas (South Africa) (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika
adidas (Suzhou) Co. Ltd., Suzhou, China
adidas (Thailand) Co., Ltd., Bangkok, Thailand
adidas (UK) Limited, Stockport, Großbritannien
adidas America, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien
adidas Australia Pty. Limited, Mulgrave, Australien
adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich
adidas Baltics SIA, Riga, Lettland
adidas Belgium N.V., Brüssel, Belgien
adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas Budapest Kft., Budapest, Ungarn
adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien
adidas Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China
adidas Business Services Lda., Maia, Portugal
adidas Canada Ltd., Woodbridge, Ontario, Kanada
adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas Chile Limitada, Santiago de Chile, Chile
adidas Colombia Ltda., Bogotá, Kolumbien
adidas CR s.r.o., Prag, Tschechische Republik
adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien
adidas Danmark A/S, Århus, Dänemark
adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien
adidas Emerging Markets FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas Emerging Markets L.L.C., Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas Espana S.A.U, Saragossa, Spanien
adidas France S.a.r.l., Landersheim, Frankreich
adidas Hellas A.E., Athen, Griechenland
adidas Hong Kong Ltd., Hongkong, China
adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten
adidas India Marketing Pvt. Ltd., Neu-Delhi, Indien
adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas Insurance & Risk Consultants GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Finance B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International Re Limited, Dublin, Irland
adidas International Trading B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Italy S.p.A, Monza, Italien
adidas Japan K.K., Tokio, Japan
adidas Korea Ltd., Seoul, Korea
adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama
adidas Levant Limited – Jordan, Amman, Jordanien
adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan
adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China
adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland
adidas Norge AS, Lillestrom, Norwegen
adidas North America, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Peru S.A.C., Lima, Peru
adidas Philippines Inc., Pasig City, Philippinen
adidas Poland Sp.z o.o., Warschau, Polen
adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A., Lissabon, Portugal
adidas Romania S.R.L., Bukarest, Rumänien
adidas Serbia d.o.o., Neu-Belgrad, Serbien
adidas Services Limited, Hongkong, China
adidas Singapore Pte. Ltd., Singapur, Singapur
adidas Slovakia s.r.o., Bratislava, Slowakei
adidas Sourcing Limited, Hongkong, China
adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei
adidas sport gmbh, Cham, Schweiz
adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten
adidas Sports (China) Co. Ltd., Suzhou, China
adidas Suomi Oy, Helsinki, Finnland
adidas Sverige AB, Solna, Schweden
adidas Taiwan Limited, Taipeh, Taiwan
adidas Team, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien
adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
adisport Corporation, San Juan, Puerto Rico
Concept Sport, S.A., Panama-Stadt, Panama
Global Merchandising, S.L., Madrid, Spanien
Hydra Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande
LLC ‚adidas, Ltd.', Moskau, Russland
PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien
Raelit S.A., Montevideo, Uruguay
Reebok International Limited, London, Großbritannien
Reebok International Ltd., Canton, Massachusetts, USA
Reebok-CCM Hockey AB, Solna, Schweden
Reebok-CCM Hockey AS, Gressvik, Norwegen
Reebok-CCM Hockey Oy, Espoo, Finnland
Reebok-CCM Hockey U.S. Inc., Montpelier, Vermont, USA
Reebok Israel Ltd., Cholon, Israel
SC ‚adidas-Ukraine', Kiew, Ukraine
Spartanburg DC, Inc., Spartanburg, South Carolina, USA
Sport Maska Inc., New Brunswick, Kanada
Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC, Boston, Massachusetts, USA
Stone Age Equipment, Inc., Redlands, Kalifornien, USA
Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay
Taylor Made Golf Co., Inc., Carlsbad, Kalifornien, USA
Taylor Made Golf Co., Ltd., Tokio, Japan
Taylor Made Golf Limited, Basingstoke, Großbritannien
Taylor Made Korea Ltd., Seoul, Korea
Textronics, Inc., Wilmington, Delaware, USA
Trafford Park DC Limited (vormals Reebok Finance Limited), London, Großbritannien

FINANZKALENDER
2015

MÄR

05

Veröffentlichung der Jahresergebnisse 2014

Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2014

26

Investorentag

Pressemitteilung, Präsentationen des
Managements und Webcast

MAI

05

Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2015

Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Berichts
zum ersten Quartal

07

Hauptversammlung

FÜRTH, BAYERN

Webcast

08

Dividendenzahlung

(vorbehaltlich der Zustimmung
durch die Hauptversammlung)

AUG

06

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2015

Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Halbjahresberichts

NOV

05

Veröffentlichung der Neunmonatsergebnisse 2015

Pressemitteilung, Telefonkonferenz
mit Analysten und Webcast
Veröffentlichung des Neunmonatsberichts

adidas AG
Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

TEL: + 49 (0) 91 32 84 - 0
FAX: + 49 (0) 91 32 84 - 22 41
WWW.ADIDAS-GROUP.DE

Investor Relations
TEL: + 49 (0) 91 32 84 - 32 96
FAX: + 49 (0) 91 32 84 - 31 27
E-MAIL: investor.relations@adidas-Group.com
WWW.ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN

Der adidas Konzern ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis).

Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.
Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie auf
der Website des Unternehmens. Des Weiteren steht Ihnen
unsere Investor Relations und Media App im App Store
zur Verfügung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in diesem
Geschäftsbericht auf die Darstellung von eingetragenen
Markenzeichen.

Konzept und Design
Strichpunkt, Stuttgart / Berlin

Druck
Eberl Print, Immenstadt

adidas AG
Adi-Dassler-Str. 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

©2015 adidas AG