



adidas

2016

ALL CREA TORS

ADIDAS
GESCHÄFTS —
BERICHT

ZIELE – ERGEBNISSE – AUSBLICK

ZIELE 2016 ^{1, 2}

ERGEBNISSE 2016 ²

AUSBLICK 2017

WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG: ANSTIEG ZWISCHEN 10 % UND 12 %	WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG: ANSTIEG UM 18 % Konzernumsatz 19,291 MRD. €	WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG: ANSTIEG ZWISCHEN 11 % UND 13 %
Bruttomarge 47,3 % – 47,8 %	Bruttomarge 48,6 %	Bruttomarge ANSTIEG AUF EINEN WERT VON BIS ZU 49,1 %
Operative Marge MINDESTENS STABIL gegenüber Vorjahr (6,5 %)	Operative Marge 7,7 %	Operative Marge ANSTIEG AUF EINEN WERT ZWISCHEN 8,3 % UND 8,5 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse) IN ETWA AUF VORJAHRESNIVEAU	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse) verringert sich um 0,3 PP auf 20,2 %	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse) MODERATER ANSTIEG
Investitionen IN ETWA 750 MIO. €	Investitionen 651 MIO. €	Investitionen IN ETWA 1,1 MRD. €
Bruttofinanzverbindlichkeiten MODERATER RÜCKGANG	Bruttofinanzverbindlichkeiten verringern sich um 12 % auf 1,618 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
Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ANSTIEG IN HÖHE VON 10 % BIS 12 % auf etwa 800 Mio. €	Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ANSTIEG IN HÖHE VON 41 % auf 1,019 Mrd. €	Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ANSTIEG IN HÖHE VON 18 % BIS 20 % auf 1,200 Mrd. € bis 1,225 Mrd. €
Shareholder Value WEITERE STEIGERUNG	Aktienkurs der adidas AG STEIGT UM 67 % Dividende pro Aktie ANSTIEG UM 25 % AUF 2,00 € ³	Shareholder Value WEITERE STEIGERUNG

¹ Wie am 3. März 2016 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf mehrmals aktualisiert.

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

³ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

FINANZ-HIGHLIGHTS 2016

FINANZ-HIGHLIGHTS 2016 (IFRS)

	2016	2015	Veränderung
Operative Highlights (in Mio. €)			
Umsatzerlöse ¹	19.291	16.915	14,0 %
EBITDA ¹	1.883	1.475	27,7 %
Betriebsergebnis ^{1,3}	1.491	1.094	36,3 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen ^{1,3}	1.019	720	41,5 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ^{2,3}	1.017	668	52,2 %
Wichtige Kennzahlen			
Bruttomarge ¹	48,6 %	48,3 %	0,3 PP
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse ¹	42,8 %	43,1 %	- 0,3 PP
Operative Marge ^{1,3}	7,7 %	6,5 %	1,3 PP
Steuerquote ^{1,3}	29,5 %	32,9 %	- 3,4 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{2,3}	5,3 %	4,0 %	1,3 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ¹	20,2 %	20,5 %	- 0,3 PP
Eigenkapitalquote	42,6 %	42,5 %	0,2 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA ¹	0,1	0,3	
Verschuldungsgrad	1,6 %	8,1 %	- 6,5 PP
Eigenkapitalrendite ²	15,7 %	11,2 %	4,5 PP
Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)			
Bilanzsumme	15.176	13.343	13,7 %
Vorräte	3.763	3.113	20,9 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.607	3.003	20,1 %
Kurzfristiges Betriebskapital	2.121	2.133	- 0,6 %
Nettofinanzverbindlichkeiten	103	460	- 77,6 %
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.472	5.666	14,2 %
Investitionen	651	513	26,9 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ²	1.348	1.090	23,7 %
Kennzahlen je Aktie (in €)			
Unverwässertes Ergebnis ^{2,3}	5,08	3,32	53,3 %
Verwässertes Ergebnis ^{2,3}	4,99	3,32	50,6 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ²	6,73	5,41	24,5 %
Dividende	2,00 ⁴	1,60	25,0 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	150,15	89,91	67,0 %
Sonstiges (am Ende des Jahres)			
Anzahl der Mitarbeiter ¹	60.617	55.555	9,1 %
Anzahl der Aktien	201.489.310	200.197.417	0,6 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	200.188.276	201.536.418	- 0,7 %

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

² Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

³ 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

⁴ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

UNSERE KERN —
ÜBERZEUGUNG

» DURCH
SPORT
KÖNNEN
WIR

UNSERE
MISSION

ADIDAS

**DAS WELTWEIT BESTE
SPORTARTIKEL-
UNTERNEHMEN SEIN.**


MARKE ADIDAS

**DIE WELTWEIT BESTE
SPORTARTIKELMARKE
SEIN.**

MARKE REEBOK

**DIE WELTWEIT BESTE
FITNESSMARKE
SEIN.**

LEBEN
VER-
ÄNDERN.«



Wir appellieren an alle Denker und Schöpfer. Sie sind unser kreatives Kapital, die Quelle unserer Inspiration. Sie sind es, die den Status quo verändern, einen Unterschied machen und die Zukunft mitgestalten. Wahre Athleten, die das Tempo vorgeben, die stets danach streben, Neuland zu betreten und die Regeln, wie wir sie kennen, neu zu schreiben. Ihre Energie und ihr Mut füllen unsere Marken mit Leben und helfen uns, einzigartige Erlebnisse zu schaffen. Wir brauchen ‚Creators‘, um die Grenzen des Möglichen immer wieder zu verschieben, um Neues zu erfinden, um etwas aus dem Nichts zu erschaffen.

Wir brauchen sie für ‚Creating the New‘.

Deshalb laden wir alle Kreativen innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens ein, zu uns zu kommen und mit uns zu arbeiten. Wir geben ihnen Freiräume, in denen sich Ideen entfalten können und gemeinsamer Austausch großgeschrieben wird. Genau darum geht es bei unserem Open-Source-Ansatz: diese schöpferische Kraft freizusetzen. Damit kommen wir einen wesentlichen Schritt weiter auf dem Weg, unsere Marken zu den relevantesten und begehrtesten für alle Konsumenten zu machen.

**ALL
CREA
TORS**

ADIDAS GESCHÄFTS— BERICHT 2016

1	— AN UNSERE AKTIONÄRE	
	OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS	6
	BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN	10
	VORSTAND	14
	AUFSICHTSRAT	18
	BERICHT DES AUFSICHTSRATS	20
	CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG	
	ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	27
	VERGÜTUNGSBERICHT	32
	UNSERE AKTIE	41
2	— KONZERNLAGEBERICHT – UNSER UNTERNEHMEN	
	UNTERNEHMENSSTRATEGIE	48
	adidas Markenstrategie	55
	Reebok Markenstrategie	60
	GLOBAL OPERATIONS	62
	FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	67
	UNSERE MITARBEITER	72
	NACHHALTIGKEIT	78
3	— KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR	
	INTERNES MANagementsYSTEM	86
	GESCHÄFTSENTWICKLUNG	90
	Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	90
	Gewinn-und-Verlust-Rechnung	92
	Bilanz und Kapitalflussrechnung	96
	Treasury	101
	Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	104
	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	107
	GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN	111
	Westeuropa	111
	Nordamerika	111
	China	112
	Russland/GUS	112
	Lateinamerika	113
	Japan	113
	MEAA	113
	Andere Geschäftssegmente	114

	NACHTRAG UND AUSBLICK	115
	Nachtrag	115
	Ausblick	115
	RISIKO- UND CHANCENBERICHT	118
	Erläuterung wesentlicher Risiken	123
	Erläuterung der Chancen	131
	BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT	133
4	— KONZERNABSCHLUSS	
	KONZERNBILANZ	138
	KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	140
	KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG	141
	KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG	142
	KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG	143
	KONZERNANHANG	144
	Erläuterungen zur Konzernbilanz	159
	Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	188
	Sonstige Erläuterungen	194
	ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE	202
	ANTEILSBESITZ	204
	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	208
	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	209
5	— ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN	
	ZEHNJAHRESÜBERSICHT	212
	GLOSSAR	216
	UNTERSTÜTZUNGSERKLÄRUNG	219
	FINANZKALENDER	220

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.

PUBLIKATIONEN ZU UNSEREM GESCHÄFTSJAHR 2016



MAGAZIN



GESCHÄFTSBERICHT



NACHHALTIGKEITSBERICHT
(ab Mitte April erhältlich)

Gedruckte Exemplare einer Kurzfassung unseres Geschäftsberichts (ohne Konzernanhang) sowie des Magazins sind auf unserer Webseite bestellbar. www.adidas-group.com/de/investoren/finanzberichte

**AM
UNSERE
AKTIONÄRE**

—	OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS	6
—	BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN	10
—	VORSTAND	14
—	AUFSICHTSRAT	18
—	BERICHT DES AUFSICHTSRATS	20
—	CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	27
—	VERGÜTUNGSBERICHT	32
—	UNSERE AKTIE	41

OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

Q1 2016

JANUAR

— Lionel Messi erhält als bisher erster Spieler zum fünften Mal einen ‚Ballon d’Or‘. Die Auszeichnung gilt als die höchste Anerkennung für einen Fußballspieler.

— adidas und Stella McCartney geben die Fortsetzung ihrer langjährigen Partnerschaft bekannt. Die ikonische Designerin wird bis ins Jahr 2020 modernste Designs in Zusammenarbeit mit der Marke adidas kreieren.

— Reebok stellt den Reebok Classic Leather vor, der in Zusammenarbeit mit US-Rapper und Songwriter Kendrick Lamar entwickelt wurde. Der Schuh bringt Kendricks Vision von Gleichheit zum Ausdruck und war innerhalb von 30 Minuten ausverkauft.

— adidas Football präsentiert den weltweit ersten Performance-Fußballschuh ohne Schnürsenkel: ACE 16+ PURECONTROL. Schon kurz nach der Einführung ist der völlig neuartige Schuh, der von internationalen Fußballstars wie Mesut Özil und Ivan Rakitić getragen wird, in fast allen Vertriebskanälen ausverkauft.



— Der Aufsichtsrat der adidas AG entscheidet über die Nachfolge für den langjährigen Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer. Kasper Rorsted wird mit Wirkung ab 1. August 2016 zum ordentlichen Mitglied des Vorstands bestellt und mit Wirkung ab 1. Oktober 2016 zum Vorstandsvorsitzenden der adidas AG ernannt.

— Reebok erhält den ISPO Communication Award 2016 in der Multi-Channel-Kategorie für seine ‚Be More Human‘-Kampagne.

— adidas wird auf den fünften Platz in der Liste der 100 nachhaltigsten Unternehmen weltweit (Global 100 Index) gewählt und als Branchenführer ausgezeichnet. Damit positioniert sich adidas zum dritten Mal in Folge in den Top 10 des Global 100 Index, einem von Corporate Knights jährlich veröffentlichten Ranking.

— adidas Originals stellt seine ‚Future‘-Kampagne vor. Mit einem einzigartigen Ansatz setzt adidas Originals darauf, die Zukunft durch Neuerfindung der Vergangenheit zu gestalten und will eine neue Generation dazu inspirieren, die Zukunft selbst aktiv zu beeinflussen, anstatt den Status quo zu akzeptieren.

— Nach dem Erfolg der M1 Serie bringt TaylorMade-adidas Golf seine M2 Driver, Fairwayhölzer und Rescue-Schläger auf den Markt und rundet damit das Angebot der M-Produktfamilie ab. Ähnlich wie beim M1 erfüllt die M2 Produktlinie durch den Einsatz einer Mehrmaterialienkonstruktion den Anspruch, Golfen aller Spielstärken zu noch mehr Leistung zu verhelfen.

— adidas präsentiert den PureBOOST X, einen Laufschuh, der exklusiv von Frauen für Frauen entwickelt wurde. Mit einer neuen Bogenkonstruktion, Stretch-Obermaterial aus Mesh und Lock-Down-Schnürung sorgt der PureBOOST X für eine ganz individuelle Anpassung an den Frauenfuß.



— Bei ihrem ersten Grand-Slam-Finale gewinnt die adidas Markenbotschafterin Angelique Kerber in Melbourne die Australian Open 2016.



FEBRUAR

— adidas setzt seine Sport-16-Markenkampagne mit ‚I’m Here to Create‘ fort. Die Videoreihe erzählt die persönlichen ‚Creator Stories‘ bekannter Sportlerinnen wie WNBA All-Star Candace Parker, Tenniskone Caroline Wozniacki und Fitnesstrainerin Nicole Winhoffer.

— Die Marke adidas und Wanderlust, Veranstalter der weltgrößten Yoga-Lifestyle-Events, geben eine mehrjährige Partnerschaft bekannt, die ihren Schwerpunkt in den USA haben wird.

— Reebok stellt den ZPump Fusion 2.0 vor. Der Laufschuh passt sich dem Fuß des Athleten perfekt an. Die nahtlose Obermaterialkonstruktion und die von ZRated-Hochleistungsreifen inspirierte Außensohle gewährleisten Komfort und Stabilität.

MÄRZ

— adidas Football gibt eine langjährige Partnerschaft mit Juventus Turin Mittelfeldspieler Paul Pogba, einem der weltweit gefragtesten Fußballspieler, bekannt. Auf seinem außergewöhnlichen Weg vom Straßenfußballer zum Superstar-Status hat Pogba in Italien bereits drei Meisterschaftstitel und drei Pokalsiege errungen.



— adidas Originals bringt seine erfolgreichen NMD Schuhe in neuen Farben auf den Markt. Die Schuhe dieser Produktfamilie, für die Konsumenten vor den Geschäften Schlange standen, verkauften sich mehr als 400.000 Mal innerhalb nur eines Tages und waren sofort ausverkauft.

— adidas neo präsentiert zusammen mit den YouTubern Amanda Steele und Marcus Butler den neuen Cloudfoam Sneaker. Mit seiner leichten Zwischensohle und der dicken Einlegesohle bietet der Cloudfoam eine klassische Silhouette in Verbindung mit bestem Komfort.

OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

Q2 2016

APRIL

adidas eröffnet sein erstes Brand Center in Hongkong. Mit einer Verkaufsfläche von knapp über 600 m² ist es das größte Fachgeschäft einer Sportartikelmarke im Central District von Hongkong.

MAI

Reebok präsentiert seine neue Kampagne ‚25.915 Days‘, die darauf aufmerksam macht, dass der Mensch durchschnittlich 25.915 Tage zu leben hat. Mit dieser Kampagne betont Reebok sein Fitnessmantra und motiviert Fitness-begeisterte, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

adidas Originals präsentiert seinen ersten offiziellen Snapchat-Kanal. Dabei nutzt adidas Originals einen Open-Source-Ansatz und ermöglicht Meinungsbildnern, die Marke auf Snapchat in Szene zu setzen und erlebbar zu machen.

Kurz vor Beginn der UEFA EURO 2016 stellt die Marke adidas das Mercury Pack vor. Das Design dieser innovativen Fußballschuhe ist von den Siegestrophäen inspiriert, die Spieler rund um den Globus gewinnen wollen.



Sergio García gewinnt zum zweiten Mal das AT&T Byron Nelson in Irving/Texas, USA. Der Spanier spielt das Turnier mit kompletter TaylorMade Ausrüstung, einschließlich M2 Driver, M1 Fairwayhölzer und PSI Eisen.

Reebok stellt die vom American-Football-Star J. J. Watt inspirierte ‚Hunt Greatness‘-Kampagne und -Plattform vor, die Menschen ermutigt, sich durch Fitness jeden Tag aufs Neue zu verbessern.

adidas Originals feiert den Relaunch des Kultschuhs Gazelle. Mit diesem Modell, das in den 1960er-Jahren erstmals vorgestellt wurde, definiert adidas Originals weiterhin einen modernen Street-Look für die Zukunft.



JUNI

Die Marke adidas und Zalando, einer der größten Online-Einzelhändler Europas, starten ein Pilotprojekt, um die Wünsche der Konsumenten schneller als je zuvor erfüllen zu können. Konsumenten in Berlin ist es nun möglich, ihre über die Zalando-App bestellten adidas Produkte noch am selben Tag zu erhalten.

adidas Running stellt in den USA den AlphaBOUNCE vor. Der Laufschuh mit adaptiver Passform ist für Läufer und vielseitige Athleten gedacht. Das Herrenmodell ist innerhalb von weniger als zwölf Stunden ausverkauft.

adidas gibt bekannt, für 2016 einen Rekordumsatz von 2,5 Mrd. € in der Kategorie Fußball zu erwarten.

Die Marke adidas und der Deutsche Fußball-Bund (DFB) bestätigen, ihren Vertrag bis 2022 verlängert zu haben.



adidas Basketball nimmt die Top-Talente des NBA Draft 2016, Brandon Ingram, Jaylen Brown, Jamal Murray, Dragan Bender und Kris Dunn, unter Vertrag.

adidas Running führt den UltraBOOST Uncaged auf dem Markt ein, dessen Design von Sneaker-Fans inspiriert ist. Der Schuh kombiniert die Funktionalität und Innovation des ursprünglichen UltraBOOST mit der einzigartigen Kreativität von Fans der Marke.



Reebok und J. J. Watt, der bereits dreimal zum ‚Defensive Player of the Year‘ gewählt wurde, geben die Vorstellung des ultimativen Trainingsschuhs JJ I bekannt, der in enger Zusammenarbeit mit dem American-Football-Star entwickelt wurde.



Reebok ist zusammen mit anderen Partnern Gastgeber des internationalen Yoga-Tages 2016 in Indiens größten Städten, an dem über 25.000 Yoga-Fans teilnehmen.

adidas und die Wanda Group – eines der größten und bedeutendsten chinesischen Immobilien- und Sportunternehmen – stellen ihre zukünftige strategische Zusammenarbeit vor. Im Rahmen dieser Partnerschaft wird adidas in China zwei IRONMANs mit der Wanda Group sponsern und die Entwicklung von Fußball und Basketball weiter fördern.

Die Marke adidas gibt bekannt, seine langjährige Partnerschaft mit dem Künstler Kanye West durch den Launch von adidas + KANYE WEST weiter auszubauen.

Rich Berberian, Mitglied des TaylorMade-adidas Golf Tour Staff, gewinnt als zweitjüngster Golfer die 49. PGA Professional Championship in Verona/New York, USA.

OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

Q3 2016

JULI

Reebok präsentiert seinen neuen CrossFit Trainingsschuh Nano 6.0. Er bietet Athleten die Kraft und den Komfort, jedes Hindernis zu überwinden, in und auch außerhalb der CrossFit-Box.



Reebok und Vogue Fitness stellen die erste CrossFit Trainingsstätte für Frauen in Abu Dhabi vor.

AUGUST

Kasper Rorsted tritt adidas als Vorstandsmitglied bei. Nach einer zweimonatigen Einführungsphase mit Herbert Hainer übernimmt Kasper Rorsted am 1. Oktober 2016 den Vorstandsvorsitz.

Die Marke adidas stellt das Creator Studio vor. Es handelt sich um eine digitale Plattform, die Fußballfans die Möglichkeit eröffnet, das dritte Trikot für einige der weltgrößten Fußballclubs, wie z. B. FC Bayern oder Manchester United, zu entwerfen. Die Trikots mit den meisten „Likes“ werden in die Top-100-Galerie des jeweiligen Clubs aufgenommen.

adidas kündigt die Eröffnung einer SPEEDFACTORY Ende 2017 im Großraum Atlanta an. Diese hochmoderne Fabrik wird sich auf die Produktion von Laufschuhen konzentrieren und soll im Jahr 2017 50.000 Paar Schuhe herstellen. Mittelfristig zielt adidas darauf ab, eine Million Paar Schuhe für die Kategorie Running sowie für weitere Kategorien in den SPEEDFACTORY-Einrichtungen zu produzieren.

adidas Originals eröffnet einen neuen Flagship-Store in der Spring Street in New York. Der Store zelebriert die New Yorker Straßenkultur und wird ein zentraler Anlaufpunkt für Sneakerheads und Streetwear-Begeisterte sein.

CCM bringt die „CCM Skills App“ auf den Markt. Sie erlaubt Anwendern, virtuell Seite an Seite mit NHL-Spieler Lance Pitlick zu trainieren, in einer Reihe von spielerischen und anspruchsvollen Übungen, die die Technik der Spieler auf dem Eis verbessern soll.

Die Marke adidas gibt die Einführung der adidas Athletics Kollektion bekannt, die die Bekleidung für die Zeit vor und nach dem Wettkampf in den Fokus rückt. Der adidas Z.N.E. Hoodie ist das erste Highlight dieser Kollektion.



SEPTEMBER

Die adidas AG wird als neuestes Mitglied des EURO STOXX 50 Index, Europas führendem Bluechip-Index, bekannt gegeben. Dies ist für adidas ein großer Meilenstein, da der EURO STOXX 50 Index die sogenannten „Super Sector Leaders“ in der Eurozone abbildet.

Die Marke adidas und die United States Tennis Association kündigen eine neue Partnerschaft an. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wird adidas den Tennissport in den USA auf verschiedenen Ebenen unterstützen und so dessen Zukunft durch eine Reihe von Initiativen und Programmen positiv beeinflussen.

adidas präsentiert mit dem Video „Sport Needs Creators“ ein neues Kapitel seiner Sport-16-Markenkampagne. Das Video war erstmals zum Start der NFL-Saison zu sehen und richtet sich an Athleten weltweit, die im Sport über die Norm hinaus denken und handeln.

adidas wird als Mitglied der Dow Jones Nachhaltigkeitsindizes (DJSI) World und Europe bestätigt, die weltweit als Benchmark-Indizes für Nachhaltigkeit gelten. Als eines von wenigen Unternehmen weltweit wird adidas seit 17 aufeinanderfolgenden Jahren in diesen Indizes geführt.

adidas Originals und Alexander Wang geben während der New York Fashion Week ihre Partnerschaft bekannt. Die Alexander Wang x adidas Originals Kollektion setzt sich aus 84 Artikeln zusammen, die den Sportmodetrend („Athleisure“) auf eine einzigartige Art und Weise interpretieren.

adidas Football und die Irish Football Association vereinbaren eine vierjährige Vertragsverlängerung. adidas wird die Mannschaften Nordirlands bis mindestens 2020 weiterhin mit Trikots und Trainingskleidung ausstatten.

adidas stellt den Schuh Futurecraft M.F.G. (Made for Germany) in der adidas Runbase Berlin vor. Der erste in der revolutionären adidas SPEEDFACTORY hergestellte Schuh ist ab sofort für den Konsumenten in limitierter Auflage erhältlich.



adidas Originals und Pharrell Williams präsentieren adidas Originals Hu, eine Kollektion aus Bekleidung und Schuhen, die kulturelle Diversität rund um den Globus zelebriert.



Nach mehr als 15 Jahren als Vorstandsvorsitzender von adidas scheidet Herbert Hainer aus dem Unternehmen aus und übergibt die Leitung seinem Nachfolger, Kasper Rorsted.

OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

Q4 2016

OKTOBER

— Stilikone, Fitnessbotschafterin und Trendsetterin Gigi Hadid ist in der weiblichen Reebok Community das neue Gesicht für die #PerfectNever-Bewegung der Marke. Diese Bewegung ruft Frauen weltweit dazu auf, die Schönheit der Unvollkommenheit zu feiern und betont die Botschaft von Reebok, sich selbst stetig zu verbessern.

— adidas Basketball und James Harden stellen mit Harden Vol. 1 einen völlig neuartigen Signature-Schuh vor. Die Kollektion bildet die erste Etappe einer im Oktober 2015 begonnenen Partnerschaft mit dem Ziel, gemeinsam Schuhe und Bekleidung zu kreieren.



— Kristaps Porzingis von den New York Knicks wird Teil der adidas Basketball-Familie. Der junge Superstar startet erst in sein zweites Jahr bei der NBA und hat durch seine einzigartige Spielweise und Persönlichkeit bereits jetzt für Furore gesorgt.

— Die Marke adidas stellt das neue, revolutionäre Fußballschuhkonzept Glitch exklusiv in London vor. Es spricht Fußballer und diejenigen an, die sich einen Schuh mit flexiblem Design wünschen. Die Konstruktion aus zwei austauschbaren Teilen – einem Innenschuh und einer äußeren Hülle – ist ganz auf das moderne Spiel ausgelegt und ermöglicht beste Anpassung.

NOVEMBER

— Mit der Einführung der adidas x Parley Real Madrid und Bayern München Heimtrikots präsentieren adidas und Parley for the Oceans die ersten Fußballprodukte, die aus Parley Ocean Plastic gefertigt wurden.



— In einem strategischen Schritt hin zu einer innovativeren Zukunft in Bezug auf Umweltbewusstsein, präsentiert die Marke adidas den UltraBOOST Uncaged Parley, den ersten mit Parley Ocean Plastic serienmäßig hergestellten Laufschuh. Die limitierte Auflage von 7.000 Paar war innerhalb von 24 Stunden ausverkauft.

— adidas Running wird mit dem renommierten Runner's World International Best Update Award für den adizero 3.0 ausgezeichnet, der neuesten Version des rekordträchtigen adizero adios.

— adidas präsentiert auf der Biofabricate-Konferenz in New York den weltweit ersten Performance-Schuh aus Biosteel-Fasern, einer Nachbildung natürlicher Seide: der Futurecraft Biofabric.

— adidas Football bringt die ersten Versionen seiner Ace und X Fußballschuhe auf den Markt, die speziell für Frauen kreiert wurden. Diese werden gezielt für den weiblichen Fuß gefertigt und sind damit eine einzigartige Kombination aus Form, Design und Griffigkeit.



DEZEMBER

— adidas eröffnet den Brand Flagship Store „adidas NYC“, den weltweit größten Store der Marke, an der Ecke 5th Avenue und 46th Street in New York City. Der Store bedeutet für adidas den Beginn eines neuen Zeitalters, in dem Kunden Kreativität und Sport auf neue Weise wahrnehmen. adidas NYC ist im Stil des neuen Stadion-Retail-Konzepts gestaltet, das von Highschool-Stadien inspiriert ist. Neben einem Einlaufunnel laden Tribünen zum Live Public Viewing auf großen Leinwänden ein. Es gibt Umkleieräume statt -kabinen und Leichtathletik-Bereiche, in denen Konsumenten Produkte testen und erleben können.



— adidas by Stella McCartney kündigt eine Zusammenarbeit mit der weltweit führenden Formel-1-Entwicklungsfahrerin Carmen Jordá an. Als aufstrebende Persönlichkeit in ihrer Sportart mit einem schnelllebigen und dynamischen Lebensstil, der Frauen weltweit inspiriert, steht Carmen – wie vor ihr schon Karlie Kloss, Caroline Wozniacki und Garbiñe Muguruza – für die Marke adidas by Stella McCartney.

— Unter dem Namen „Knit for You“ öffnet adidas für eine dreimonatige Testphase die Pforten seines neuen Pop-up Store in der Shopping-Mall Bikini Berlin. Im Rahmen dieses Store-Konzepts werden lokale und personalisierte Produktfertigung in Läden getestet. adidas lädt Konsumenten ein, ihren ganz persönlichen Knit for You Pullover, gefertigt aus Merinowolle, im Laden selbst zu gestalten und innerhalb weniger Stunden noch vor Ort stricken zu lassen. Der Knit for You Store ist der erste Meilenstein im Forschungsprojekt Storefactory, das vom BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unterstützt wird.



BRIEF DES VORSTANDS— VORSITZENDEN

KASPER RORSTED

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

2016 war das erste volle Geschäftsjahr, in dem unser strategischer Geschäftsplan ‚Creating the New‘ zum Einsatz kam. Die sehr guten Ergebnisse, die wir erzielt haben, belegen eindeutig, dass sich unsere Strategie auszahlt. Durch das Fokussieren auf unsere strategischen Säulen – Schnelligkeit, Städte und Open-Source – sind wir mit unseren Produkten und Kampagnen heute wesentlich wirkungsvoller als noch vor zwei Jahren. Unser neues Geschäftsmodell ‚Brand Leadership‘ stellt einen weltweit weitestgehend einheitlichen Auftritt unserer Marken sicher. Kombiniert mit unserem konsequenten Fokus auf den Konsumenten hilft es uns dabei, die Begehrlichkeit unserer Marken und Produkte rund um den Globus zu steigern. Auch in Zukunft werden wir weiter auf ‚Creating the New‘ bauen und unsere strategischen Prioritäten im Rahmen des Geschäftsplans weiter beschleunigen. So stellen wir sicher, dass wir im Jahr 2017 unsere Dynamik aufrechterhalten und bis zum Jahr 2020 deutliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen erzielen werden.

Im letzten Jahr kamen unsere Produkte bei Konsumenten auf der ganzen Welt hervorragend an. Mehrere unserer wichtigsten Produktfamilien im Bereich Schuhe wie UltraBOOST, NMD oder Yeezy eroberten Spitzenplatzierungen in sämtlichen Sneaker-Rankings, und die große Nachfrage führte zu langen Schlangen vor den Geschäften. Die Marke adidas wurde bei den jüngsten ‚Highsnobiety Crowns‘, einer der renommiertesten jährlichen Auszeichnungen in unserer Branche, zum Gewinner in der Kategorie ‚Most Relevant Brand‘ gekürt. Im Ergebnis konnten wir Marktanteile in genau jenen Kategorien (Running, Fußball, Training, Originals und neo) sowie Märkten (Nordamerika, China und Westeuropa) hinzugewinnen, die wir als strategische Wachstumstreiber für unser Unternehmen identifiziert haben.

Das alles trug zu unseren starken Finanzergebnissen bei:

- Mit 19,3 Mrd. € haben wir einen neuen Umsatzrekord erzielt. Währungsbereinigt stiegen die Erlöse um 18 %. Damit verzeichneten wir das höchste organische Wachstum seit nahezu 20 Jahren.
- Die Marke adidas erfährt eine beispiellose Beliebtheit. Der Umsatz legte währungsbereinigt um starke 22 % zu. Verantwortlich dafür sind vor allem die wichtigsten Performance- und Lifestyle-Kategorien in den wichtigsten Märkten der Marke, die fast alle jeweils deutlich zweistellige Wachstumsraten erzielten.
- Trotz erheblicher negativer Währungseffekte verbesserte sich die Bruttomarge um 30 Basispunkte auf 48,6 %.
- Die operative Marge erhöhte sich um 130 Basispunkte auf 7,7 %, unterstützt durch die Steigerung der Bruttomarge, die Optimierung der betrieblichen Aufwendungen sowie einen Einmalertrag im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit dem Chelsea F.C.
- Infolge der operativen Verbesserungen legte unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 41 % auf einen neuen Rekordwert von über 1 Mrd. € zu.

Unsere Strategie ‚Creating the New‘ beruht auf der festen Überzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können. Diesem Credo folgt unser Unternehmen tagtäglich – indem wir Menschen dazu befähigen, ein aktives Leben zu führen, indem wir mithilfe des Sports soziale Kompetenzen vermitteln und indem wir nachhaltige Produkte entwickeln. So bleiben wir im Bereich Nachhaltigkeit in unserer Branche führend, was durch unsere erneute Aufnahme in einige der angesehensten Nachhaltigkeitsindizes deutlich wird. Beispielhaft sei an dieser Stelle unsere Mitgliedschaft in den Dow Jones Sustainability Indizes genannt, die zu den wichtigsten globalen Benchmarks für Nachhaltigkeit gehören und in denen wir zum 17. Mal in Folge vertreten sind.

Unser Fokus auf Nachhaltigkeit ist zudem Motivationstreiber für unsere Mitarbeiter und einer der Hauptgründe, warum junge Menschen aus aller Welt für uns arbeiten möchten. Unsere Unternehmenskultur, die auf Kreativität, Selbstvertrauen und Zusammenarbeit basiert, ist ein fester Bestandteil von ‚Creating the New‘ und wird uns dabei unterstützen, die richtigen Talente für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Bei der Gestaltung von deren beruflicher Laufbahn können wir uns jedoch noch deutlich verbessern. Aus diesem Grund zählt ein strukturiertes Führungskräfte- und Talententwicklungsprogramm zu den strategischen Schwerpunkten, denen meine Vorstandskollegen und ich uns widmen, um ‚Creating the New‘ zu beschleunigen. In einem ersten Schritt haben wir bereits eine neue Führungsgruppe ins Leben gerufen, die aus 18 Führungskräften verschiedener Funktionen und Regionen besteht. Diese Gruppe ist hauptsächlich dafür verantwortlich, unsere strategische Agenda im Detail auszuarbeiten und ihre funktionsübergreifende Umsetzung zu überwachen. Außerdem soll sie strategische Projekte beschleunigen und den Weg dafür ebnen, dass unsere zukünftigen Führungskräfte verstärkt aus unseren eigenen Reihen kommen. Weitere Initiativen in diesem Bereich umfassen unter anderem ein neues Talentmanagementprogramm, dessen Fokus auf der Entwicklung weiblicher Führungskräfte liegt, sowie ein neues auf Aktien basierendes langfristiges Anreizprogramm, um die Ziele unserer obersten Führungsebene mit den Interessen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

Ein weiterer wichtiger Bereich zur Beschleunigung von ‚Creating the New‘ wird in Zukunft sein, das Portfolio an Marken, Kategorien und Ländern in unserem Unternehmen aktiv zu steuern, um zu gewährleisten, dass alle Teile unseres Geschäfts zum Gesamterfolg beitragen. Im Jahr 2016 wurden bereits wesentliche Entscheidungen in dieser Hinsicht getroffen: Neben der Veräußerung von Mitchell & Ness haben wir den Entschluss gefasst, uns aus dem Markt für Golfausrüstung zurückzuziehen und die Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth zu verkaufen. Des Weiteren haben wir nun auch beschlossen, aktiv nach einem Käufer für CCM Hockey zu suchen. Obwohl CCM Hockey eine äußerst glaubwürdige Marke für hochwertige Eishockey-Ausrüstung ist, werden wir uns zukünftig noch stärker auf ein Markenportfolio konzentrieren, mit dem wir den Fokus ganz gezielt auf unsere Stärken in den Bereichen Sportschuhe und -bekleidung richten. Dadurch können wir die Komplexität reduzieren und unsere Zielkonsumenten noch konsequenter mit den Marken adidas und Reebok ansprechen.

Während die Marke adidas bereits eine starke Dynamik genießt, verzeichnete Reebok in den vergangenen Jahren im Vergleich zu den Mitbewerbern ein langsames Wachstum, vor allem in den USA. Die Profitabilität der Marke liegt erheblich unter dem Durchschnitt unseres Unternehmens. Aus diesem Grund haben wir einen Plan erarbeitet, wie wir das volle Potenzial der Marke ausschöpfen wollen. Dieser Plan wird unser weiteres Handeln leiten. Wir werden damit die Marke Reebok stärken, das Umsatzwachstum beschleunigen und die Profitabilität steigern.

Nordamerika bleibt eine strategische Priorität für unser Unternehmen. Wir werden das Geschäft der Marke adidas weiter ausbauen und eine nachhaltige Position für Reebok im Fitnessmarkt etablieren. Wir dürfen stolz sein auf den Fortschritt, den die Marke adidas im letzten Jahr in den USA gemacht hat. 2016 konnten wir den Umsatz der Marke adidas um mehr als 30 % steigern. Dafür waren zweistellige Zuwächse sowohl im Performance- als auch im Lifestyle-Bereich verantwortlich. Trotz dieser vielversprechenden Entwicklungen können wir mit unserer Gesamtposition auf diesem Markt noch nicht zufrieden sein. Wir bleiben auf dem größten Markt unserer Branche weiterhin deutlich unterrepräsentiert. Aus diesem Grund werden wir weiterhin in unser Team, unsere Infrastruktur und in unser Geschäft in den USA investieren, um das Wachstum zu beschleunigen, unsere Vertriebsprozesse zu optimieren und die Profitabilität zu steigern. Zusammen mit Westeuropa und China wird Nordamerika am stärksten zu unserem nachhaltigen Geschäftserfolg weltweit beitragen.

Ein strategisches Thema, das in unserem Unternehmen im Laufe der nächsten Jahre zu großen Veränderungen führen wird, ist der Digitalbereich. Digital spielt für unser Unternehmen an jedem Punkt der Wertschöpfungskette – bei Design, Entwicklung, Fertigung und Verkauf von Produkten – eine bedeutende Rolle. Bereits heute sind adidas.com und Reebok.com unsere größten und am schnellsten wachsenden ‚Shops‘. Wir werden unsere Investitionen in diesem Bereich weiter beschleunigen, um über digitale Anwendungen Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Mit dem Ausbau unserer Kompetenzen im Digitalbereich werden wir letztlich auch unsere Margen verbessern.

Auch wenn wir in den letzten Jahren ein starkes Umsatzwachstum verzeichnet haben, müssen wir jedoch anerkennen, dass es uns bisher nicht gelungen ist, dieses Wachstum optimal zu skalieren und entsprechend die Profitabilität zu steigern. Um unsere Mission zu erfüllen, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein, müssen wir zukünftig sowohl hinsichtlich Umsatzwachstum als auch bei der Margensteigerung Spitzenleistungen erbringen. Dazu haben wir Effizienztreiber identifiziert, die in den nächsten Jahren die Profitabilität erhöhen werden.

Die Kombination all dieser Maßnahmen wird uns ermöglichen, das Umsatz- und Gewinnwachstum zu beschleunigen und damit stärker zu wachsen, als wir es ursprünglich in unserem strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ dargelegt haben. Aufbauend auf unseren sehr guten Ergebnissen im Geschäftsjahr 2016 werden wir unsere Dynamik im Jahr 2017 fortsetzen und im Laufe der nächsten Jahre deutliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen erzielen. Wir streben nun an, zwischen 2015 und 2020 zum einen den währungsbereinigten Umsatz unseres Unternehmens um durchschnittlich 10 % bis 12 % pro Jahr sowie zum anderen das Ergebnis je Aktie um durchschnittlich 20 % bis 22 % pro Jahr zu steigern. Dies sind ambitionierte, jedoch realistische langfristige Ziele. Ich freue mich darauf, Sie regelmäßig über unsere Fortschritte auf diesem Weg zu informieren.

Mit sportlichem Gruß



KASPER RORSTED

VORSTAND



ROLAND AUSCHEL
GLOBAL SALES

KASPER RORSTED
VORSTANDSVORSITZENDER

ERIC LIEDTKE
GLOBAL BRANDS

**UNSER VORSTAND
IM 2016 ERÖFFNETEN
MAKERLAB IN DER
UNTERNEHMENSZENTRALE
IN HERZOGENAURACH.**



ROBIN J. STALKER
FINANZVORSTAND

GLENN BENNETT
GLOBAL OPERATIONS

UNSER VORSTAND SETZT SICH AUS FÜNF MITGLIEDERN ZUSAMMEN. JEDES VORSTANDSMITGLIED IST FÜR MINDESTENS EINEN WICHTIGEN GESCHÄFTSBEREICH INNERHALB DES UNTERNEHMENS VERANTWORTLICH.



WEITERE INFORMATIONEN ZUM VORSTAND DER ADIDAS AG SIND AUF UNSERER WEBSITE VERFÜGBAR.

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/VORSTAND



KASPER RORSTED **VORSTANDSVORSITZENDER¹**

Kasper Rorsted wurde 1962 im dänischen Aarhus geboren. Nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium an der International Business School in Kopenhagen absolvierte er das Executive Programm der Harvard Business School, bevor er bei Oracle, Compaq und Hewlett Packard in verschiedenen Managementpositionen Erfahrungen in der IT-Branche sammelte. Als Vorstandsmitglied für die Unternehmensbereiche Personal, Einkauf, Informationstechnologie und Infrastruktur-Services startete Kasper Rorsted im Jahr 2005 seine Karriere beim Konsumgüterkonzern Henkel, wo er drei Jahre später den Vorstandsvorsitz übernahm. Im August 2016 kam Kasper Rorsted zu adidas. Nach zwei Monaten als Vorstandsmitglied steht er seit Oktober 2016 als Vorstandsvorsitzender an der Spitze des Sportartikelunternehmens. Kasper Rorsted ist verheiratet, hat vier Kinder und lebt in der Nähe von München.

Kasper Rorsted ist außerdem:

- Mitglied des Aufsichtsrats, Anheuser-Busch InBev SA, Leuven, Belgien²
- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
- Mitglied des Aufsichtsrats, Danfoss A/S, Nordborg, Dänemark

¹ Seit 1. August 2016 Mitglied des Vorstands, seit 1. Oktober 2016 Vorstandsvorsitzender.

² Bis 10. Oktober 2016.

HERBERT HAINER **VORSTANDSVORSITZENDER UND MITGLIED DES VORSTANDS BIS 30. SEPTEMBER 2016**

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



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 Unternehmen 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 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 Footwear Development. Anschließend wurde er zum Senior Vice President of Footwear Operations ernannt und 1997 in den Vorstand berufen, wo sein Verantwortungsbereich auf Footwear, Apparel, Accessories & Gear Development sowie Global Sourcing, Supply Chain Management und vor Kurzem auf IT erweitert wurde. Glenn Bennett ist verheiratet, hat eine Tochter und lebt in Hingham/Massachusetts, USA.



ERIC LIEDTKE

GLOBAL BRANDS

Eric Liedtke, US-Staatsbürger, erwarb seinen Bachelor-Abschluss in Journalismus an der Universität Wisconsin-Madison. 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 mit zunehmender Verantwortung auf oberster Managementebene bei adidas Amerika inne, u.a. als Director of Footwear Marketing und Vice President Brand Marketing. Im Jahr 2006 wechselte er zur Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach als Senior Vice President Global Brand Marketing. Ab 2011 war er als Senior Vice President adidas Sport Performance für alle Sportkategorien der Marke adidas weltweit verantwortlich. 2014 wurde Eric Liedtke für den Bereich Global Brands (für die Marken adidas und Reebok) in den Vorstand berufen. Neben seiner Position als Vorstand ist er passioniertes Mitglied des Lenkungsausschusses bei Parley for the Oceans. Eric Liedtke lebt in Erlangen.



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



AUFSICHTSRAT



IGOR LANDAU

VORSITZENDER

wohnhaft in Lugano, Schweiz

Pensionär, Mitglied des Verwaltungsrats, Sanofi-Aventis S.A., Paris, Frankreich ¹

- Mitglied des Verwaltungsrats, Sanofi-Aventis S.A., Paris, Frankreich ¹



IAN GALLIENNE²

wohnhaft in Gerpennes, Belgien

Co-Chief Executive Officer, Groupe Bruxelles Lambert, Brüssel, Belgien

- Mitglied des Board of Directors, Pernod Ricard SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, SGS SA, Genf, Schweiz
- Mitglied des Board of Directors, Umicore SA, Brüssel, Belgien
- Mitglied des Board of Directors, Erbe SA, Lovervall, Belgien

Mandate innerhalb der Groupe Bruxelles Lambert:

- Mitglied des Board of Directors, Imerys SA, Paris, Frankreich
- Mitglied des Board of Directors, Sienna Capital S.à r.l., Strassen, Luxemburg
- Mitglied des Board of Directors, GBL Verwaltung SA, Strassen, Luxemburg



DR. STEFAN JENTZSCH

wohnhaft in London, Großbritannien

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

- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, AIL Leasing München AG, Grünwald



SABINE BAUER *

STELLVERTRETENDE VORSITZENDE

wohnhaft in Erlangen

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats, adidas AG



DIETER HAUSTEIN *

wohnhaft in Herzogenaurach

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG



HERBERT KAUFFMANN

wohnhaft in Stuttgart

Selbstständiger Unternehmensberater, Stuttgart

- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Unicon universal identity control GmbH, München ³
- Mitglied des Aufsichtsrats, DEUTZ AG, Köln



WILLI SCHWERTLE

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

wohnhaft in München

Selbstständiger Unternehmensberater sowie Partner, WP Force Solutions GmbH, Bad Homburg v.d. Höhe

- Mitglied des Aufsichtsrats, Eckes AG, Nieder-Olm
- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Windeln.de AG, München



DR. WOLFGANG JÄGER *

wohnhaft in Bochum

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



KATJA KRAUS

wohnhaft in Hamburg

Autorin/Geschäftsführende Gesellschafterin, Jung von Matt/sports GmbH, Hamburg



BIOGRAFIEN UNSERER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER SIND AUF UNSERER WEBSITE VERFÜGBAR:

WWW.ADIDAS-GROUP.DE/AUFSICHTSRAT



KATHRIN MENGES

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 Boards, 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



ROLAND NOSKO *

wohnhaft in Wolnzach

Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg, Nürnberg

- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, CeramTec GmbH, Plochingen



HEIDI THALER-VEH *

wohnhaft in Uffenheim

Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas AG



HANS RUPRECHT *

wohnhaft in Herzogenaurach

Vice President Customer Service Central Europe West, adidas AG



KURT WITTMANN *⁴

wohnhaft in Markt Bibart

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG

1. Stellvertretender Vorsitzender des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG⁵



UDO MÜLLER *⁴

wohnhaft in Herzogenaurach

Director Future, adidas AG



NASSEF SAWIRIS²

wohnhaft in London, Großbritannien

Chief Executive Officer, OCI N.V., Amsterdam, Niederlande

- Mitglied des Board of Directors, LafargeHolcim Ltd., Jona, Schweiz
- Mandate innerhalb der OCI N.V. Group:
- Mitglied des Board of Directors, OCI Partners LP, Wilmington, Delaware, USA

Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin, gerichtlich bestellt mit Wirkung ab 24. Juni 2016 und bis 6. Oktober 2016:

ROSWITHA HERMANN

Vorsitzende des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG

MICHAEL STORL

Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG

STÄNDIGE AUSSCHÜSSE

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 Jentsch, Hans Ruprecht*

Finanz- und Investitionsausschuss — Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer*, Dr. Wolfgang Jäger*, Herbert Kauffmann

Nominierungsausschuss — Igor Landau (Vorsitzender), Kathrin Menges, Willi Schwerdtle

Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Abs. 3 MitbestG — Igor Landau, Sabine Bauer*, Willi Schwerdtle, Heidi Thaler-Veh*

* Arbeitnehmersvertreter/Arbeitnehmersvertreterin.

¹ Bis 4. Mai 2015.

² Seit 15. Juni 2016.

³ Bis 12. Januar 2016.

⁴ Seit 6. Oktober 2016.

⁵ Seit 15. November 2016; zuvor freigestelltes Mitglied des Betriebsrats Herzogenaurach, adidas AG.

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

IGOR LANDAU
VORSITZENDER
DES
AUFSICHTSRATS

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir blicken auf ein äußerst erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 zurück. Dank starker Marken und Partnerschaften im Sport sowie dem konsequenten Fokus auf die Bedürfnisse der Konsumenten, die sich in begehrten Produkten und inspirierenden Marketingkampagnen widerspiegeln, ist es dem Unternehmen gelungen, den Umsatz und das Ergebnis signifikant zu steigern. Dabei wurden die Anfang des Jahres formulierten Erlös- und Gewinnziele deutlich übertroffen. Hierzu hat die hohe Begehrlichkeit, die unsere Kernmarken adidas und Reebok derzeit rund um den Globus erleben, maßgeblich beigetragen. Sie sind das Resultat zahlreicher Maßnahmen, die im Rahmen des im Jahr 2015 vorgestellten strategischen Geschäftsplans 'Creating the New' umgesetzt wurden. Zweistellige Wachstumsraten in nahezu allen Regionen – auch und vor allem in dem als Priorität identifizierten nordamerikanischen Markt – und in allen wichtigen Kategorien zeugen von der breit gefächerten Erfolgsbasis. Mit dem Verkauf der Marke Mitchell & Ness sowie dem Vorhaben, sich von den Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth zu trennen, wurden im vergangenen Jahr außerdem wichtige strategische Weichen gestellt, die es dem Unternehmen erlauben, sich künftig noch stärker auf die Kernkompetenzen im Bereich Sportschuhe und -bekleidung zu fokussieren. Mit der Übernahme des Vorstandsvorsitzes durch Kasper Rorsted hat adidas zudem für einen bestmöglichen Übergang an der Spitze gesorgt. Das Unternehmen ist damit hervorragend aufgestellt, um auch in diesem und den Folgejahren weiter profitabel zu wachsen.

ÜBERWACHUNG UND BERATUNG IM DIALOG MIT DEM VORSTAND

Im Berichtsjahr 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 sowie Ordnungsmäßigkeit, die nicht zu beanstanden waren, überzeugt.

In sämtliche Entscheidungen, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung waren, hat uns der Vorstand unmittelbar, frühzeitig und umfassend 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 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 Unternehmens schriftlich und mündlich informiert. In gleicher Weise wurden wir über Fragen der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance sowie über alle für das Unternehmen 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 schriftliche Berichte. Wir hatten somit stets die Möglichkeit, uns in den Ausschüssen und im Plenum mit den Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und Anregungen einzubringen, bevor wir nach sorgfältiger Prüfung und Beratung Beschlüsse fassten. Außerhalb der Sitzungen informierte uns der Vorstand zusätzlich in ausführlichen Monatsberichten zeitnah über die aktuelle Geschäftslage.

Im Berichtsjahr haben wir fünf ordentliche Plenumssitzungen abgehalten sowie eine außerordentliche Sitzung in Form einer Telefonkonferenz. Die Teilnahmequote der Mitglieder in den Sitzungen des Aufsichtsrats lag im Berichtsjahr bei 97%. Die Ausschüsse tagten stets vollzählig, abgesehen von einer Sitzung des Prüfungsausschusses, in der ein Mitglied entschuldigt fehlte. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (im Folgenden ‚KPMG‘), hat an allen ordentlichen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandsangelegenheiten behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen.

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 – soweit erforderlich auch kurzfristig – über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung des Unternehmens sowie für die Geschäftsleitung von wesentlicher Bedeutung waren, umgehend vom Vorstand informiert.

THEMEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM

Schwerpunkte unserer Beratungen und Prüfungen waren folgende Themen:

LAGE UND GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Gegenstand regelmäßiger Erörterungen im Plenum waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, die Finanzlage des Unternehmens sowie die Geschäftsentwicklung in den einzelnen Geschäftsbereichen und Märkten, die uns der Vorstand in jeder nach Abschluss des Quartals stattfindenden Aufsichtsratssitzung detailliert erläuterte. Dabei haben wir stets auch mögliche Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftslage sowie die Entwicklung unserer einzelnen Marken und Märkte erörtert.

Im Februar 2016 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Profitabilität des Einzelhandels. Gegenstand der Mai- und Augustsitzungen des Aufsichtsrats war das Thema ‚Digital Brand Commerce‘. In diesem Zusammenhang wurde über die Einleitung der nächsten Stufe der ‚Digital Transformation‘ berichtet. Sie ist für adidas von maßgeblicher Bedeutung, da Konsumenten über verschiedenste digitale Plattformen – von Social Media bis Apps – und zunehmend ausschließlich mobil Informationen kommunizieren und teilen und somit eine enge Verzahnung von E-Commerce mit ‚Digital Communication‘ entsteht. Im August 2016 hat uns der Vorstand außerdem über die aktuelle Zielerreichung im Rahmen des langfristigen, den Zeitraum bis 2020 abdeckenden strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ informiert.

Vor dem Hintergrund des geplanten Standortwechsels in den USA von Canton nach Boston erläuterte uns der Vorstand in der Novembersitzung 2016 die entsprechenden Neuerungen und Maßnahmen bei Reebok.

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.

Gegenstand unserer Februarsitzung war nach eingehenden Beratungen die Beschlussfassung zu der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2016. Im März beschlossen wir die der Hauptversammlung 2016 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2015.

In der Februar- und Maisitzung stellte uns der Vorstand das neue Mitarbeiterbeteiligungsprogramm vor, dessen Planbedingungen zugestimmt wurde. In unserer Sitzung im März hat uns der Vorstand über den aktuellen Stand der strategischen Prüfung hinsichtlich eines etwaigen Verkaufs von Teilen der Golfsparte informiert; in unseren Sitzungen im Mai, August und November hat er uns jeweils über den aktuellen Sachstand der Verhandlungen zum geplanten Verkauf der Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth informiert.

PERSONALTHEMEN VORSTAND

Nach ausführlichen Beratungen über den vom Präsidialausschuss erarbeiteten Vorschlag zur Bestellung von Kasper Rorsted als Nachfolger des langjährigen Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer beschlossen wir in unserer außerordentlichen Sitzung im Januar 2016 die Bestellung von Kasper Rorsted zum ordentlichen Mitglied des Vorstands mit Wirkung zum 1. August 2016 und seine Ernennung mit Wirkung zum 1. Oktober 2016 als Vorstandsvorsitzender sowie den Abschluss seines Vorstandsdienstvertrags. Da Kasper Rorsted bereits ab dem Sommer für sein neues Amt zur Verfügung stand, hatte sich Herbert Hainer bereit erklärt, sein Vorstandsmandat mit Wirkung zum 30. September 2016 niederzulegen. In unserer Sitzung im Mai haben wir eingehend die mit Herbert Hainer abzuschließende Abschlussvereinbarung beraten und dieser sodann zugestimmt.

Bereits im März 2016 haben wir beschlossen, das Vorstandsmandat von Eric Liedtke vorzeitig zu verlängern und seinen Vorstandsdienstvertrag fortzuführen. Mit dieser Personalentscheidung haben wir seinen großen Leistungen Rechnung getragen und setzen auf Kontinuität im Vorstand.

VORSTANDSVERGÜTUNG

Alle die Vorstandsvergütung betreffenden Themenkreise hat der Präsidialausschuss, wie in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats vorgesehen, umfassend vorbereitet, dem Plenum erläutert und zur Beschlussfassung vorgelegt.

Themenschwerpunkt unserer Plenumsitzung im Februar bildet alljährlich die Vorstandsvergütung. Nach einer ausführlichen Erörterung der Leistungen der jeweiligen Vorstandsmitglieder und der individuellen Erreichung der im Performance-Bonusplan 2015 festgelegten Ziele haben wir in dieser Sitzung die den Vorstandsmitgliedern für den Performance-Bonusplan 2015 zu zahlenden Boni beschlossen. Außerdem haben wir auch die Kriterien und maßgeblichen Ziele für den Performance-Bonusplan 2016 nebst den individuellen Bonus-Zielbeträgen eingehend beraten und für jedes Vorstandsmitglied beschlossen.

Im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden ‚Kodex‘) haben wir im Berichtsjahr die Struktur der Vorstandsvergütung sowie die individuellen Vergütungshöhen der Vorstandsmitglieder von einem externen, unabhängigen Vergütungsexperten überprüfen lassen. Die Überprüfung hat ergeben, dass die Vergütung den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie denen des Kodex entspricht, die bisherige Vergütung jedoch noch stärker an der Marktüblichkeit ausgerichtet werden könnte. In unseren Sitzungen im Februar und November haben wir uns detailliert mit den Ergebnissen der Überprüfung der Vergütungshöhe und Vergütungsstruktur befasst. Wir haben uns der Einschätzung des Vergütungsexperten angeschlossen.

VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT

Im Berichtsjahr hat die Hauptversammlung am 12. Mai 2016 entsprechend dem Vorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat beschlossen, die Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrats von zwölf auf sechzehn zu erhöhen. Die vier zusätzlichen Aufsichtsratsmitglieder waren zur Hälfte von der Hauptversammlung und zur Hälfte von den Arbeitnehmern zu wählen.

Als weitere Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat wurden Ian Gallienne und Nassef Sawiris von der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 gewählt. Als zusätzliche Vertreter der Arbeitnehmer wurden auf Antrag des Gesamtbetriebsrats der adidas AG Roswitha Hermann sowie Michael Storl mit Wirkung zum 24. Juni 2016 gerichtlich bestellt. Ihre Amtszeit endete mit der Bekanntmachung des Wahlergebnisses der Ergänzungswahlen der Arbeitnehmer am 6. Oktober 2016. In dieser Ergänzungswahl wurden Udo Müller und Kurt Wittmann als Arbeitnehmervertreter gewählt.

Hinsichtlich der Besetzung mit Frauen und Männern hält der Aufsichtsrat die gesetzlichen Mindestanteile gemäß § 96 Abs. 2 Satz 1, 3 und 4 AktG ein. Sowohl die Anteilseigner als auch die Arbeitnehmer haben gemäß § 96 Abs. 2 Satz 3 AktG beschlossen, dass die Erfüllung des Mindestanteils von 30 % Frauen und Männern im Aufsichtsrat im Wege der Getrennterfüllung zu erfolgen hatte.

Die Amtszeit aller Aufsichtsratsmitglieder, einschließlich der vier im Rahmen der Ergänzungswahlen neu gewählten Anteilseigner- bzw. Arbeitnehmervertreter, endet turnusgemäß mit der Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Mai 2019.

CORPORATE GOVERNANCE

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt.

Im März wurde die Entsprechenserklärung vom 15. Februar 2016 unterjährig ergänzt und eine weitere Abweichung vom Kodex erklärt. Die aktualisierte Entsprechenserklärung 2016 haben wir unseren Aktionären auf unserer Internetseite dauerhaft zugänglich gemacht. Die Ergänzung war erforderlich geworden, da der Aufsichtsrat beschlossen hatte, der Hauptversammlung für einen der zwei durch die Aufsichtsratsvergrößerung (siehe dazu oben ‚Veränderungen im Aufsichtsrat‘) neu entstehenden Sitze im Aufsichtsrat der adidas AG einen Kandidaten zur Wahl als Aufsichtsratsmitglied vorzuschlagen, der mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsratsgremien von konzernexternen Gesellschaften mit vergleichbaren Anforderungen wahrnimmt.

Die aktuelle Entsprechenserklärung 2017 haben wir nach umfassender Beratung am 13. Februar 2017 beschlossen und sodann unseren Aktionären auf unserer Internetseite dauerhaft zugänglich gemacht.

Nach dem Abschluss der Wahl der zusätzlichen Arbeitnehmervertreter des Aufsichtsrats wurden in der Novembersitzung die im Februar 2016 vom Aufsichtsrat festgelegten Ziele für seine Zusammensetzung im vergrößerten Plenum diskutiert und sodann bestätigt.

Im Hinblick auf die am 3. Juli 2016 in Kraft getretene EU-Marktmissbrauchsverordnung beschäftigten wir uns im Mai 2016 mit den neuen gesetzlichen Regelungen, insbesondere mit den Neuregelungen zu ‚Eigengeschäften von Führungskräften‘ sowie zum ‚Insiderrecht‘.

Gegenstand der August- und Novembersitzung des Aufsichtsrats waren die Ergebnisse der im Geschäftsjahr 2015 auf Basis eines umfangreichen, unternehmensspezifischen Fragebogens durchgeführten Effizienzprüfung des Aufsichtsrats. Vor dem Hintergrund ihrer Auswertung wurde ein entsprechender Maßnahmenkatalog erstellt und die entsprechende Umsetzung besprochen.

Im Berichtsjahr sind bei den Mitgliedern des Vorstands keine Interessenkonflikte aufgetreten. Im Aufsichtsrat gab es ebenfalls keine Interessenkonflikte. Um einen potenziellen Interessenkonflikt zu vermeiden, nahm das an dem nachfolgend geschilderten Sachverhalt beteiligte Aufsichtsratsmitglied an den Beratungen und Beschlussfassungen nicht teil.

Im Dezember 2015 hatte der Aufsichtsrat mit Wirkung zum 1. Januar 2016 dem Abschluss eines über einen Dreijahreszeitraum laufenden Vertrags mit einem Unternehmen, an dem ein Aufsichtsratsmitglied beteiligt ist, zugestimmt. Dem vom Aufsichtsrat jährlich zu bestätigenden Auftragsvolumen hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung im November 2016 für das Geschäftsjahr 2017 zugestimmt.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate Governance Bericht.

+ siehe Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung, S. 27

EFFIZIENTE ARBEIT IN DEN AUSSCHÜSSEN

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir insgesamt sechs ständige Aufsichtsratsausschüsse eingerichtet.

Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse und Themen für die Sitzungen des Aufsichtsratsplenums vor. Darüber hinaus haben wir – im gesetzlich zulässigen Rahmen – bestimmte Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats in geeigneten Fällen auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – führt der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen in der jeweils nachfolgenden Plenumsitzung.

- Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.
- Der **Präsidialausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2016 vier Sitzungen ab. Der Schwerpunkt der Sitzungen lag in der Vorbereitung der oben bereits im Einzelnen erläuterten Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums, insbesondere der Beschlussfassung über die Zielvorgaben für den Performance-Bonus 2016, die Zielerreichung des Performance-Bonus 2015 sowie die Festsetzung und die Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung.
- Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr fünf Sitzungen ab. Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses auch die umfassende Erörterung des Berichts zum ersten Quartal, des Halbjahresberichts sowie des Neunmonatsberichts gemeinsam mit dem Finanzvorstand und dem Abschlussprüfer vor der jeweiligen Veröffentlichung sowie die Vorprüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2015 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie 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 2015 zu empfehlen. Des Weiteren bereitete er nach Vorlage der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers sowie nach Abschluss einer Offenlegungsvereinbarung den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2016 sowie für Quartalsabschlüsse und Zwischenlageberichte für das Geschäftsjahr 2016 und das erste Quartal des Geschäftsjahres 2017 vor. Die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte für den Jahres- und Konzernabschluss 2016 und die Erteilung des Prüfungsauftrags erfolgten nach intensiver Beratung im Ausschuss. Diesbezüglich wurden auch die Implikationen aus der EU-Abschlussprüferreform diskutiert und erlaubte Nichtprüfungsleistungen sowie eine Honorarobergrenze für Nichtprüfungsleistungen beschlossen.

Darüber hinaus hat sich der Prüfungsausschuss intensiv mit der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, Compliance-Managementsystems, internen Kontrollsystems und internen Revisionsystems befasst. Das Gremium hat sich außerdem mit den Feststellungen der internen Revision und dem Revisionsplan auseinandergesetzt.

Gegenstand jeder Sitzung des Prüfungsausschusses war ferner die regelmäßige Berichterstattung des Chief Compliance Officer.

- Der **Finanz- und Investitionsausschuss** hielt im Berichtsjahr zwei Sitzungen ab, von denen eine Sitzung in Form einer Telefonkonferenz stattfand.

In der Aprilsitzung befasste er sich mit dem Verkauf der Mitchell & Ness Marke und stimmte der Veräußerung an die sich mehrheitlich im Besitz von Juggernaut Capital Partners befindliche neu gegründete Gesellschaft zu. Vor dem Hintergrund des im Herbst 2014 gestarteten Aktienrückkaufprogramms beriet er im November über eine Durchführung einer dritten Tranche basierend auf der von der ordentlichen Hauptversammlung im Mai 2016 erteilten entsprechenden Ermächtigung und stimmte dem vom Vorstand vorgeschlagenen Aktienrückkauf bis zum 31. Januar 2017 zu.

- Der **Nominierungsausschuss** hielt im Februar 2016 eine Sitzung in Form einer Telefonkonferenz ab und bereitete vor dem Hintergrund einer geplanten Erhöhung der Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder (siehe dazu oben „Veränderungen im Aufsichtsrat“) die Beschlussfassung über die der Hauptversammlung zu unterbreitenden Wahlvorschläge für zwei weitere Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat vor.
- Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Geschäftsjahr 2016 nicht einberufen werden.

JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2016

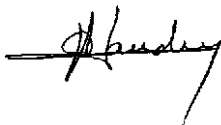
KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2016 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2016 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 3. März 2017 und in unserer Bilanzsitzung am 7. März 2017, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete 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 2,00 € je dividendenberechtigter Aktie vorsieht, intensiv erörtert und der Erhöhung gegenüber dem Vorjahr auf 2,00 € auch unter Berücksichtigung der guten Finanzlage und der Zukunftsaussichten des Unternehmens 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.

DANK

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats danke ich den Mitgliedern des Vorstands, einschließlich Kasper Rorsted, der dem Gremium seit dem 1. August 2016 angehört und dessen Vorsitz er mit Wirkung zum 1. Oktober übernommen hat, sowie allen weltweit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen persönlichen Einsatz sowie das fortwährende Engagement und den Arbeitnehmervertretern für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Darüber hinaus möchten wir Herbert Hainer, der Ende September auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand ausgeschieden ist, für seinen enormen Beitrag zum großartigen Erfolg des Unternehmens in den letzten drei Jahrzehnten danken. Während seiner 15-jährigen Amtszeit als Vorstandsvorsitzender hat sich dank seiner herausragenden Führung und Expertise der Umsatz des Unternehmens mehr als verdreifacht, die Mitarbeiterzahl vervierfacht, der Gewinn verfünffacht und der Wert des Unternehmens von 3 Mrd. € auf 30 Mrd. € gesteigert. Zudem ist adidas unter Herbert Hainer zum nachhaltigsten Unternehmen Europas und zu einem der attraktivsten Arbeitgeber der Welt geworden. Für diese einmalige Leistung gebührt ihm unser Dank und Respekt.

Für den Aufsichtsrat



IGOR LANDAU
Aufsichtsratsvorsitzender

März 2017

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG¹

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 einen 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.

ERKLÄRUNG VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT DER ADIDAS AG ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX GEMÄSS § 161 AKTIENGESETZ (AKTG)

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 15. Februar 2016 abgegeben und am 3. März 2016 unterjährig ergänzt. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten vollständigen Entsprechenserklärung auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden ‚Kodex‘) in der Fassung vom 5. Mai 2015, die am 12. Juni 2015 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:

Festlegung des angestrebten Versorgungsniveaus (Ziffer 4.2.3 Absatz 3)

Für ab dem 1. Oktober 2013 erstmals bestellte Vorstandsmitglieder und künftig zu bestellende Vorstandsmitglieder der adidas AG bestehen beitragsorientierte Versorgungszusagen, die aufgrund ihrer Ausgestaltung nicht auf ein bestimmtes angestrebtes Versorgungsniveau abzielen. Nach Auffassung des Aufsichtsrats führt diese Gestaltung zu einer höheren Kontrolle und zukünftigen Planbarkeit des Aufwands der Gesellschaft für die Versorgungszusagen.

Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat (Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 1)

Der Aufsichtsrat hat gemäß Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 1 des Kodex konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benannt. Auf die Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat wurde jedoch verzichtet. Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass eine längere Zugehörigkeit einzelner Aufsichtsratsmitglieder

im Einzelfall im Interesse des Unternehmens und der jeweils Wahlberechtigten liegen kann, was durch eine pauschale Regelgrenze nicht berücksichtigt würde.

Höchstanzahl konzernexterner Mandate von Mitgliedern des Aufsichtsrats (Ziffer 5.4.5 Absatz 1 Satz 2)

Ein Mitglied des Aufsichtsrats, Ian Gallienne, nimmt mehr als drei Mandate in Aufsichtsgremien konzernexterner Gesellschaften wahr, die vergleichbare Anforderungen stellen. Ian Gallienne ist Co-Chief Executive Officer der Groupe Bruxelles Lambert (GBL). Die GBL ist eine Holdinggesellschaft und nimmt als professioneller Investor, unter anderem vertreten durch ihren Co-Chief Executive Officer, regelmäßig Mandate in Aufsichtsgremien ihrer Portfoliogesellschaften wahr. Sämtliche Gesellschaften, in denen Ian Gallienne in Aufsichtsgremien vertreten ist, sind Portfolio- oder Konzernunternehmen der GBL und somit seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Co-Chief Executive Officer zuzurechnen. Nach unserer Auffassung ist die Empfehlung der Ziffer 5.4.5 Absatz 1 Satz 2 daher nach ihrem Sinn und Zweck nicht auf Ian Gallienne anzuwenden. Vorsorglich wird jedoch eine Abweichung erklärt, für die die dargelegten guten Gründe bestehen. Der Aufsichtsrat hat sich zudem vergewissert, dass Ian Gallienne genügend Zeit für die Wahrnehmung seines Aufsichtsratsmandats bei der adidas AG zur Verfügung steht.

Herzogenaurach, 13. Februar 2017

Für den Vorstand
KASPER RORSTED
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat
IGOR LANDAU
Aufsichtsratsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung vom 13. Februar 2017 ist auf unserer Internetseite veröffentlicht und als Download verfügbar.

www.adidas-group.com/s/corporate-governance

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

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 separat offengelegt werden muss. adidas erfüllt ausnahmslos alle Anregungen des Kodex.

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 Unternehmens. Kein Mitglied des Vorstands nimmt mehr als drei Aufsichtsratsmandate in konzernexternen börsennotierten Gesellschaften oder in Aufsichtsgremien von konzernexternen Gesellschaften wahr, die vergleichbare Anforderungen stellen. [+ siehe Vorstand, S. 16](#) 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.

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.

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 Unternehmens.

ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Unser Aufsichtsrat besteht aus 16 Mitgliedern. Er ist in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte mit Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer besetzt. [+ siehe Aufsichtsrat, S. 18](#) Die Vertreter der Anteilseigner werden von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählt, die Vertreter der Arbeitnehmer von der Belegschaft. Die letzte turnusmäßige Wahl erfolgte im Geschäftsjahr 2014. Ergänzungswahlen zum Aufsichtsrat erfolgten im Geschäftsjahr 2016. Die Amtszeit aller derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder läuft mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2019 aus.

Der Aufsichtsrat hat aufgrund der im Geschäftsjahr 2016 erfolgten Ergänzungswahlen zum Aufsichtsrat in seiner Sitzung im November 2016 die nachfolgenden, letztmals im Februar 2016 entsprechend den Empfehlungen des Kodex beschlossenen Ziele für seine Zusammensetzung bestätigt:

- 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, mindestens aber die kraft Gesetz geltende Zahl, 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.

Der Empfehlung zur Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat wird, wie in der Entsprechenserklärung begründet, nicht gefolgt.

Die Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung für die Ergänzungswahl der Anteilseignervertreter wurden vom Nominierungsausschuss vorbereitet. Bei seiner Empfehlung hat der Nominierungsausschuss neben den Anforderungen des Gesetzes, des Kodex und der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats auch die Ziele und Kriterien, die der Aufsichtsrat für seine eigene Zusammensetzung beschlossen hat, berücksichtigt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Sie sind in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut. Da sie zudem über umfangreiche Kenntnisse in unterschiedlichen Berufsbereichen und über langjährige internationale Erfahrung verfügen, bringen sie ein breites Spektrum von Fähigkeiten und Erfahrungen in ihre Aufsichtsratsstätigkeit ein. Dem Aufsichtsrat gehören derzeit vier Frauen an. 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. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entspricht daher vollumfänglich den genannten Zielen.

Grundlage jeder Aufsichtsratsstätigkeit ist 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. Insgesamt orientieren sich die Vorschläge auch am Wohl des Unternehmens. www.adidas-group.com/s/aufsichtsrat

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)
- Lebensläufe von Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats

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 des Aufsichtsrats.

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 u. a. Erfahrung und Branchenkenntnisse sowie fachliche und persönliche Qualifikation eine wichtige Rolle. 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. 32](#)

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 Finanz- und Investitionsausschuss, den Vermittlungsausschuss gemäß § 27 Absatz 3 MitbestG sowie den Nominierungsausschuss. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufichtsrat 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. 18](#) 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. 21](#)

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.

Alle zwei Jahre überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss anhand von Fragebögen und Einzelinterviews die Effizienz ihrer Tätigkeit. Hierdurch können Anregungen für eine noch bessere Zusammenarbeit gegeben werden. Die letzten Effizienzprüfungen fanden 2015 statt.

FESTLEGUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHBERECHTIGTEN TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Der Vorstand achtet bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt und strebt dabei insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen an. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des adidas Konzerns erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Initiativen des Konzerns zum Thema Vielfalt und Inklusion, insbesondere im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen. [+ siehe Unsere Mitarbeiter, S. 72](#)

Gemäß dem ‚Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst‘ sind für die adidas AG folgende Zielgrößen festgelegt:

- Der Aufsichtsrat der adidas AG hat am 5. August 2015 beschlossen, spätestens bis zum 30. Juni 2017 eine Frau in den Vorstand der adidas AG zu bestellen.
- Der Vorstand der adidas AG hat am 2. Juli 2015 beschlossen, dass bis zum 30. Juni 2017 der Frauenanteil der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der adidas AG auf 18 % erhöht werden soll. Im gleichen Zeitraum soll der Frauenanteil der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands auf 30 % erhöht werden.
- Bei der Besetzung des Aufsichtsrats mit Frauen und Männern hat die Gesellschaft die gesetzlichen Mindestanteile gemäß § 96 Absatz 2 Satz 1, 3 und 4 AktG eingehalten. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmervertreter haben gemäß § 96 Absatz 2 Satz 3 AktG beschlossen, dass die Erfüllung des Mindestanteils von 30 % Frauen und Männern im Aufsichtsrat im Wege der Getrennterfüllung zu erfolgen hat.

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. 21](#)

AKTIENBESITZ UND AKTIENGESCHÄFTE 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 2016 unter 1 % der von der adidas AG ausgegebenen Aktien. Dies gilt ebenso für den Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.

Eine Darstellung der im Jahr 2016 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Führungspersonen nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) bzw. Artikel 19 Marktmissbrauchsverordnung ist auf unserer Internetseite veröffentlicht. www.adidas-group.com/s/eigengeschaefte-fuehrungskraefte

RELEVANTE UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAKTIKEN

Unser unternehmerisches Handeln ist ausgerichtet auf die Rechtsordnungen der verschiedenen Länder und Märkte, in denen wir tätig sind. Dabei tragen wir eine große soziale und ökologische Verantwortung. Weitere Informationen über Unternehmenspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, wie z.B. unser Verhaltenskodex (Code of Conduct), die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards, Umweltverantwortung, Chemikalienmanagement und unser gesellschaftliches Engagement, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Internetseite zu entnehmen. [+ siehe Nachhaltigkeit, S. 78](#) www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsmanagement-allgemeiner-ansatz

COMPLIANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Die Einhaltung der Gesetze, internen und externen Vorschriften sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiken ist Teil der Corporate Governance bei adidas. Unser Compliance-Managementsystem ist mit dem Risiko- und Chancenmanagementsystem des Unternehmens organisatorisch verknüpft. Das Compliance-Managementsystem im Rahmen des globalen ‚Fair-Play-Konzepts‘ schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien unternehmensweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes Engagement für ein ethisches und faires Verhalten

in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes und informiertes Handeln in einem dynamischen Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg von adidas zu gewährleisten. ➔ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118

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 Roadshows und Konferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender veröffentlichen wir auf unserer Internetseite. Im Rahmen unserer umfassenden Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit aktuellen und potenziellen Aktionären. ➔ www.adidas-group.de/investoren ➔ siehe Unsere Aktie, S. 41

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. Unsere Aktionäre sind über die Teilnahmerechte an allen grundlegenden Entscheidungen der Hauptversammlung 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 11. Mai 2017 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, erneut einen bestmöglichen Service anbieten. 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, vorbehaltlich technischer Verfügbarkeit, zeitgleich auf der Internetseite des Unternehmens zu verfolgen.

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.

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2016 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt. ➔ siehe Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers, S. 209

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
- Eigengeschäfte von Führungspersonen
- Rechnungslegung und Abschlussprüfung

VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des Lageberichts und erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (nachfolgend der ‚Kodex‘) in der Fassung vom 5. Mai 2015 die Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Höhe und Struktur der Vergütungen. Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat stellt für adidas ein wesentliches Element guter Corporate Governance dar.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

VERGÜTUNGSSYSTEM

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 vom Präsidialausschuss im Berichtsjahr behandelten Personalangelegenheiten und Vergütungsthemen werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert. [siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 21](#)

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltig wertorientierte Unternehmensentwicklung und -führung zu schaffen. Vor diesem Hintergrund werden mehr als 50 % der variablen Zielvergütung auf der Grundlage von mehrjährigen Performance-Kriterien festgesetzt. Die variablen Vergütungskomponenten sind so ausgestaltet, dass die Erreichung der für die mehrjährige variable Vergütungskomponente maßgeblichen langfristigen Ziele einen höheren Anreiz darstellt als die Erreichung der für die Gewährung der einjährigen variablen Vergütungskomponente maßgeblichen Ziele. Entsprechende vertragliche Regelungen stellen sicher, dass diese Gewichtung auch künftig beibehalten werden kann. Unter dem Gesichtspunkt der Angemessenheit der Vorstandsvergütung berücksichtigt der Aufsichtsrat bei der Festsetzung der Vergütung die Größe und die globale Ausrichtung, die wirtschaftliche Lage, den Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie die Üblichkeit der Vergütung unter Heranziehung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die im übrigen Unternehmen gilt. Hierfür wird das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft, sowohl insgesamt als auch in der zeitlichen Entwicklung, berücksichtigt, wobei der Aufsichtsrat die Abgrenzung der relevanten Personenkreise bestimmt hat. Ferner werden bei der Festsetzung der Vergütung die Aufgaben und der Beitrag des jeweiligen Vorstandsmitglieds zum Unternehmenserfolg, seine individuelle Leistung sowie die Leistung des Gesamtvorstands herangezogen. Besondere Leistungen sollen angemessen honoriert werden, Zielverfehlungen zur Verringerung der variablen Vergütung führen. Hierdurch ist nach Auffassung des Aufsichtsrats die Angemessenheit der Vergütung, die er jährlich prüft und bei der er ggf. Anpassungen vornimmt, gewährleistet.

Unter Zugrundelegung einer 100%igen Zielerreichung entfallen von den Gesamtbezügen (ohne sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) etwa ein Drittel auf die Festvergütung und etwa zwei Drittel auf erfolgsabhängige Vergütungskomponenten. Zusätzlich bestehen Pensionszusagen. Im Übrigen kann der Aufsichtsrat bei außerordentlichen Leistungen des Vorstandsmitglieds, die sich nicht auf Performance-Kriterien beziehen, die bereits für die Gewährung des Performance-Bonus oder des LTIP-Bonus maßgeblich waren, nach pflichtgemäßem Ermessen eine Sondervergütung gewähren. Sie ist auf maximal 100 % des Jahresfestgehalts des Kalenderjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird.

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2015 gilt, haben die Aktionäre in der ordentlichen Hauptversammlung am 7. Mai 2015 gebilligt. Es besteht aus folgenden Komponenten:

Erfolgsunabhängige Komponenten

Festvergütung

Die Festvergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt, das sich u. a. nach dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstands richtet. Sie wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt im Regelfall während der Laufzeit des Dienstvertrags unverändert.

Sonstige Bezüge

Die sonstigen Bezüge beinhalten im Wesentlichen die Kosten für bzw. den geldwerten Vorteil von Sachbezügen und weiteren Nebenleistungen, wie Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen, die Übernahme von Umzugskosten, die Bereitstellung eines Dienstwagens bzw. die Nutzung der Fahrbereitschaft. Der Gesamtbetrag der sonstigen Bezüge ist mit einem Cap in Höhe von 5 % der Summe aus Festgehalt und (etwaigem) Performance-Bonus des jeweiligen Geschäftsjahres versehen.

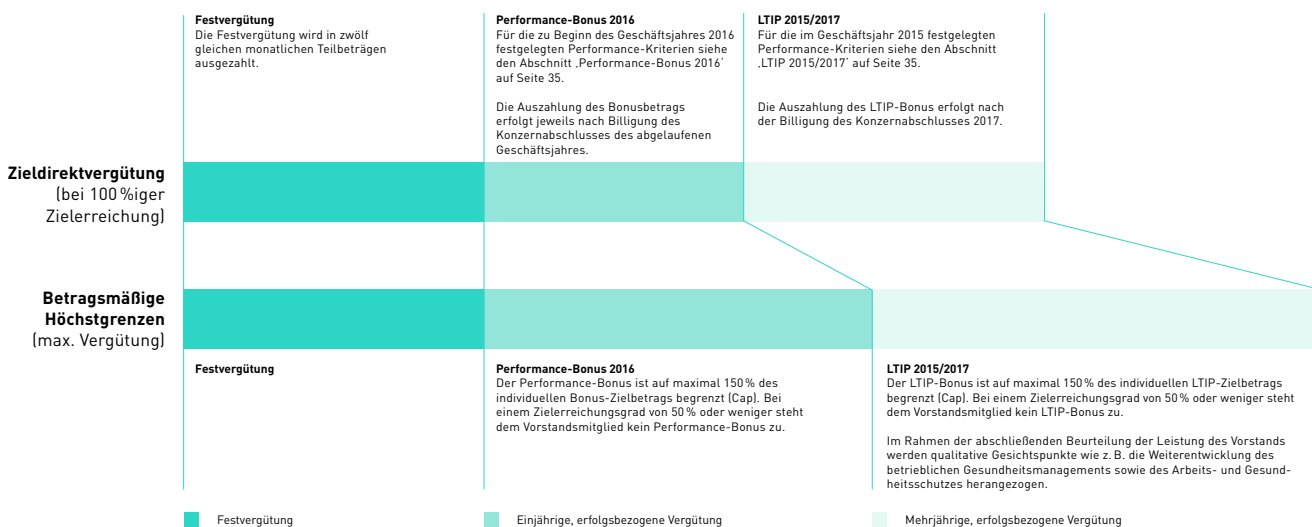
Erfolgsabhängige Komponenten

Performance-Bonus

Der Performance-Bonus vergütet als jährliche variable Komponente die Leistungen des Vorstands im abgelaufenen Geschäftsjahr im Einklang mit der kurzfristigen Unternehmensentwicklung.

Zu Beginn des Geschäftsjahres bestimmt der Aufsichtsrat die unterschiedlich gewichteten, an eindeutige Ziele geknüpften

01 VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS



Performance-Kriterien und legt für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (Bonus-Zielbetrag), fest. Die den einzelnen Performance-Kriterien hinterlegten Zielwerte sehen Schwellenwerte vor, unterhalb derer die Zielerreichung dieses Performance-Kriteriums mit Null bewertet wird. So kann bei deutlichen Zielverfehlungen der Performance-Bonus vollständig entfallen.

Nach Ablauf des Geschäftsjahres wird für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung überprüft, die auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Berichtsjahr erreichten Werten beruht. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade ermittelt sich dann der Faktor, mit dem der Bonus-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus (Bonusbetrag). Bei der Festlegung der Höhe des Bonusbetrags können darüber hinaus auch sonstige nachhaltige Leistungen des Vorstands in angemessener Weise berücksichtigt werden. Der Bonusbetrag ist auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Zielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein Performance-Bonus zu.

Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Geschäftsjahres, wird der Performance-Bonus unter Zugrundelegung des zum Ablauf des Geschäftsjahres ermittelten Zielerreichungsgrads grundsätzlich zeitanteilig berechnet. In bestimmten in den Planbedingungen des Performance-Bonus definierten Fällen entfällt grundsätzlich der Anspruch auf die Auszahlung eines Performance-Bonus, es sei denn der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

Die Auszahlung des Bonusbetrags erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Long-Term Incentive Plan (LTIP-Bonus)

Basierend auf dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan 2015/2017 (LTIP 2015/2017) vergütet der LTIP-Bonus im Einklang mit der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensentwicklung die langfristigen Leistungen des Vorstands. Auf dieser Grundlage hat der Aufsichtsrat zu Beginn des Geschäftsjahres 2015 auf nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtete 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 2017 wird für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung überprüft, die auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den nach Ablauf des sich von 2015 bis 2017 erstreckenden Dreijahreszeitraums erreichten Werten beruht. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade ermittelt sich dann der Faktor, mit dem der LTIP-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des LTIP-Bonus (Bonusbetrag). Die Auszahlung des LTIP-Bonus erfolgt nach der Billigung des Konzernabschlusses 2017.

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 2015/2017 (Planlaufzeit), erfolgt grundsätzlich eine zeitanteilige Berechnung des LTIP-Bonus. In bestimmten in den Planbedingungen des LTIP 2015/2017 definierten Fällen entfällt grundsätzlich der Anspruch auf die Auszahlung eines LTIP-Bonus, es sei denn der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

Pensionszusagen

Die im Geschäftsjahr 2016 aktiven, vor dem 30. September 2013 bestellten Vorstandsmitglieder Herbert Hainer, Glenn Bennett und Robin J. Stalker werden ihre Versorgungsansprüche aus den ihnen erteilten leistungsorientierten Pensionszusagen beziehen. Den nach dem 30. September 2013 bestellten Vorstandsmitgliedern Kasper Rorsted, Roland Auschel und Eric Liedtke wurden beitragsorientierte Pensionszusagen gewährt. Die den Vorstandsmitgliedern Roland Auschel und Eric Liedtke seit ihrer Vorstandsbestellung bis zum 31. Dezember 2014 gewährten leistungsorientierten Pensionszusagen sind zum 1. Januar 2015 auf beitragsorientierte Pensionszusagen umgestellt worden. Auch künftig sollen den vom Aufsichtsrat bestellten Vorstandsmitgliedern beitragsorientierte Pensionszusagen gewährt werden.

Leistungsorientierte Pensionszusagen

Ausgehend von einem in der Pensionszusage gewährten Grundbetrag in Höhe von 10 %¹ der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge wird den Vorstandsmitgliedern jeweils ein Pensionsbaustein in Höhe von zwei bzw. drei Prozentpunkten² der pensionsfähigen Bezüge für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit gebildet.

Als angestrebtes Versorgungsniveau hat der Aufsichtsrat einen Pensionsanspruch der Vorstandsmitglieder in Höhe von maximal 50 %³ der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge festgelegt. Die Höhe der pensionsfähigen Bezüge entspricht derzeit dem in der Tabelle ‚Gewährte Zuwendungen‘ jeweils angegebenen individuellen Jahresfestgehalt.

Die Versorgungsleistungen umfassen die Altersversorgung ab Vollendung des 65. Lebensjahres sowie die Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung.

Im Falle des Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt des Pensionsfalls richtet sich die Unverfallbarkeit seiner Pensionsanswartschaft 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.

Beitragsorientierte Pensionszusagen

Die beitragsorientierten Pensionszusagen sind jeweils in Form der Direktzusage grundsätzlich analog dem für die Führungskräfte bestehenden ‚adidas Management Pension Plan‘ strukturiert.

Im Rahmen der Pensionszusagen wird dem virtuellen Versorgungskonto des jeweiligen Vorstandsmitglieds jährlich ein Betrag in Höhe eines vom Aufsichtsrat festgelegten Prozentsatzes, bezogen auf die individuelle Jahresfestvergütung, gutgeschrieben. Der Aufsichtsrat entscheidet jährlich über diesen Prozentsatz, der zuletzt auf 50 % festgelegt wurde. Bei seiner Entscheidung berücksichtigt der Aufsichtsrat das jeweils angestrebte Versorgungsniveau sowie den daraus abgeleiteten jährlichen und langfristigen Aufwand für das Unternehmen. Das zu Beginn des jeweiligen Kalenderjahres vorhandene Versorgungsguthaben wird mit 3 % p. a. fest verzinst, längstens bis zur erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung. Die Zinsgutschrift erfolgt grundsätzlich zum Ablauf des 31. Dezember eines Kalenderjahres und in dem Jahr der erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung zum Zeitpunkt der Fälligkeit. Die Ansprüche auf die Versorgungsleistungen sind sofort unverfallbar.

Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen umfassen die Altersversorgung ab Vollendung des 65. Lebensjahres bzw. auf Antrag eine vorgezogene Altersrente ab Vollendung des 62. Lebensjahres (vorgezogene Altersversorgung) bzw. die Invaliden- und Hinterbliebenenversorgung.

Beim Eintritt des Versorgungsfalls entspricht die Höhe der Leistungen grundsätzlich dem Stand des Versorgungskontos zu jenem Zeitpunkt einschließlich Verzinsung. Im Invaliditäts- oder Todesfall vor Vollendung des 62. Lebensjahres werden dem Versorgungskonto des Vorstandsmitglieds für seine Mindestabsicherung noch die fehlenden Versorgungsbeiträge bis zur Vollendung des 62. Lebensjahres gutgeschrieben, höchstens jedoch für 120 Monate (ohne Verzinsung). Einen Anspruch auf die Leistungen haben im Todesfall des Vorstandsmitglieds die Witwe, der Witwer sowie der Partner in eingetragener Lebenspartnerschaft und die versorgungsberechtigten Kinder als Gesamtläubiger.

In allen Versorgungsfällen erfolgt die Auszahlung nach Wahl des Vorstandsmitglieds im Wege einer Einmalzahlung oder in bis zu zehn gleichen jährlichen Raten. Trifft das Vorstandsmitglied keine entsprechende Wahl, wird die Versorgungsleistung in drei gleichen jährlichen Raten ausgezahlt. Erfolgt die Auszahlung in Jahresraten, erfolgt die Auszahlung der Rate jeweils grundsätzlich im Januar. Die während der Leistungsphase noch ausstehenden Raten werden mit dem zum Zeitpunkt der erstmaligen Fälligkeit der Versorgungsleistung geltenden Höchstzinssatz für die Berechnung der Deckungsrückstellung im Sinne der Deckungsrückstellungsverordnung für Lebensversicherungsunternehmen verzinst.

Die Insolvenzsicherung der den Vorständen ab dem 1. Oktober 2013 erteilten Pensionszusagen erfolgt durch Einbindung der Pensionszusagen in das bestehende Treuhandmodell, auch Contractual Trust Arrangement (CTA) genannt.

¹ 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 Herbert Hainer: mit Wirkung ab 6. März 1997; Erstbestellung von Robin J. Stalker: mit Wirkung ab 30. Januar 2001.

² Erhöhung des gewährten jährlichen Pensionsbausteins von Glenn Bennett und Robin J. Stalker auf drei Prozentpunkte der pensionsfähigen Bezüge mit Wirkung ab 6. März 2015.

³ Für Herbert Hainer gilt ein angestrebtes Versorgungsniveau in Höhe von 40 %.

adidas Management Pension Plan

Vorstandsmitglieder⁴, 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 Versorgungsbausteine eingebracht, bis diese zu Mitgliedern des Vorstands bestellt wurden.

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, begrenzen die Dienstverträge eine etwaige Abfindung auf maximal zwei Gesamtjahresvergütungen, höchstens aber auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags (Abfindungs-Cap). Als Gesamtjahresvergütung gilt in diesem Zusammenhang die Gesamtvergütung des Vorstandsmitglieds für das letzte volle Geschäftsjahr vor seinem Ausscheiden. Bei der Berechnung der Gesamtvergütung werden eine mehrjährige variable Vergütungskomponente und der Versorgungsaufwand nur mit dem auf das letzte volle Geschäftsjahr vor dem Ausscheiden entfallenden Anteil berücksichtigt. Bei der Ermittlung der Gesamtvergütung fließt ein etwaiger Nachlaufbonus⁵ nicht ein, jedoch wird die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr unter Beachtung der vorstehenden Maßgaben berücksichtigt.

Erfolgt die Beendigung des Dienstvertrags anlässlich eines Kontrollwechsels, so ist eine etwaige Abfindung auf 150 % des Abfindungs-Caps begrenzt.

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

Leistungen für den Fall einer regulären Beendigung der Vorstandstätigkeit

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 einen etwaigen zeitanteiligen LTIP-Bonus sowie unter bestimmten Umständen einen Nachlaufbonus⁵. Er wird in zwei Tranchen, 12 bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt. Ein Anspruch auf den Nachlaufbonus besteht nicht, wenn der Dienstvertrag nach einer Freistellung mit Entgeltfortzahlung endet oder aus wichtigem Grund gekündigt wird.

VORSTANDSVERGÜTUNG 2016

Performance-Bonus 2016

Zu Beginn des Geschäftsjahres 2016 hat der Aufsichtsrat für den Performance-Bonus die Steigerung

- des Nettogewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen,
- des Nettoumsatzes (währungsbereinigt) der Marken adidas und Reebok in den USA,
- des Nettoumsatzes (währungsbereinigt) im adidas Running-Bereich ‚Footwear & Apparel‘ auf globaler Ebene sowie
- der Beliebtheit der Marke adidas gemessen am Net Promoter Score auf globaler Ebene

als unterschiedlich gewichtete Erfolgsparameter festgelegt. Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr ein Zielerreichungsgrad von 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags. Dieser Prozentsatz stellt gleichzeitig den Cap für die Auszahlung des Performance-Bonus 2016 dar.

LTIP 2015/2017

Eine Auszahlung aus dem LTIP 2015/2017, für den der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2015 als Performance-Kriterien die

- Erzielung eines bestimmten Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen,
- Erhöhung der Präsenz im US-Markt gemessen/beurteilt an der Steigerung der Marktanteile von adidas Schuhen und der Verbesserung der Markenbeliebtheit,
- Kurssteigerung der adidas Aktie über drei Jahre und relative Outperformance der adidas Aktie im Vergleich zum DAX-30-Kursindex,
- Erhöhung der Profitabilität des Einzelhandels,
- Verbesserung der Nachhaltigkeit gemessen/beurteilt an der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Steigerung der Frauenquote in Managementpositionen im Konzern

festgelegt hat, ist angesichts der sich auf einen Dreijahreszeitraum erstreckenden Planlaufzeit nicht erfolgt, sondern wird in Abhängigkeit der Zielerreichung nach Ablauf des Geschäftsjahres 2017 erfolgen. Im Rahmen der abschließenden Beurteilung der Leistung des Vorstands werden auch qualitative Gesichtspunkte wie z. B. die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes herangezogen.

⁴ Herbert Hainer, Roland Auschel, Eric Liedtke und Robin J. Stalker.

⁵ Dieser beträgt für Roland Auschel, Glenn Bennett und Eric Liedtke 75 %, für Robin J. Stalker 100 % und für Herbert Hainer 125 % des dem jeweiligen Vorstandsmitglied für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus.

Leistungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand

Im Zusammenhang mit der einvernehmlichen Beendigung der Vorstandstätigkeit von Herbert Hainer zum 30. September 2016 wurde vereinbart, dass die vertraglichen Leistungen seitens der Gesellschaft bis zum Auslaufen des Dienstvertrags am 31. März 2017 weitergewährt werden. Für diesen Zeitraum erhält Herbert Hainer folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 800.000 € und Nebenleistungen in Höhe von 14.165 €. Der Dienstzeitaufwand für diesen Zeitraum beläuft sich auf 207.295 €. Gemäß der Abschlussvereinbarung erhält Herbert Hainer für das Geschäftsjahr 2016 einen Performance-Bonus in Höhe von 2.032.500 €. Für das Geschäftsjahr 2017 wird er hingegen keinen Performance-Bonus erhalten. Darüber hinaus wird er zwei Drittel des LTIP-Bonus, den der Aufsichtsrat im Februar 2018 ggf. beschließen wird, erhalten. Für den LTIP-Bonusbetrag wurden Rückstellungen in Höhe von 4.655.112 € gebildet. Ende April 2018 bzw. Ende April 2019 werden ihm 75 % bzw. 50 % des ihm für das Geschäftsjahr 2016 gewährten Performance-Bonus, d. h. 1.524.375 € bzw. 1.016.250 € als Nachlaufbonus ausgezahlt werden. Für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot wird an ihn gemäß der Regelung in seinem Dienstvertrag für die Dauer von 24 Monaten eine monatliche Karenzentschädigung in Höhe von 66.667 € brutto gezahlt werden. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehalts. Die für die Karenzentschädigung gebildeten Rückstellungen belaufen sich auf 1.600.000 €. Ferner ist Herbert Hainer berechtigt, das Aufsichtsratsmandat bei der FC Bayern München AG bis zum Ende der Amtszeit beizubehalten. Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen aus dem adidas Management Pension Plan sowie aus der Pensionszusage vom 6. März 1997 in der Fassung vom 6. August 2014 bleiben bestehen und werden gemäß den vertraglichen Regelungen ausgezahlt werden.

Versorgungszusagen

Der Versorgungsaufwand für die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2016 sowie die Anwartschaftsbarwerte sind in individualisierter Form dargestellt:

Gesamtvergütung 2016 gemäß dem Kodex

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2016 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 16,086 Mio. € (2015: 9,177 Mio. €). Aufgrund des für das erfolgreiche Geschäftsjahr gezahlten hohen Performance-Bonus sowie der Bestellung von Kasper Rorsted zum Mitglied des Vorstands als Nachfolger von Herbert Hainer bereits mit Wirkung ab 1. August 2016 liegt die Gesamtvergütung des Berichtsjahres über der des Geschäftsjahres 2015.

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

Gewährte Zuwendungen gemäß dem Kodex

In der nachfolgenden Tabelle werden die für die Geschäftsjahre 2015 und 2016 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 2015/2017 resultierende LTIP-Bonus ist gemäß den Empfehlungen des Kodex bereits zum Zeitpunkt der Gewährung mit dem zeitanteiligen Zielwert eines ‚mittleren Wahrscheinlichkeits-szenarios‘ angegeben, wobei die adidas AG den Zielwert von 100 % zugrunde legt.

02 PENSIONSUSAGEN IM GESCHÄFTSJAHRE 2016 IN €

	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen ohne Entgeltumwandlungen	
	GJ 2015	GJ 2016	GJ 2015	GJ 2016
Zum 31. Dezember 2016 amtierende Vorstandsmitglieder				
Kasper Rorsted ¹	n. a.	587.372	n. a.	611.250
Roland Auschel	361.000	360.846	738.627	1.129.796
Glenn Bennett	251.162	260.911	5.778.313	6.994.391
Eric Liedtke	336.000	359.588	724.482	1.192.719
Robin J. Stalker	379.868	346.914	5.051.190	6.060.004
Gesamt	1.328.030	1.915.631	12.292.612	15.988.160
Zum 30. September 2016 amtierende Vorstandsmitglieder				
Herbert Hainer ²	428.648	2.837.209	11.983.870	n. a.
Gesamt	428.648	2.837.209	11.983.870	n. a.

¹ Mitglied des Vorstands seit 1. August 2016 und Vorstandsvorsitzender seit 1. Oktober 2016.

² Vorstandsvorsitzender und Mitglied des Vorstands bis 30. September 2016. Der Versorgungsaufwand 2016 bei Herbert Hainer beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 2.540.625 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 30. September 2016, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

03 GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN IN €

	Kasper Rorsted Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender seit 1. August 2016 bzw. 1. Oktober 2016				Roland Aüschel Mitglied des Vorstands, Global Sales			
	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
Festvergütung	n. a.	833.333	833.333	833.333	550.000	650.000	650.000	650.000
Nebenleistungen	n. a.	18.800	18.800	18.800	17.742	17.943	17.943	17.943
Summe	n. a.	852.133	852.133	852.133	567.742	667.943	667.943	667.943
Einjährige variable Vergütung ¹	n. a.	625.000	0	937.500	412.000	557.000	0	835.500
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	833.333	0	1.250.000	616.667	616.667	0	925.000
LTIP 2015/2017 ²	n. a.	833.333	0	1.250.000	616.667	616.667	0	925.000
Summe	n. a.	2.310.466	852.133	3.039.633	1.596.408	1.841.609	667.943	2.428.443
Versorgungsaufwand ^{3, 4}	n. a.	587.372	587.372	587.372	361.000	360.846	360.846	360.846
Gesamtvergütung	n. a.	2.897.838	1.439.505	3.627.005	1.957.408	2.202.455	1.028.789	2.789.289

	Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations				Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands			
	2015 ⁵	2016 ⁶	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)
Festvergütung	680.560	721.474	721.474	721.474	516.667	650.000	650.000	650.000
Nebenleistungen	30.993	34.435	34.435	34.435	15.656	13.396	13.396	13.396
Summe	711.553	755.909	755.909	755.909	532.322	663.396	663.396	663.396
Einjährige variable Vergütung ¹	662.132	686.602	0	1.029.903	412.000	557.000	0	835.500
Mehrjährige variable Vergütung	901.101	903.665	0	1.355.497	616.667	616.667	0	925.000
LTIP 2015/2017 ²	901.101	903.665	0	1.355.497	616.667	616.667	0	925.000
Summe	2.274.786	2.346.176	755.909	3.141.310	1.560.989	1.837.062	663.396	2.423.896
Versorgungsaufwand ^{3, 4}	251.162	260.911	260.911	260.911	336.000	359.588	359.588	359.588
Gesamtvergütung	2.525.948	2.607.087	1.016.820	3.402.221	1.896.989	2.196.650	1.022.984	2.783.484

	Robin J. Stalker Finanzvorstand				Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender bis 30. September 2016			
	2015	2016	2016 (min.)	2016 (max.)	2015	2016 ⁷	2016 (min.)	2016 (max.)
Festvergütung	654.603	665.500	665.500	665.500	1.582.258	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Nebenleistungen	19.817	20.018	20.018	20.018	34.987	26.917	26.917	26.917
Summe	674.421	685.518	685.518	685.518	1.617.245	1.226.917	1.226.917	1.226.917
Einjährige variable Vergütung ¹	520.000	540.000	0	810.000	1.311.270	1.355.000	0	2.032.500
Mehrjährige variable Vergütung	741.800	741.800	0	1.112.700	1.694.000	1.694.000	0	2.541.000
LTIP 2015/2017 ²	741.800	741.800	0	1.112.700	1.694.000	1.694.000	0	2.541.000
Summe	1.936.221	1.967.318	685.518	2.608.218	4.622.515	4.275.917	1.226.917	5.800.417
Versorgungsaufwand ^{3, 4}	379.868	346.914	346.914	346.914	428.648	2.837.209	2.837.209	2.837.209
Gesamtvergütung	2.316.089	2.314.232	1.032.432	2.955.132	5.051.163	7.113.126	4.064.126	8.637.626

¹ Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 für **Kasper Rorsted** wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 1. August 2016.

² Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Vorstandsernennung von **Kasper Rorsted** (mit Wirkung ab 1. August 2016) während der Planlaufzeit. Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von **Herbert Hainer** (mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016) während der Planlaufzeit.

³ Zeitanthellige Angabe des Versorgungsaufwands 2016 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von **Herbert Hainer** mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016.

⁴ Der Versorgungsaufwand 2016 bei **Herbert Hainer** beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 2.540.625 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 30. September 2016, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

⁵ Umrechnungskurs 1,1101 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2015).

⁶ Umrechnungskurs 1,1069 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2016).

⁷ Zeitanthellige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von **Herbert Hainer** zum Ablauf des 30. September 2016. Der Dienstvertrag von Herbert Hainer endet mit Wirkung zum 31. März 2017. Die im Geschäftsjahr 2016 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTIP) wurden von Herbert Hainer bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit erdient. Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Herbert Hainer für den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis zum 31. Dezember 2016 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 400.000 € und Nebenleistungen in Höhe von 7.083 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis 31. Dezember 2016 in Höhe von 98.861 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

1

AN UNSERE AKTIONÄRE

Vergütungsbericht

04 ZUFLUSS IN €

	Kasper Rorsted Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender seit 1. August 2016 bzw. 1. Oktober 2016		Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales		Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations	
	2015	2016	2015	2016	2015 ⁵	2016 ⁶
Festvergütung	n. a.	833.333	550.000	650.000	680.560	721.474
Nebenleistungen	n. a.	18.800	17.742	17.943	30.993	34.435
Summe	n. a.	852.133	567.742	667.943	711.553	755.909
Einjährige variable Vergütung ¹	n. a.	937.500	412.000	835.500	662.132	1.029.903
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
LTIP 2015/2017	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe²	n. a.	1.789.633	979.742	1.503.443	1.373.685	1.785.813
Versorgungsaufwand ^{3, 4}	n. a.	587.372	361.000	360.846	251.162	260.911
Gesamtvergütung	n. a.	2.377.005	1.340.742	1.864.289	1.624.847	2.046.724

	Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands		Robin J. Stalker Finanzvorstand		Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender bis 30. September 2016	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016 ⁷
Festvergütung	516.667	650.000	654.603	665.500	1.582.258	1.200.000
Nebenleistungen	15.656	13.396	19.817	20.018	34.987	26.917
Summe	532.322	663.396	674.421	685.518	1.617.245	1.226.917
Einjährige variable Vergütung ¹	412.000	835.500	520.000	810.000	1.311.270	2.032.500
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
LTIP 2015/2017	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Summe²	944.322	1.498.896	1.194.421	1.495.518	2.928.515	3.259.417
Versorgungsaufwand ^{3, 4}	336.000	359.588	379.868	346.914	428.648	2.837.209
Gesamtvergütung	1.280.322	1.858.484	1.574.289	1.842.432	3.357.163	6.096.626

¹ Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 für **Kasper Rorsted** wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 1. August 2016.

² Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2016 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbezüge dar.

³ Zeitanzeigende Angabe des Versorgungsaufwands 2016 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von **Herbert Hainer** mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016.

⁴ Der Versorgungsaufwand 2016 bei **Herbert Hainer** beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 2.540.625 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 30. September 2016, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

⁵ Umrechnungskurs 1,1101 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2015).

⁶ Umrechnungskurs 1,1069 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2016).

⁷ Zeitanzeigende Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von **Herbert Hainer** zum Ablauf des 30. September 2016. Der Dienstvertrag von Herbert Hainer endet mit Wirkung zum 31. März 2017. Die im Geschäftsjahr 2016 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTIP) wurden von Herbert Hainer bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit erdient. Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Herbert Hainer für den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis zum 31. Dezember 2016 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 400.000 € und Nebenleistungen in Höhe von 7.083 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis 31. Dezember 2016 in Höhe von 98.861 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

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 angegeben, für das die Vergütung gewährt wird. Der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2015/2017 resultierende LTIP-Bonus wird gemäß den Anforderungen des Kodex in dem Jahr ausgewiesen, in dem der Plan endet, d. h. im Geschäftsjahr 2017 und demzufolge nicht (auch nicht anteilig) im Geschäftsjahr 2016.

Gesamtbezüge der früheren Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebenen

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. deren Hinterbliebene erhielten im Geschäftsjahr 2016 Gesamtbezüge in Höhe von 8,754 Mio. € (2015: 3,524 Mio. €). Die Erhöhung ist insbesondere auf die Aufnahme der Vergütung und des Versorgungsaufwands für den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis 31. März 2017 sowie der Karenzentschädigung und des Nachlaufbonus für den ausgeschiedenen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer in den Gesamtbetrag zurückzuführen. Für Einzelheiten siehe den Abschnitt 'Leistungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand'.

+ siehe S. 36

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2016 insgesamt 45,821 Mio. € (2015: 42,730 Mio. €) betrugen. Ursächlich für den Anstieg ist primär der Rückgang des Rechnungszinssatzes von 2,5 % auf 1,8 %.

Für vier frühere Vorstandsmitglieder, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, bestehen Pensionsverpflichtungen, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Hieraus ergeben sich für die adidas AG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 29,472 Mio. € (2015: 12,644 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Diese Erhöhung ist besonders auf das Ausscheiden von Herbert Hainer und auf den Rückgang 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 2016 das Vorstandsvergütungssystem durch einen unabhängigen externen Vergütungsexperten auf seine Angemessenheit überprüfen lassen. Dabei sind die individuellen Gesamtjahreszielvergütungen der einzelnen Vorstandsmitglieder sowie die Struktur der Vorstandsvergütung einer genauen Überprüfung unterzogen worden. Diese hat ergeben, dass die Vergütung den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie denen des Kodex entspricht, jedoch stärker an die Marktüblichkeit angepasst werden könnte.

Sonstiges

Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten die Vorstandsmitglieder keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder des Vorstands erhalten von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER

DES AUFSICHTSRATS

VERGÜTUNGSSYSTEM

Gemäß § 18 der Satzung der Gesellschaft erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres für ihre Tätigkeit eine Festvergütung sowie entsprechend dem Kodex zusätzlich eine Vergütung für Vorsitz- bzw. Ausschusstätigkeiten. Für Präsenzsitzungen wird ein Sitzungsgeld in Höhe von 750 € gewährt. Eine zusätzliche variable Vergütung erhalten die Aufsichtsratsmitglieder nicht. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

Für das Geschäftsjahr 2016 erhielt jedes Aufsichtsratsmitglied eine jährliche Festvergütung in Höhe von 50.000 €, 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 25.000 € bzw. die Mitglieder des Prüfungsausschusses eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 50.000 €. Die Vorsitzenden des Präsidialausschusses sowie des Finanz- und Investitionsausschusses erhielten zusätzlich zu ihrer Festvergütung eine Vergütung in Höhe von jeweils 50.000 € bzw. der Vorsitzende des Prüfungsausschusses in Höhe von 75.000 €. 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.

04 VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS IN €

	2016 Festvergütung	2016 Vergütung Ausschuss- tätigkeit	2016 Sitzungsgeld	2015 Festvergütung	2015 Vergütung Ausschuss- tätigkeit	2015 Sitzungsgeld
Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2016						
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses, Vorsitzender des Finanz- und Investitionsausschusses)	150.000	50.000	5.250	150.000	50.000	8.250
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	100.000	25.000	5.250	100.000	25.000	8.250
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	25.000	5.250	100.000	25.000	7.500
Ian Gallienne ¹	27.322	n. a.	1.500	n. a.	n. a.	n. a.
Dieter Hauenstein	50.000	n. a.	3.750	50.000	n. a.	3.750
Roswitha Hermann ²	14.208	n. a.	750	n. a.	n. a.	n. a.
Dr. Wolfgang Jäger (Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	50.000	50.000	6.750	50.000	50.000	7.500
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses)	50.000	50.000	7.500	50.000	50.000	6.000
Herbert Kauffmann (Vorsitzender des Prüfungsausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	50.000	75.000	7.500	50.000	75.000	7.500
Katja Kraus	50.000	n. a.	3.000	50.000	n. a.	3.750
Kathrin Menges	50.000	n. a.	3.750	50.000	n. a.	2.250
Udo Müller ³	11.885	n. a.	750	n. a.	n. a.	n. a.
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	50.000	25.000	5.250	50.000	25.000	7.500
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	50.000	50.000	7.500	50.000	50.000	7.500
Nassef Sawiris ¹	27.322	n. a.	1.500	n. a.	n. a.	n. a.
Michael Storl ²	14.208	n. a.	750	n. a.	n. a.	n. a.
Heidi Thaler-Veh	50.000	n. a.	3.750	50.000	n. a.	3.000
Kurt Wittmann ³	11.885	n. a.	750	n. a.	n. a.	n. a.
Gesamt	906.831	350.000	70.500	800.000	350.000	72.750

¹ Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung ab 15. Juni 2016.

² Mitglied des Aufsichtsrats für den Zeitraum vom 24. Juni 2016 bis zum 6. Oktober 2016.

³ Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung ab 6. Oktober 2016.

Auslagen

Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem erforderliche Auslagen und Reisekosten, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats stehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer, soweit sie diese gesondert in Rechnung stellen, erstattet.

AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG 2016

Festvergütung und Sitzungsgeld

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2016 belief sich auf 1,26 Mio. € (2015: 1,15 Mio. €). Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 70.500 € (2015: 72.750 €) gezahlt. Die Erhöhung der Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2016 gegenüber

der des Geschäftsjahres 2015 ist darauf zurückzuführen, dass die Hauptversammlung am 12. Mai 2016 der Satzungsänderung über die Erweiterung des Aufsichtsrats von 12 auf 16 Mitglieder zugestimmt hat. Die Mandate der zwei neuen Anteilseignervertreter begannen mit Wirkung ab 15. Juni 2016, die der zwei Arbeitnehmervertreter mit Wirkung ab 24. Juni 2016. ➔ siehe Bericht des Aufsichtsrats auf Seite 21


Sonstiges

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

UNSERE AKTIE

Nach einem verhaltenen Start ins Jahr erholten sich die meisten internationalen Aktienmärkte in der zweiten Jahreshälfte 2016 und beendeten das Jahr positiv. Während der DAX und der EURO STOXX 50 um 7 % bzw. 1 % zulegten, verlor der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index 1 %. Die Aktie der adidas AG entwickelte sich im Jahr 2016 deutlich besser als die internationalen Aktienmärkte. Hauptgründe hierfür waren eine starke Geschäftsentwicklung sowie positive unternehmens- und sektorspezifische Meldungen. Infolgedessen erreichte die Aktie der adidas AG im Laufe des Jahres ein neues Allzeithoch und beendete das Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Kursanstieg um 67 %. Damit war die Aktie der adidas AG zum zweiten Mal in Folge der Top-Performer im DAX. Angesichts der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2016 sowie des Vertrauens des Managements in die solide Finanzlage und die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2017 eine Dividende in Höhe von 2,00 € pro Aktie vorzuschlagen.

UNEINHEITLICHE ENTWICKLUNG DER INTERNATIONALEN AKTIENMÄRKTE IM JAHR 2016


Die internationalen Aktienmärkte waren das gesamte Jahr 2016 hindurch von einer hohen Volatilität geprägt, welche sich in einem zurückhaltenden Start in das Jahr und einer Erholung in der zweiten Jahreshälfte widerspiegelte. Schwache Konjunkturdaten in China, das unerwartete Ergebnis des britischen EU-Referendums („Brexit“) sowie fallende Ölpreise setzten die Aktienmärkte weltweit in den ersten beiden Quartalen unter Druck. Der DAX ging im ersten Halbjahr 2016 entsprechend um 10 % zurück. Eine Stabilisierung der Konjunkturdaten in China, eine Erholung der Ölpreise, sich verbessernde Konjunkturindikatoren sowie die Verlängerung des Anleihekaufprogramms der EZB bis Ende 2017 gaben den internationalen Aktienmärkten in der zweiten Jahreshälfte 2016 jedoch deutlich Rückenwind. Darüber hinaus führte die Hoffnung, Donald Trump würde als neuer Präsident der USA einen Pro-Wachstumskurs einschlagen, gegen Ende des Jahres zu einem weiteren Börsenaufschwung. Der DAX profitierte von diesen Entwicklungen und erhöhte sich in der zweiten Jahreshälfte um 19 %. Im Gesamtjahr 2016 verbesserte sich der DAX um 7 % und der EURO STOXX 50 um 1 %. Den stärksten Anstieg 2016 mit 13 % verzeichnete der Dow Jones, der am 20. Dezember 2016 ein neues Allzeithoch von 19.975 erreichte. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index hatte sich in der zweiten Jahreshälfte 2016 jedoch nicht vollständig erholen können und beendete das Jahr mit einem leichten Rückgang von 1 %.  siehe Tabelle 01

01 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER ADIDAS AG AKTIE UND WICHTIGER INDIZES ZUM JAHRESENDE 2016 IN %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	67	62	199	298
DAX	7	20	95	74
EURO STOXX 50	1	6	42	-20
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	-1	-8	45	91

Quelle: Bloomberg.

ADIDAS AG AKTIE VERZEICHNET ERNEUT BESTE KURSENTWICKLUNG IM DAX

Die Aktie der adidas AG entwickelte sich im Jahr 2016 deutlich besser als die internationalen Aktienmärkte. Der positive Trend der Aktie der adidas AG wurde insbesondere durch die Veröffentlichung äußerst positiver Geschäftsergebnisse unterstützt, welche durch die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ vorangetrieben wurden. Dies führte im Verlauf des Jahres auch zu Anpassungen des Ausblicks für das Gesamtjahr 2016. Das Vertrauen in adidas und in die Fähigkeit des Unternehmens, den Umsatz nachhaltig zu steigern und die Margen in den kommenden Jahren zu verbessern, erhöhte sich zusätzlich angesichts positiver unternehmens- und sektorbezogener Meldungen wie zur CEO-Nachfolge, zur Aufnahme der Aktie der adidas AG in den EURO STOXX 50 Index und zum dritten Investor Relations Tutorial Workshop des Unternehmens. Infolgedessen erreichte der Aktienkurs der adidas AG am 20. Oktober 2016 einen neuen Höchststand von 159,50 €. Aufgrund einiger Gewinnmitnahmen und strategischen Anlageverschiebungen durch Kapitalmarktteilnehmer gegen Ende des Jahres beendete die adidas Aktie das Jahr 2016 bei 150,15 €. Das entspricht einem Anstieg um 67 % im Vergleich zu Ende Dezember 2015. Die adidas AG Aktie war damit das zweite Jahr infolge der Top-Performer im DAX.  siehe

[Tabelle 02](#)

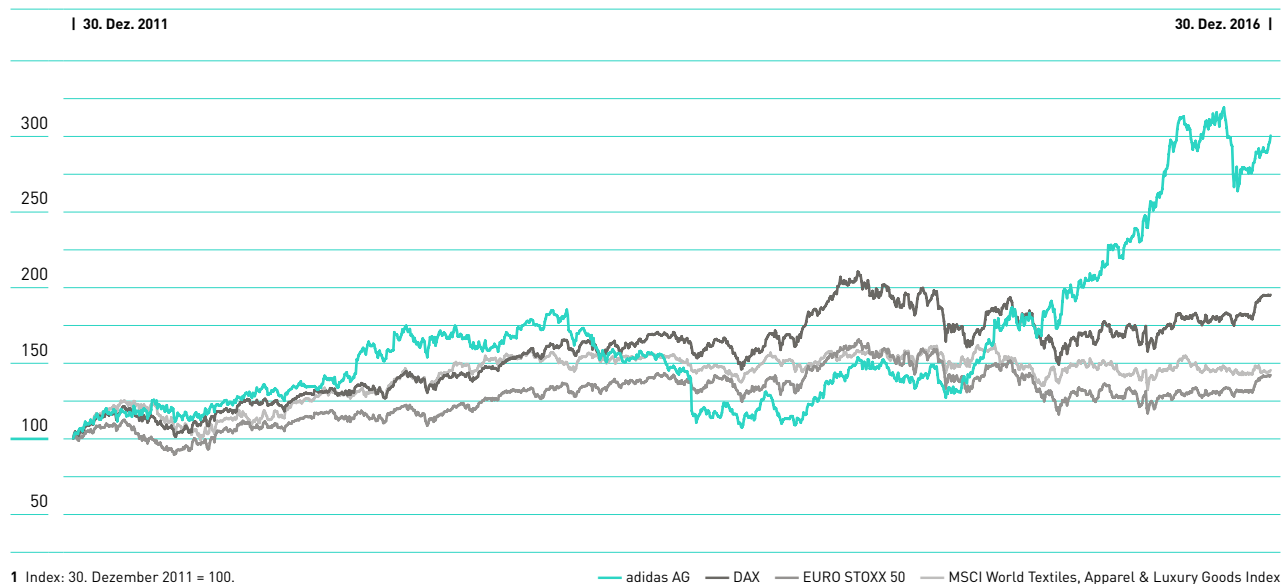
LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH ANALOG DER AKTIE

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2016 bei 78,55 US-\$ ab. Das bedeutet einen Anstieg in Höhe von 62 % gegenüber dem Vorjahresniveau (2015: 48,51 US-\$). Der weniger stark ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Aufwertung des US-Dollar gegenüber dem Euro zum Ende des Jahres 2016 verglichen mit dem Jahresende 2015 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs erhöhte sich leicht von 8,6 Millionen Ende 2015 auf 8,8 Millionen zum Jahresende 2016. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen stieg 2016 auf rund 101.200 ADRs (2015: rund 92.100 ADRs). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Internetseite zu finden.

 www.adidas-group.com/adr

DIE ADIDAS AKTIE AUF EINEN BLICK

02 AKTIENKURSENTWICKLUNG IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN¹

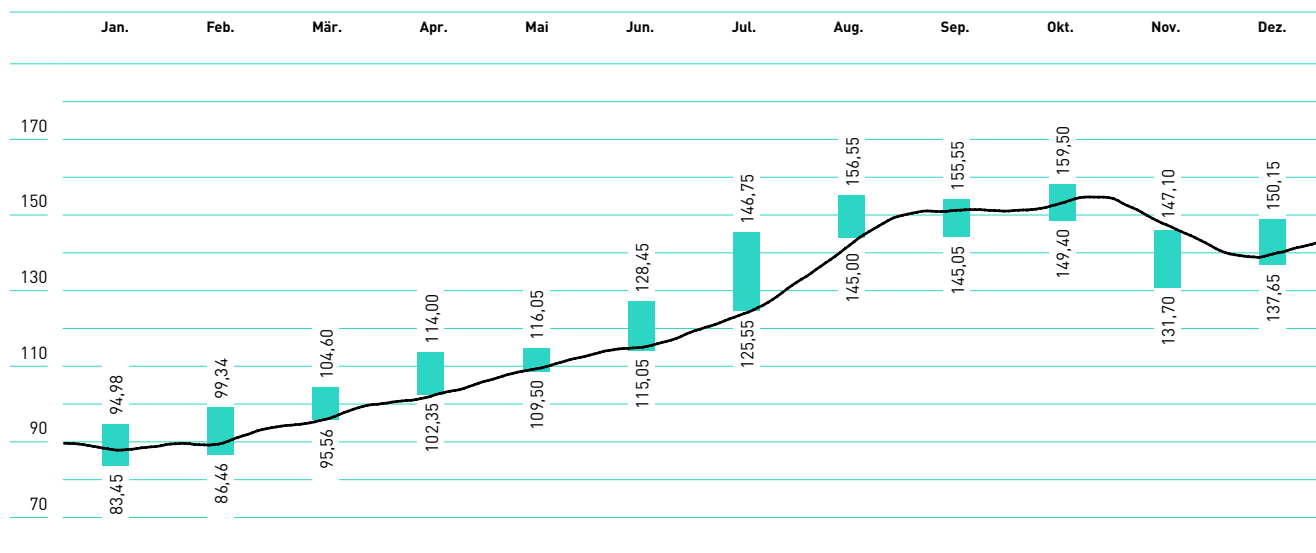


03 DIE ADIDAS AG AKTIE

		2016	2015	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien ¹	Aktien	201.489.310	200.197.417	— DAX
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	5,08	3,32 ²	— EURO STOXX 50
Verwässertes Ergebnis je Aktie	€	4,99	3,32 ²	— MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit je Aktie	€	6,73	5,41	— Deutsche Börse Prime Consumer
Jahresendkurs	€	150,15	89,91	— Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
Höchstkurs	€	159,50	93,41	— ECPI Ethical Equity Indizes (Euro und EMU)
Tiefstkurs	€	83,45	54,61	— ECPI ESG Equity (Euro and World)
Marktkapitalisierung ³	Mio. €	30.254	18.000	— Ethibel Sustainability Indizes (Global und Europe)
Dividende je Aktie	€	2,00 ⁴	1,60	— Euronext Vigeo (Eurozone 120, Europe 120)
Dividendensumme ³	Mio. €	403	320	— FTSE4Good Index Serie
Ausschüttungsquote ³	%	39,6	47,9 ²	— MSCI Global Sustainability Indizes
Dividendenrendite	%	1,3	1,8	— MSCI SRI Indizes
Eigenkapital pro Aktie ³	€	32,12	28,30	— STOXX Global ESG Leaders
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende	%	30,1	27,1 ²	
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag ⁵	Aktien	892.646	1.199.167	

1 Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.
2 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
3 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.
4 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.
5 Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

04 MONATLICHE HÖCHST- UND TIEFSTKURSE DER ADIDAS AG AKTIE¹ IN €



— 30 Tage – Gleitender Durchschnitt ■ Höchst- und Tiefstkurse

Quelle: Bloomberg.

¹ Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

AKTIE DER ADIDAS AG IN WICHTIGEN INDIZES VERTRETEN

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, insbesondere im DAX und im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, in dem auch unsere Hauptwettbewerber vertreten sind. Zudem ist die adidas AG Aktie seit dem 16. September 2016 Mitglied des EURO STOXX 50 Index. Das spiegelt den starken Anstieg unserer Marktkapitalisierung nach Streubesitz im Jahr 2016 wider. Unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, betrug zum 31. Dezember 2016 2,89 % (2015: 2,15 %). Unsere höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war auf den Anstieg der Marktkapitalisierung der adidas AG zurückzuführen, die den rückläufigen Aktienumsatz mehr als ausglich. Im DAX lagen wir zum Jahresende gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 14 (2015: 17) und gemessen am Umsatz auf Platz 12 (2015: 16). Unsere Gewichtung im EURO STOXX 50 Index, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz berechnet wird, betrug zum 31. Dezember 2016 1,31 %. Darüber hinaus ist die adidas AG in Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich in mehreren wichtigen Nachhaltigkeitsindizes vertreten. [■ siehe Tabelle 03](#)

WANDELANLEIHE BEEENDET DAS JAHR BEI 183,40 €

Im März 2012 begab die adidas AG eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. €. Der Erlös aus der Emission wird zur weiteren Optimierung der Fremdkapitalstruktur des Unternehmens 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 81,57 € je Aktie angepasst. Diese Anpassung trat am 13. Mai 2016 in Kraft. Die Schuldverschreibungen können vor Juni 2017 weder vom Emittenten noch von den Inhabern gekündigt werden. Im Jahr 2016 wurden 2.947.127 Aktien infolge der Ausübung der Wandlungsrechte, die alle durch eigene Aktien bedient wurden, übertragen. Die restlichen Schuldverschreibungen waren in bis zu 3.182.525 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandelbar. Somit waren zum 31. Dezember 2016 48 % der Anleihe gewandelt. Die Wandelanleihe schloss das Jahr bei 183,40 € und damit deutlich über dem Vorjahreswert von 125,82 €. [+ siehe Erläuterung 18, S. 166](#)

DIVIDENDENVORSCHLAG VON 2,00 € JE AKTIE

Angesichts der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2016, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 11. Mai 2017 für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende in Höhe von 2,00 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 25 % gegenüber dem Vorjahr (2015: 1,60 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 16. Mai 2017 ausbezahlt. Die Gesamtausschüttung von 403 Mio. € (2015: 320 Mio. €) entspricht einem Ausschüttungssatz von 39,6 % (2015: 47,9 %, ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte) des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns. [■ siehe Tabelle 03](#) Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns vorsieht.

SHAREHOLDER-RETURN-PROGRAMM FORTGESETZT

Am 1. Oktober 2014 hat 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 angekündigt. 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 und am 12. Mai 2016 erteilten Ermächtigung zum Aktienrückkauf bis zum 11. Mai 2021 Gebrauch. Gemäß dieser Ermächtigung dürfen Aktien in Höhe von bis zu 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft über die Börse zurückgekauft werden.

Am 7. November 2016 gab die adidas AG den Beginn der dritten Tranche des Aktienrückkaufprogramms zu Anschaffungskosten von insgesamt bis zu 300 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten) bekannt. Die Gesamtzahl der im Rahmen der dritten Tranche im Zeitraum bis einschließlich 31. Januar 2017 erworbenen Aktien belief sich auf 2.128.200 Stückaktien. Das entspricht einem rechnerischen Anteil von 2.128.200 € am Grundkapital und mithin 1,02 % des Grundkapitals der Gesellschaft. Für die dritte Tranche betrug der Kaufpreis je Aktie durchschnittlich 140,96 €.

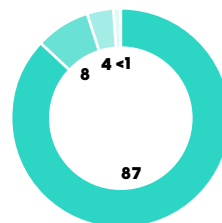
Die Gesamtzahl der im Rahmen des Shareholder-Return-Programms seit dem 7. November 2014 erworbenen Aktien belief sich zum 31. Januar 2017 auf 11.146.969 Stückaktien. Das entspricht einem rechnerischen Anteil von 11.146.969 € am Grundkapital und mithin 5,33 % des Grundkapitals der Gesellschaft. Zum 31. Januar 2017 hat die adidas AG 60 % ihres mehrjährigen Shareholder-Return-Programms erfolgreich abgeschlossen.

AUSGEPRÄGT INTERNATIONALE INVESTORBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit etwas über 60.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2017 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Institutionelle Investoren stellen die größte Investorengruppe dar und halten 87 % unserer gesamten ausstehenden Aktien. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 8 %. Die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat halten insgesamt weniger als 1 %. Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 4 % der Aktien der Gesellschaft. [siehe Grafik 05](#) Darin spiegeln sich die im Rahmen unseres Aktienrückkaufprogramms zurückerworbenen Aktien, die zum Teil zur Bedienung aus der Wandelanleihe gewandelter Aktien verwendet wurden.

Nach Regionen betrachtet sind 40 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig, gefolgt von Großbritannien mit 21 %. Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 8 %. 9 % bzw. 5 % der institutionellen Investoren sind in Belgien und Frankreich ansässig. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 17 % der ausstehenden Aktien. [siehe Grafik 06](#)

05 AKTIONÄRSSTRUKTUR NACH INVESTORENGRUPPEN¹



87 % Institutionelle Investoren
8 % Privatanleger und nicht näher bekannte Investoren
4 % Eigene Aktien
<1 % Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG

¹ Stand: Januar 2017.

06 AKTIONÄRSSTRUKTUR NACH REGIONEN^{1,2}



40 % Nordamerika
21 % Großbritannien
17 % Rest der Welt
9 % Belgien
8 % Deutschland
5 % Frankreich

¹ Stand: Januar 2017.

² Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2016 und danach gemäß §§ 21 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) mitgeteilt worden sind, sind auf der Internetseite des Unternehmens zu finden. www.adidas-group.de/stimmrechtsmitteilungen Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen.

[siehe Erläuterung 26, S. 173](#)

OFFENLEGUNG VON AKTIENGESCHÄFTEN AUF DER INTERNETSEITE

Eigengeschäfte mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von § Art. 19 der am 3. Juli 2016 in Kraft getretenen europäischen Marktmissbrauchsverordnung („MMVO“) durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. andere leitende Führungskräfte oder mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Internetseite veröffentlicht. www.adidas-group.com/s/eigengeschaeftsfuehrungskraefte Im Jahr 2016 erhielt die adidas AG fünf Meldungen über Eigengeschäfte gemäß § Art. 19 MMVO: Igor Landau, Vorsitzender des Aufsichtsrats der adidas AG, erwarb am 15. November 2016 in fünf Transaktionen insgesamt 20.000 Aktien.

STARKE ANALYSTENUNTERSTÜTZUNG FÜR DIE AKTIE DER ADIDAS AG

Das Unternehmen sowie die Aktie der adidas AG bekamen im Jahr 2016 weiterhin starke Unterstützung von Analysten. Rund 35 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen haben regelmäßig Studien zu adidas veröffentlicht. Die große Mehrheit der Analysten ist in Bezug auf das mittel- und langfristige Potenzial unseres Unternehmens zuversichtlich. Dies zeigt auch die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2016. 27 % der Analysten sprachen eine ‚Kauf‘-Empfehlung für unsere Aktie aus (2015: 38 %). 56 % empfahlen das ‚Halten‘ unserer Aktie (2015: 48 %). 17 % der Analysten stufen unsere Aktie zum ‚Verkauf‘ ein (2015: 14 %).

ERFOLGREICHE INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Die adidas AG strebt danach, einen kontinuierlichen Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten aufrechtzuerhalten. Im Jahr 2016 haben das Management und das Investor-Relations-Team daher die Kommunikation mit der Finanzwelt weiter intensiviert. Insgesamt haben wir 47 Tage auf Roadshows (2015: 44) verbracht und während weiterer 28 Tage auf 16 nationalen und internationalen Konferenzen präsentiert (2015: 19 Tage auf 13 nationalen und internationalen Konferenzen). Zudem haben wir im Jahr 2016 unsere Investor Relations Tutorial Workshops fortgesetzt: An einem solchen Workshop in Herzogenaurach nahmen über 100 Investoren und Analysten vor Ort oder über den Live-Webcast teil. Ziel dieser halbtägigen Veranstaltungen ist es, tiefere Einblicke in wichtige strategische und aktuell relevante Themen zu geben.

Zum dritten Mal innerhalb von vier Jahren wurde adidas mit einem Red Dot Communication Design Award für seinen Geschäftsbericht ausgezeichnet. Diesmal erhielten wir zusätzlich die renommierte ‚Best of the Best‘-Auszeichnung. Darüber hinaus erreichte der Geschäftsbericht über alle Indizes hinweg den ersten Platz im Ranking ‚Der beste Geschäftsbericht‘. Diese Bewertung des Wirtschaftsmagazins ‚Bilanz‘ richtet den Fokus auf die inhaltliche Qualität sowie die Transparenz in der Berichterstattung deutscher Unternehmen. Zudem erhielt unser Geschäftsbericht 2015 eine Auszeichnung in Silber bei Europas größtem Corporate-Publishing-Wettbewerb ‚Best of Content Marketing‘.

AUSFÜHRLICHE FINANZINFORMATIONEN ONLINE ERHÄLTlich

Auf unserer Internetseite stellen wir ausführliche Informationen rund um unsere Aktie sowie die Strategie und die Ergebnisse des Unternehmens 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. der Hauptversammlung sowie unserer Investor Days und IR Tutorial Workshops, bieten wir auch Webcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen an. ➡ www.adidas-group.com/investoren



UNSER
UNTER
NEHMEN

— UNTERNEHMENSSTRATEGIE	48
adidas Markenstrategie	55
Reebok Markenstrategie	60
— GLOBAL OPERATIONS	62
— FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	67
— UNSERE MITARBEITER	72
— NACHHALTIGKEIT	78

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.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Alles, was wir tun, hat seine Wurzeln im Sport. Sport spielt in jeder Kultur und Gesellschaft eine zentrale Rolle und ist elementar für die Gesundheit und Zufriedenheit eines jeden Einzelnen. Da Sport dabei im Leben der Menschen immer mehr an Bedeutung gewinnt, sind wir in einer äußerst attraktiven Branche tätig. Vor diesem Hintergrund setzen wir durch unsere authentischen Sportmarken neue Maßstäbe bei Produkten, Erlebnissen und Dienstleistungen. Dadurch steigern wir die Begehrlichkeit unserer Marken und können die Wachstumschancen im Sport nutzen. Doch die Bedeutung des Sports geht weit darüber hinaus: Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Wir setzen uns tagtäglich dafür ein, Menschen zu inspirieren und sie zu befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren.

UNSERE MISSION: DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

Wir haben ein klares Ziel vor Augen: das weltweit beste Sportartikelunternehmen sein. Dazu müssen wir die weltweit besten Sport- und Fitnessprodukte entwickeln, herstellen und verkaufen – und gleichzeitig den besten Service und die besten Erlebnisse bieten. Wenn unsere Konsumenten, Athleten, Teams und Partner sowie die Medien uns als die ‚Besten‘ sehen, werden Marktanteile, Marktführerschaft und Profitabilität folgen.

Um unser Ziel zu erreichen, konzentrieren wir uns auf folgende Initiativen:

- **Authentische Sportmarken:** Die Leidenschaft für Sport und einen sportlichen Lifestyle ist Basis für Kreativität und Innovation bei unseren Marken. Gleichzeitig haben die Marken adidas und Reebok eigene Identitäten und Kernkompetenzen. Dadurch können wir mit unseren Produkten, Produkterlebnissen und Dienstleistungen die individuellen Wünsche und Bedürfnisse eines breiten Konsumentenspektrums bedienen und so unsere Präsenz im Markt erhöhen.
- **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. Dabei konzentrieren wir unsere Investitionen allerdings auf Märkte, die mittel- und langfristig die besten Wachstums- und Profitabilitätschancen bieten. Wir haben umfassende Wachstumschancen in Nord- und Lateinamerika identifiziert und wollen dort erhebliche Marktanteile gewinnen. Des Weiteren bauen wir unsere Aktivitäten in China und Westeuropa verstärkt aus, um dort Marktführer zu werden.
- **Aufbau einer flexiblen Beschaffungskette:** Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit sind entscheidende Wettbewerbsvorteile, die uns helfen, kontinuierlich neue und relevante Produkte für unsere Konsumenten und ein hohes Serviceniveau für unsere Kunden zu bieten. 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. + siehe Global Operations, S. 62

- **Innovation:** Wir werden auch weiterhin neue Maßstäbe bezüglich Funktionalität, Performance und Design setzen, indem wir umfangreiche F&E-Expertise gewinnbringend nutzen und Open-Source als zentrale strategische Säule definieren. Außerdem wollen wir bei der Optimierung von Dienstleistungen für unsere Kunden und Konsumenten sowie der Implementierung besserer interner Prozesse und Systeme möglichst innovativ sein. + siehe Forschung und Entwicklung, S. 67
- **Nachhaltigkeit als wichtiges Unternehmensziel:** Wir wollen ein nachhaltiges Unternehmen sein, indem wir die Balance zwischen den Interessen unserer Aktionäre und den Bedürfnissen und Belangen der zahlreichen anderen Stakeholder, einschließlich unserer eigenen Mitarbeiter und der Beschäftigten in den Produktionsstätten, sowie der Umwelt weiter verbessern. Auf unserer Internetseite stellen wir ausführliche Informationen über Maßnahmen zur nachhaltigen, positiven Einflussnahme auf Gesellschaft und Umwelt zur Verfügung. + siehe Nachhaltigkeit, S. 78 www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsstrategie
- **Langfristige Wertschöpfung:** Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht, langfristige Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. 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. Wir streben danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern. + siehe Internes Managementsystem, S. 86

STRATEGISCHER GESCHÄFTSPLAN: MARKEN STEHEN IM MITTELPUNKT VON ‚CREATING THE NEW‘

Im März 2015 haben wir unseren neuen strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020 präsentiert, der unter dem Motto ‚Creating the New‘ steht. Im Mittelpunkt von ‚Creating the New‘ steht das Ziel, unser Wachstum weiter zu beschleunigen, indem wir die Begehrlichkeit unserer Marken deutlich erhöhen. Damit stehen unsere Marken im Fokus unseres neuen strategischen Geschäftsplans. Über sie treten wir mit unseren Konsumenten in Kontakt. Dieser konsumentenorientierte Ansatz hat die Begehrlichkeit unserer Marken bereits erheblich gesteigert und unsere Relevanz bei Konsumenten

01 **UNSERE STRATEGIE FÜR CREATING THE NEW**



weltweit erhöht. Wir gewinnen Marktanteile in den Kategorien, Städten und Märkten hinzu, die wir als zukünftige Wachstumstreiber für uns identifiziert haben.

STRATEGISCHE SÄULEN

Unser neuer strategischer Geschäftsplan gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen werden, das Augenmerk in den kommenden Jahren noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Begehrlichkeit der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open-Source.

Kultur

Wir sind überzeugt, dass eine Unternehmenskultur, die von Selbstvertrauen, Kreativität und Zusammenarbeit geprägt ist, ein entscheidender Faktor ist, um Neues zu schaffen. Diese Kultur wird durch unsere Mitarbeiterstrategie definiert und inspiriert. Denn die Leistungen unserer Mitarbeiter, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen bedeutenden Einfluss auf unsere Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und letztendlich auch auf unsere Finanzergebnisse. Wir sind stolz auf unsere von Vielfalt geprägte Belegschaft, in der unterschiedliche Ideen, Stärken, Interessen und kulturelle Hintergründe Platz haben. Diese Vielfalt hilft uns, die Wünsche und vielfältigen Anforderungen unserer Konsumenten rund um den Globus besser zu erfüllen. Zukünftig werden wir den Fokus unserer Mitarbeiterstrategie darauf legen, eigene Talente zu entwickeln und den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. [+ siehe Unsere Mitarbeiter, S. 72](#)

Schnelligkeit

Um die Begehrlichkeit der Marken zu steigern, müssen wir unsere Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken und ihnen bestmöglichen Service bieten. Nur so können wir unseren Konsumenten unabhängig von Ort und Zeit stets aktuelle und begehrte Produkte sowie ein unübertroffenes Markenerlebnis

bieten. Dafür müssen wir nahe am Konsumenten sein, seine Wünsche kennen und frühzeitig darauf reagieren. Deshalb ist Schnelligkeit ein wichtiger und wirkungsvoller Hebel für uns. Wir haben uns daher das Ziel gesetzt, bis 2020 zum ersten wirklich schnellen Sportartikelunternehmen zu werden. [+ siehe Global Operations, S. 62](#)

Schnell zu sein ermöglicht uns entscheidende Wettbewerbsvorteile. Hierzu zählen:

- **Höhere Produktverfügbarkeit:** Wir wollen eine konstante Produktverfügbarkeit sowie eine schnellere Lieferung unserer Produkte ermöglichen.
- **Weniger Risiko:** Wir wollen das Risiko von Überbeständen ebenso reduzieren wie Räumungsverkäufe am Ende der Saison, indem wir ein relevanteres Produktangebot schaffen.
- **Zusätzliche Umsätze:** Wir wollen eine höhere Nachfrage mithilfe kürzerer Vorlaufzeiten erfüllen und gleichzeitig vermeiden, dass saisonal erfolgreiche Produkte ausverkauft sind.
- **Gesteigerter Ergebnisbeitrag:** Wir wollen Rabatte auf unsere Artikel vermindern und anteilig mehr Produkte zum vollen Preis verkaufen.

Mit adidas neo haben wir in den letzten Jahren das Fundament für Schnelligkeit gelegt. Hier wird bereits ein großer Teil des Produktsortiments im Rahmen von Programmen mit einem Schwerpunkt auf Schnelligkeit gefertigt (sogenannte „Speed-Programme“). Die bei adidas neo gewonnenen Erkenntnisse haben wir im Jahr 2016 auch für einen bestimmten Anteil aller anderen Kategorien angewendet sowie auf Schnelligkeit ausgerichtete Kapazitäten aufgebaut – insbesondere bei den wichtigen Kategorien der Marke adidas: Running, Fußball, Training und Originals. Aus Marktperspektive haben wir 2016 die Einführung von Schnelligkeit global weiter vorangetrieben, sodass die meisten Märkte aktuell am Speed-Programm teilnehmen können.

Wir nutzen unsere Erfahrung als Branchenführer in diesem Bereich, um unser gesamtes Geschäftsmodell umzugestalten – von der Kollektionsplanung und Produktentwicklung über die Beschaffung und Beschaffungskette bis hin zur Markteinführung und dem Vertrieb. Grundlage unserer Ziele im Bereich Schnelligkeit sind drei globale, zentralisierte Initiativen, die konsequent in unseren Märkten und Kanälen umgesetzt werden:

- **Niemals ausverkauft:** Wir vereinheitlichen und verbessern unser aktuelles ‚Never-out-of-Stock‘-Programm („Niemals ausverkauft“). Dazu setzen wir auf ein globales, permanentes Angebot mit längeren Produktlebenszyklen, kontinuierlicher Nachproduktion sowie fortlaufendem Nachschub. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass unsere Konsumenten stets die beliebtesten und begehrtesten Produkte erhalten können.
- **Geplante Reaktionsfähigkeit:** Auf Grundlage von Durchverkaufsdaten, die wir zu Beginn der Saison erhalten und analysieren, können wir Nachfragesignale besser lesen. So können wir saisonale Produkte innerhalb kürzerer Vorlaufzeiten nachbestellen und während der Saison ausliefern. Dadurch sind wir in der Lage, saisonale Produkterfolge zu wiederholen und einer über den ursprünglichen Prognosen liegenden Konsumenten-nachfrage zu begegnen.
- **Produktentwicklung innerhalb einer Saison:** Wir planen Produktkollektionen, die zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der Saison entwickelt werden, um so die neuesten Branchentrends setzen oder aufgreifen zu können. Das hilft uns, überraschende Neuerungen zu entwickeln und die Begehrlichkeit der Marken weiter zu steigern.

Wir sind davon überzeugt, dass die Kombination dieser drei Initiativen unsere derzeitige Denk- und Arbeitsweise umfassend verändern wird. Im Ergebnis werden wir ein neues durchgehendes Geschäftsmodell mit dem Fokus auf Schnelligkeit aufbauen. Klares Ziel ist es, mithilfe von stets aktuellen und begehrtesten Produkten den Konsumenten für uns zu gewinnen. [+ siehe Forschung und Entwicklung, S. 67](#)

Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in unserer derzeitigen Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, mithilfe vollkommen neuer, branchenverändernder Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Projekt Speedfactory. Das Konzept basiert auf einer intelligenten Fertigung, die es ermöglicht, statt zentralisierter Produktion dort zu fertigen, wo sich die Konsumenten befinden. Durch eine Kombination aus Schuhmacherhandwerk und modernsten Technologien können völlig einzigartige Produkte entwickelt werden, die genau auf die Bedürfnisse der Konsumenten hinsichtlich Passform und Funktionalität ausgerichtet sind. Die adidas Speedfactory-Pilotfabrik ist in Zusammenarbeit mit Branchenexperten Ende 2015 errichtet worden und dient als Testmöglichkeit für das neue Produktionsmodell. Im Jahr 2016 haben wir die ersten hochfunktionalen Schuhe aus der Speedfactory vorgestellt. Außerdem haben wir 2016 bekannt gegeben, die Produktionskapazitäten unserer Speedfactory in Ansbach zu erweitern und bereits 2017 mit der Serienproduktion zu starten. Zudem werden wir 2017 eine neue Speedfactory in Atlanta (USA) eröffnen, um noch

näher an den US-Konsumenten zu sein und deren Bedarf schneller zu decken. [+ siehe Global Operations, S. 62](#) [+ siehe Forschung und Entwicklung, S. 67](#)

Unsere Ziele bis 2020 im Bereich Schnelligkeit: Heute generieren wir rund 15 % unseres Umsatzes mit Produkten, die im Rahmen von Speed-Programmen gefertigt werden. Ziel ist es, den Anteil dieser ‚schnellen‘ Produkte an unserem Umsatz bis zum Jahr 2020 auf mindestens 50 % zu steigern. Dazu sollen alle wichtigen Kategorien beitragen. Da wir dem Konsumenten mit diesen Initiativen ansprechende und aktuelle Produkte anbieten können, gehen wir davon aus, bei diesen ‚schnellen‘ Produkten den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern.

Städte

Metropolen spielen eine zunehmend bedeutende Rolle dabei, globale Trends sowie die Wahrnehmung, Perspektive und Entscheidung des Konsumenten zu prägen. Prognosen zufolge werden bis 2030 gut 60 % der Weltbevölkerung in Städten leben. Vor diesem Hintergrund und angesichts der Dominanz bestimmter globaler Megacities bezüglich Wirtschaftskraft, Bevölkerungszahl, Medienpräsenz, Sportbeteiligung und Beeinflussung von globalen kulturellen Trends, hat adidas ‚Städte‘ zu einer strategischen Säule gemacht. Im Fokus von ‚Creating the New‘ stehen daher sechs Metropolen: London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio.

Seit 2015 investiert adidas in diesen Städten überproportional in Marketing, Einkaufserlebnisse und Organisationsstruktur. An erster Stelle steht, Kontakt zu den einflussreichsten Konsumenten herzustellen und die Präsenz und Wirkung unserer Marken auf den wichtigsten globalen Plattformen zu verstärken. Wir werden unsere Aktivitäten in den ausgewählten Fokus-Metropolen kontinuierlich auswerten und die Anzahl der Städte ggf. erweitern.

Wir wollen Konsumenten in diesen Städten über alle Kontaktpunkte hinweg außergewöhnliche Erlebnisse bieten, indem wir den Dialog mit ihnen verstärken – an ihrem Wohnort, an ihrem Arbeitsplatz, an Orten, an denen sie Sport treiben, und in den Geschäften, in denen sie einkaufen. Gleichzeitig sind wir bestrebt, hohe Synergieeffekte zwischen unseren kommerziellen Aktivitäten und unseren Aktivierungsmaßnahmen zu erzielen. Dazu gehört auch, unsere eigenen Initiativen mit ähnlichen Aktivitäten unserer wichtigsten Einzelhandelspartner abzustimmen.

Unser Ziel ist es, ein ‚End-to-End-Ökosystem‘ zu schaffen, das Konsumentengruppen entlang verschiedener Sportkategorien mit relevanten Produkten, Aktivierungen und Einkaufserlebnissen verknüpft:

- **Konsumentengruppen:** Wir haben unsere starken Beziehungen zu Konsumenten, die sich mit wichtigen Sportarten identifizieren, weiter ausgebaut, indem wir mit eigenen Ressourcen sowie gemeinsam mit externen Partnern Sportgemeinschaften direkt gefördert haben. So hat adidas 2016 beispielsweise zusammen mit der U.S. Soccer Foundation und dem New York City Football Club die Einführung der New York City Soccer Initiative

angekündigt. Im Rahmen dieser öffentlich-privaten Partnerschaft werden in den nächsten fünf Jahren 50 Fußballplätze in sozial schwächeren Gegenden der fünf Stadtbezirke errichtet und instandgehalten. Zu unseren Bemühungen gehört zudem die Erweiterung von bereits erfolgreich getesteten Modellen, wie z. B. der Paris Battle Runs, durch die wir skalierbare Running-Communities in Frankreich etablieren konnten.

- **Produkte:** Wir setzen weiterhin auf breit gefächerte Produkteinführungen, mit Fokus auf alle sechs Städte. Dazu gehören globale Kampagnenstarts und exklusive Kollektionen. Um die Wirkung unserer Produkteinführungen in den Fokus-Städten zu verstärken, erhöhen wir sowohl die Marketinginvestitionen als auch die verfügbaren Mengen strategisch wichtiger Produkte in diesen Städten und setzen auf innovative Vertriebsansätze. Große Erfolge im Jahr 2016 waren u. a. die Vorstellung limitierter Auflagen wie des adidas UltraBOOST Uncaged Parley oder der Alexander Wang x adidas Originals Kollektion, die beide ausschließlich in unseren sechs wichtigen Städten erhältlich waren.
- **Aktivierung:** Um bedeutsame Interaktionen mit den Konsumenten zu fördern und den kontinuierlichen Dialog zu ihnen aufrechtzuerhalten, verfolgen wir einen ‚immer erreichbar‘ (‘always on’)-Ansatz. In diesem Zusammenhang sind eine möglichst lokale Vernetzung sowie die ständige Bereitstellung von relevantem Inhalt und Inspiration für Einzelpersonen und Gruppen wichtiger Bestandteil unseres Aktivierungsplans. Unsere neun globalen Newsrooms, die über die ganze Welt verteilt sind, ermöglichen es, den kontinuierlichen Dialog mit dem Konsumenten zu intensivieren sowie besondere Momente zu schaffen, indem gleichzeitig globale Markenbotschafter und lokale Partner eingesetzt werden. 2016 haben wir beispielsweise mit der Einführung des neuen Fußballschuhkonzepts ‚Glitch‘ in London ein Konzept auf revolutionäre Art digital und gezielt vorgestellt. Per App verfügbar ist Glitch nur für ausgewählte und zur Teilnahme eingeladene Konsumenten zugänglich. Hierzu erhalten sie einen Online-Code von einem der Glitch-Botschafter oder Profispieler, die die Fußballschuhe im Spätsommer im Rahmen einer Produktplatzierung erhalten haben.
- **Verkaufserlebnisse:** Von besonderer Bedeutung ist für uns die Umgebung, in der Konsumenten unsere Produkte finden und kennenlernen können. Wir wollen unseren Konsumenten mit Konzepten, die verbinden, einbinden und inspirieren, Premium-Einkaufserlebnisse bieten. Wir sehen unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte als wichtigen Verkaufspunkt, der den Konsumenten bezüglich Markenauftritt und Markenerlebnis begeistern soll. Die Eröffnung unseres ersten Flagship-Store in New York und die Umgestaltung von Concept Stores in weiteren strategisch wichtigen Städten wie Paris und London waren bedeutende Meilensteine zur weiteren Verbesserung unseres eigenen Einzelhandelsangebots. Die Erkenntnisse aus diesen Initiativen werden in unser gesamtes globales Vertriebsnetz – unsere Großhandelspartner inbegriffen – einfließen.

Unsere Ziele bis 2020 hinsichtlich Städte: Unsere Städte-Initiative ist sehr gut gestartet. Das zeigen die Verbesserungen wichtiger Leistungsindikatoren wie Net Promoter Score (NPS) und Marktanteile. Der NPS-Indikator legte im Verlauf von 2016 in allen sechs Städten zu und entwickelte sich dabei besser als bei unseren Hauptwettbewerbern. Zudem stieg der Umsatz in fast allen sechs Städten im deutlich zweistelligen Bereich, was zu erheblichen Marktanteilsgewinnen führte. Unser Ziel ist es, bis 2020 den Umsatz in den Fokus-Städten im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln und so eine führende Position in diesen Städten einzunehmen.

Open-Source

Mit Open-Source haben wir ein innovatives Modell eingeführt, das auf dem Prinzip der Zusammenarbeit basiert. Wir wollen mit diesem Modell die Markenbindung steigern, indem wir unsere Türen für kreative Denker und Schöpfer öffnen und sie dazu einladen, gemeinsam mit uns die Zukunft des Sports und der Sportkultur zu gestalten. Grundlage für den Open-Source-Ansatz sind Kreativität, Zusammenarbeit und Selbstvertrauen. Es geht um gemeinsames Lernen und um Austausch. Wir wollen einen engen Dialog zwischen Marke, externen Experten und Konsumenten fördern und ihnen die Möglichkeit geben, Einfluss auf unser Handeln zu nehmen.

Mit der Definition von Open-Source als strategische Säule wollen wir:

- Externen einen Zugang zu den Mitteln und Ressourcen ermöglichen, die wir zur Produktentwicklung einsetzen (z. B. Materialien, Produktionsbetriebe, Daten, Experten, Athleten, soziale Plattformen und Geschäftsmodelle);
- kreatives Kapital, neue Erkenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen und Fachwissen für uns gewinnen und pflegen;
- neue Wege einschlagen, um einen unvergleichlichen Markenwert für die Konsumenten zu schaffen, der weit über Geschäftstransaktionen hinausgeht;
- bei Konsumenten die Wahrnehmung unserer Marken als Innovationsführer im Sport stärken, indem wir ihnen Einblicke in die Fortschritte unserer Projekte und Produktentwicklungsprozesse geben.

Wir haben drei strategische Initiativen für Open-Source definiert:

- **Kreative Kooperationen:** Kooperationen mit externen Kreativen sollen unser kreatives Kapital durch den Einbezug neuer Tools, Umgebungen und Sichtweisen erhöhen. Wir möchten der Kreativität eine Plattform bieten und die richtigen Werkzeuge für die Entstehung neuer Ideen zur Verfügung stellen. Mit der Brooklyn Creator Farm bieten wir kreativen Talenten eine Plattform für das kreative Zusammenarbeiten. In diesem urbanen Designstudio laden wir sie ein, gemeinsam mit uns und unabhängig von saisonalen Produktentwicklungskalendern Innovationen hervorzubringen. Als herausragendes Beispiel dafür gilt YEEZY und der immense Einfluss, Erfolg und die globale Zugkraft, die diese Zusammenarbeit zwischen adidas und Kanye West für adidas Originals in den letzten etwa zwei Jahren entwickelt hat. Vor diesem Hintergrund haben wir 2016 eine beispiellose neue Kooperation zwischen adidas und Kanye West verkündet: Unter der Marke YEEZY soll eine eigene Einheit Schuhe, Bekleidung und

Accessoires für Männer und Frauen hervorbringen, die sowohl im Sport- als auch im Streetwear-Bereich Anwendung finden. Diese Partnerschaft ist die bisher bedeutendste Kooperation, die zwischen einer Sportmarke und einer Persönlichkeit außerhalb der Sportwelt geschlossen wurde. Sie hat das Ziel, die Zukunft des Sports neu zu definieren, indem die technische und innovative Kompetenz von adidas mit den visionären Ideen von Kanye West vereint wird.

- **Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere strategischen Initiativen bei der Zusammenarbeit mit Athleten zielen darauf ab, Gemeinschaften von Sportlern aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. In diesem Zusammenhang arbeitet adidas mit Top-Athleten zusammen und wird das Netzwerk kreativer männlicher Athleten weiter ausbauen. In den letzten Jahren ist die Marke langfristige Partnerschaften mit zwei der weltweit bekanntesten Athleten eingegangen: Fußball-Ikone Paul Pogba und Basketball-Superstar James Harden. Beide zählen sowohl auf dem Spielfeld als auch außerhalb zu den kreativsten Köpfen der Sportwelt. Zudem wollen wir in den kommenden Jahren noch mehr mit einflussreichen weiblichen Persönlichkeiten zusammenarbeiten. In diesem Zusammenhang gaben wir 2016 Partnerschaften mit Supermodel Karlie Kloss bekannt, die für adidas by Stella McCartney das prägende Gesicht der Kampagne im Herbst/Winter 2016 war, sowie mit Stilikone und Fitnessbotschafterin Gigi Hadid, die als Neuzugang in der Reebok Community inspirierender Frauen das Gesicht von Reeboks #PerfectNever Bewegung ist. Schließlich werden wir unseren Fokus auch weiterhin auf Projekte im digitalen (z. B. Runtastic) sowie im physischen Raum (z. B. Paris Battle Run) richten, um mit einer breiten Gemeinschaft unserer Konsumenten in Dialog zu treten und zu interagieren.
- **Zusammenarbeit mit Partnern:** Unsere strategischen Initiativen bei der Zusammenarbeit mit Partnern zielen darauf ab, unsere Kenntnisse im Sport zu nutzen, um mit den besten Partnern anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir Außergewöhnliches für unsere Marken und letztlich auch für unsere Konsumenten. Zu den Kontaktpunkten zählen hierbei neben Sport auch die Bereiche Unterhaltungserlebnisse, Verbraucherexpertise, Fertigung und Nachhaltigkeit sowie Sportgesundheit und Sport-Tracking. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit Parley for the Oceans. Als Gründungsmitglied dieser Organisation leistet adidas nicht nur finanzielle Unterstützung, um beispielsweise Strandsäuberungen zu finanzieren. Im Jahr 2016 hat adidas zudem bei den Olympischen Spielen in Rio auf die Partnerschaft aufmerksam gemacht. Außerdem hat die Kooperation neben speziellen Trikots aus Parley Ocean Plastic für die Fußballvereine Bayern München und Real Madrid mit dem UltraBOOST Uncaged Parley den ersten Performance-Schuh hervorgebracht, der aus elf recycelten Plastikflaschen gefertigt wird. Die Marke adidas hat sich verpflichtet, im Jahr 2017 eine Million Paar Laufschuhe aus Parley Ocean Plastic herzustellen, und hat darüber hinaus die Absicht erneuert, neuen Kunststoff vollständig aus ihrer Beschaffungskette zu entfernen.

Unsere Ziele bis 2020 beim Thema Open-Source: Wir wollen bis 2020 externes, kreatives Kapital in unsere Prozesse integrieren, um damit besser aufgestellt zu sein, die Zukunft des Sports zu gestalten. In der ersten Phase, bis 2017, werden wir uns auf zwei zentrale Ziele fokussieren: Zum einen wollen wir die Markenattraktivität und -weiterempfehlung steigern, indem wir Konsumenten einladen, Teil unserer kreativen Unternehmenskultur zu werden. Bis Ende 2017 wollen wir erreichen, dass 30 % der in den sozialen Medien und anderen Kommunikationskanälen geteilten Inhalte zu unseren Marken von den Nutzern selbst erstellt werden. Zum anderen wollen wir die Anzahl der Nutzer unseres digitalen Mikrokosmos auf über 250 Millionen steigern. Dadurch stellen wir sicher, dass wir in den Momenten, die zählen, ganz nah am Konsumenten sind. Wir gehen davon aus, dass wir anhand der Erkenntnisse, die wir aus diesen Quellen gewinnen, bessere Produkte und Services entwickeln werden und somit unseren Net Promoter Score, unseren Umsatz, unsere Marktanteile sowie unsere Profitabilität erhöhen können.

BESCHLEUNIGUNG VON ‚CREATING THE NEW‘

Basierend auf den ersten Erfolgen von ‚Creating the New‘, die sich in unseren hervorragenden Finanzergebnissen 2016 widerspiegeln, haben wir zu Beginn des Jahres 2017 mehrere Initiativen ins Leben gerufen, mit denen wir die Dynamik unserer Marken sowie den allgemeinen Wachstumstrend fördern wollen:

- **Aktives Management unseres Markenportfolios:** In Zukunft werden wir uns noch stärker darauf konzentrieren, unser Markenportfolio zu begrenzen und den Fokus ganz gezielt auf unsere Stärken in den Bereichen Sportschuhe und -bekleidung zu richten. Dadurch können wir die Komplexität reduzieren und unsere Zielkonsumenten noch konsequenter mit den Marken adidas und Reebok ansprechen. In diesem Zusammenhang haben wir uns im Jahr 2016 entschieden, uns aus dem Golfzubehörmarkt zurückzuziehen und die Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth zu verkaufen. Darüber hinaus haben wir beschlossen, nach einem Käufer für das CCM Hockey Geschäft zu suchen.¹
- **Dynamik der Marke adidas in Nordamerika beibehalten:** Indem wir der Marke durch Sport mehr Authentizität verleihen, unsere bestehenden Initiativen beschleunigen sowie neue Maßnahmen zur weiteren Steigerung der Markenbegehrlichkeit bei Konsumenten in den USA einführen, wollen wir unsere Position auf diesem wichtigen Markt deutlich verbessern und unsere Profitabilität erheblich steigern.
- **Die digitale Transformation vorantreiben:** Wenn wir unsere digitalen Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern, können wir den Aufbau direkter Konsumentenbeziehungen beschleunigen und den Direktverkauf über unsere eCommerce-Plattform vorantreiben.
- **Profitabilitätspotenzial innerhalb der Organisation heben:** Unser Ziel ist es, mithilfe unseres ‚Brand Leadership‘-Modells,

¹ Aufgrund des Fokus auf die Marken adidas und Reebok verzichten wir darauf, detaillierte strategische Informationen zu den Geschäftsbereichen TaylorMade-adidas Golf und CCM Hockey zu geben.

eines wirksameren Marketings sowie einer Verbesserung unserer operativen Effizienz die Profitabilität in Zukunft zu steigern.

FINANZZIELE 2020

Unsere einzigartige Unternehmenskultur sowie die drei strategischen Säulen werden die Begehrlichkeit der Marken sowie die Markentreue wesentlich beeinflussen. In Kombination mit den Initiativen zur Beschleunigung von ‚Creating the New‘ werden wir in der Lage sein,

- ein Umsatzwachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt zu realisieren: Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz zwischen 2015 und 2020 um durchschnittlich 10 % bis 12 % pro Jahr zu steigern;
- in wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzuzugewinnen: Wir haben innerhalb der Marken adidas und Reebok wichtige Kategorien festgelegt, die unser zukünftiges Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke berücksichtigt;
- unsere Profitabilität nachhaltig zu erhöhen: Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Mit durchschnittlich 20 % bis 22 % pro Jahr soll der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen zwischen 2015 und 2020 deutlich schneller wachsen als der Umsatz;
- unser Versprechen einzuhalten und die Rendite zu steigern: Im Rahmen von ‚Creating the New‘ haben wir uns dazu bekannt, die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern. Angesichts unseres festen Vertrauens in die solide Finanzlage des Unternehmens sowie unserer zukünftigen Wachstumsziele streben wir eine Dividendenausschüttungsquote zwischen 30 % und 50 % an.

UNSERE VERTRIEBSSTRATEGIE: FOKUS AUF OMNI-CHANNEL-ANSATZ

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens und erzeugt ausgehend von der Begehrlichkeit der Marken profitables und nachhaltiges Geschäftswachstum. Es ist unser Ziel, den Konsumenten innerhalb der Sportartikelbranche das bestmögliche Einkaufserlebnis über sämtliche Kontaktpunkte hinweg zu bieten.

ROLLE UNSERER GLOBALEN MÄRKTE

Unsere Global Sales Strategie wird von einem zentralisierten Team entwickelt, das die jeweiligen Märkte integriert und so die reibungslose Implementierung unserer Strategien des Bereichs Global Brands unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung in unseren neun Märkten weltweit vorantreibt. Unser vielfältiges Marktportfolio spielt dabei eine wichtige Rolle, vor dem Hintergrund weltweiter Veränderungen die Geschäftsmöglichkeiten zu maximieren, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und die Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen. Dabei haben wir jedem unserer Märkte eine klare Rolle zugewiesen:

Ausbau: In Märkten, in denen wir heute bereits Marktführer sind, wollen wir unsere Marktführerschaft nutzen und ausbauen. Diese Märkte sind Russland/GUS, Japan und Südkorea.

Führung: In Märkten, in denen wir eine starke Marktposition haben, jedoch noch nicht die Nummer eins sind, streben wir die Marktführerschaft an. Dazu zählen Westeuropa, China sowie die Schwellenländer.

Wachstum: In Märkten, in denen wir umfassende Wachstumschancen identifiziert haben, zielen wir auf erhebliche Marktanteilsgewinne ab. Diese Märkte sind Nordamerika, Lateinamerika und Südostasien/Pazifik.

ROLLE UNSERER VERTRIEBSKANÄLE

Mit mehr als 2.800 eigenen Einzelhandelsgeschäften, über 12.000 Mono-Branded-Franchise-Stores, über 120.000 Geschäften unserer Großhandelspartner sowie mehr als 50 eigenen eCommerce-Plattformen verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Durch die nahtlose Integration der Vertriebskanäle in unser Marktportfolio können wir Strategien verfolgen, die einerseits ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen und andererseits die Produktivität unseres Vertriebs steigern. Indem wir dieses Modell global anwenden, erschließen wir über unseren eigenen Einzelhandel sowie über selbst kontrollierte Verkaufsflächen im Großhandel neue Geschäftsmöglichkeiten, da wir über alle Konsumentenkontaktpunkte hinweg Halo-Effekte erzeugen, die zu einer weiteren Marktexpansion führen.

Im Jahr 2016 haben wir unsere Global Sales Strategie durch zahlreiche Initiativen weiterentwickelt, deren Fokus vor allem auf den Aspekten erstklassiges Konsumentenerlebnis, Produktivität der Vertriebsplattform sowie Marktexpansion lag.

1. Erstklassige Konsumentenerlebnisse

Wir wollen für den Konsumenten ‚omnipräsent‘ sein und das Vertriebspotenzial voll ausschöpfen, indem wir Situationen vermeiden, in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann. Dazu verfolgen wir weiterhin die folgenden Omni-Channel-Initiativen:

- ‚Inventory Check‘ ermöglicht Online-Konsumenten, die Produktverfügbarkeit in den Läden einzusehen.
- ‚Click & Collect‘ bietet Konsumenten die Möglichkeit, Artikel in einem Geschäft vor Ort zu kaufen oder zur Abholung reservieren zu lassen.
- Mit ‚Ship from Store‘ können wir unsere Konsumenten schneller als je zuvor bedienen, indem wir unsere Geschäfte als kleine Logistikzentren nutzen, die sich durch eine hohe Kundennähe auszeichnen.
- ‚Buy Online, Return to Store‘ ermöglicht es den Konsumenten nicht nur, gekaufte Produkte bequem im Geschäft zurückzugeben, sondern bietet darüber hinaus neue Kaufgelegenheiten.
- Das ‚Marketplace & Partner Program‘ erweitert unser Online-Angebot auf eine größere Konsumentengruppe über mehrere Kanäle hinweg.

- ‚Endless Aisle‘ (das ‚unendliche Regal‘) bietet Konsumenten in den Geschäften über unsere eCommerce-Plattform Zugang zu unserem kompletten Produktsortiment.

Wir haben 2016 eine strategische Kombination dieser Ansätze in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften in Westeuropa, Nordamerika, Lateinamerika sowie Russland/GUS umgesetzt. In diesem Zusammenhang wurde in Westeuropa ein bedeutender Meilenstein erreicht, da es uns gelungen ist, unsere Beziehungen zu Markt- und Großhandelspartnern noch stärker zu integrieren und so weiter auszubauen. Wir haben beispielsweise ein innovatives Pilotprogramm in Berlin durchgeführt, bei dem sich unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte mit einem führenden Online-Händler zusammengeschlossen haben, um unseren Konsumenten ein erstklassiges Einkaufserlebnis mit Lieferung am selben Tag zu bieten. Außerdem haben wir 2016 im Zuge der Eröffnung des neuen adidas Flagship-Stores in New York City ‚Endless Aisle‘ erfolgreich in Nordamerika eingeführt. Im Jahr 2017 werden wir unsere Omni-Channel-Initiativen in den diversen Märkten weiter ausbauen. Beispielsweise werden wir in Nordamerika mit ausgewählten Großhandelspartnern eng zusammenarbeiten und so für unsere Konsumenten ein durch und durch nahtloses Erlebnis schaffen – unabhängig davon, wo sie einkaufen. Außerdem werden ‚Endless Aisle‘ und ‚Click & Collect‘ für den gesamten nordamerikanischen Markt eingeführt.

2. Produktivität der Vertriebsplattform

Wir möchten die Produktivität unserer Vertriebsplattform weiter vorantreiben. Dies wollen wir durch unterschiedliche Ansätze erreichen:

- **Erstklassige Präsentation:** Unsere physischen Verkaufsflächen sind ein wichtiger Faktor, um den Net Promoter Score (NPS) und den Durchverkauf zum vollen Preis zu fördern. Wir haben das Markenerlebnis durch die Einführung und Ausdehnung erstklassiger Geschäftskonzepte wie Stadium und Neighbourhood bei der Marke adidas sowie FitHub bei der Marke Reebok weiterentwickelt. Bei der Gestaltung unseres eigenen Einzelhandels spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle. So bauen wir die genannten Konzepte weiter aus und profitieren von ihrem Einfluss über alle Vertriebskanäle hinweg, einschließlich Großhandel und Franchise-Partner.
- **Herausragender Kundenservice:** Im Jahr 2016 haben wir unser 2015 eingeführtes, erfolgreiches Servicemodell ‚Connect-Engage-Inspire‘ weiter vorangetrieben. Mit dem Modell vollziehen wir einen Kulturwandel bei unseren eigenen Einzelhandelsteams und steigern die Effektivität. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere Konversionsraten und gestiegene durchschnittliche Verkaufspreise bestätigen den Erfolg des Servicemodells.
- **Personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sichtbar. eCommerce und digitale Kommunikation sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache. Im

Jahr 2016 haben wir unsere gesamten digitalen Aktivitäten in der neuen Funktion ‚Digital Brand Commerce‘ vereint. Dadurch wollen wir unser Geschäft im E-Commerce weiter beschleunigen und gleichzeitig die Effektivität bei allen Formen digitaler Kommunikation steigern.

- **Fundierte Entscheidungen:** Wir investieren weiter in unsere analytischen Fähigkeiten und unsere technische Infrastruktur, um schnellere und fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Durch die Nutzung von Daten, z. B. zum Durchverkauf unserer Produkte über alle Vertriebskanäle hinweg sowie zum Einkaufsverhalten unserer Konsumenten, gewinnen wir umfassende Einblicke, die beispielsweise für die Sortimentsplanung und das Management des Produktlebenszyklus hilfreich sind.

3. Marktexpansion

Unser Ziel ist es, den Erfolg unserer Initiativen über alle Vertriebskanäle hinweg zu nutzen und auszubauen, um die Wünsche unserer Konsumenten besser zu erfüllen. Wichtigster Einflussfaktor hierbei ist es, Verkaufsflächen selbst zu kontrollieren. Überall dort, wo wir die Präsentation unserer Marken und Produkte aktiv steuern können, ist die Wirkung auf den Konsumenten in der Regel enorm. Umsetzen können wir dies in unserem eigenen Einzelhandel (einschließlich eCommerce), in den Geschäften unserer Franchisepartner und bei selbst kontrollierten Verkaufsflächen im Großhandel. Bis zum Jahr 2020 wollen wir mehr als 60 % des Gesamtumsatzes über selbst kontrollierte Verkaufsflächen erzielen.

Der eigene Einzelhandel ist für uns ein Katalysator, um unsere Ziele bei den selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erreichen. Wir nutzen unseren Erfolg im eigenen Einzelhandel, indem wir wichtige Erkenntnisse auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in bestehenden und neuen Regionen ausweiten. In New York City haben wir im Jahr 2016 den adidas Flagship-Store mit dem neuen Stadium-Konzept, das zusätzlich auch bei ausgewählten Großhandelspartnern umgesetzt wird, erfolgreich eingeführt. Wir gehen davon aus, dass der Flagship-Store neue Maßstäbe in Bezug auf Präsentation, Umsetzung und Service setzen wird. Dies wiederum lässt sich in allen anderen Vertriebskanälen wiederholen. eCommerce wird auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben; der Umsatz soll von unter 1 Mrd. € im Jahr 2016 auf 4 Mrd. € im Jahr 2020 steigen. Im Großhandel werden wir unsere Position mit einem konsequenten Fokus auf bedeutende Kunden weiter ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei wichtige Konsumenten-Hotspots und Handelszonen, vor allem jene, die Teil unserer Städte-Initiative sind. Strategische Partnerschaften zum Betreiben selbst kontrollierter Verkaufsflächen bleiben ein wichtiger Impulsgeber dieser Expansion.

Wir sind zuversichtlich, dass der Fokus des Bereichs Global Sales auf Märkte und Vertriebskanäle zu erheblichen Verbesserungen bei unseren Leistungsindikatoren Markenbegehrlichkeit, Umsatz, Marktanteil und Profitabilität führen wird. ➡ siehe Internes Managementsystem, S. 86

ADIDAS MARKENSTRATEGIE

ZIEL: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

Die Marke adidas blickt auf eine lange Tradition zurück und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. Ziel von adidas ist es, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Die Marke soll Athleten auf jedem Niveau helfen, einen Unterschied zu machen – bei ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können.

Dank des breit gefächerten und vielfältigen Portfolios – von großen Sportarten wie Fußball oder Laufen bis hin zu stark regional verankerten Sportarten wie American Football oder Rugby – ist es gelungen, mit der Marke adidas kulturelle Grenzen zu überwinden und adidas zu einer der weltweit bekanntesten und profiliertesten Marken zu machen.

Angetrieben von einem unermüdlichen Streben nach Innovation bei Design, Entwicklung und Fertigung von Sportprodukten sowie dank jahrzehntelanger Erfahrung in der Sportwissenschaft bieten wir mit der Marke adidas ein einzigartiges und umfassendes Sportartikelangebot. Von Schuhen über Bekleidung bis hin zu Ausrüstung und Dienstleistungen erfüllt die Marke die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen – von Profisportlern und Mannschaften bis hin zu all jenen, die Sport als Teil ihres Alltags sehen.

Dies ist ein starkes Fundament und eine äußerst solide Grundlage für profitables und nachhaltiges Wachstum der Marke adidas.

DER KONSUMENT IM MITTELPUNKT: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

Der Konsument steht im Mittelpunkt der Marke adidas. Indem wir mit der Marke konsequent begehrte Produkte und inspirierende Erlebnisse schaffen, wollen wir das Image der Marke, das Vertrauen der Konsumenten sowie deren Markentreue stärken. Im Rahmen von 'Creating the New' hat die Marke adidas ihre strategische Ausrichtung, ihre operativen Prozesse und ihre Anreizprogramme

auf Managementebene weiterentwickelt. Ziel ist es, eine Kultur zu fördern, die Konsumenten in den Mittelpunkt rückt.

— **Organisationsstruktur:** Im Jahr 2015 wurden im Rahmen der 'Brand Leadership'-Initiative die Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Marke adidas grundlegend umstrukturiert. Ziel dieses Programms war es, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert; diese wiederum soll geprägt sein durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln. Wir haben die Entscheidungsverantwortung von einem horizontalen, funktionalen Modell an ein vertikales, auf den Konsumenten ausgerichtetes Modell angepasst. Bei diesem neuen Modell besitzt die verantwortliche Geschäftseinheit, z. B. der General Manager adidas Running, eine klare Entscheidungsbefugnis über alle funktionalen Marketingdisziplinen hinweg. Darüber hinaus nimmt unsere Global Brands Organisation jetzt eine zentrale und globale Rolle bei wichtigen Entscheidungen zum weltweiten Auftritt unserer Marken und Produkte ein. Mit diesem Ansatz stellen wir sicher, dass unser Produktangebot in den Märkten weitestgehend einheitlich ist, und wesentliche Initiativen wie Produkteinführungen und Kommunikationsaktivitäten zentral gesteuert werden, ehe sie durch die lokalen Marktorganisationen umgesetzt werden. Im Jahr 2016 wurden zusätzliche Maßnahmen implementiert, um das Potenzial von Brand Leadership voll auszuschöpfen. Teil der Entscheidungen zur Beschleunigung von Brand Leadership war die Implementierung einer globalen Merchandising-Funktion. Diese trägt Verantwortung für die Entwicklung globaler Kollektionen, um die maximale Wirkung unserer Produktentwicklung zu gewährleisten. Außerdem hat diese Merchandising-Funktion die Aufgabe, sicherzustellen, dass globale Kollektionen in den jeweiligen Märkten verfügbar sind. Darüber hinaus haben wir alle individuellen digitalen Aktivitäten über die Brand-Funktionen, Sales, IT und die Märkte hinweg in der neuen Funktion Digital Brand Commerce zusammengeführt, um ein branchenführendes, ganzheitliches, digitales Erlebnis für den Konsumenten zu schaffen.

02 ADIDAS RUNNING ULTRABOOST UNCAGED



03 ADIDAS ORIGINALS NMD_XR1



04 ADIDAS TRAINING
 Z.N.E.


- **Kreative Vorbilder:** Auf Grundlage der rasanten Entwicklung des Sports und der Sportkultur wurde im Rahmen von ‚Creating the New‘ die Strategie der Konsumentensegmentierung weiterentwickelt. Diese Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen, die sich teilweise überschneiden. Innerhalb dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für die Marke zu gewinnen. Wir nennen diese ‚kreative Vorbilder‘. Der Fokus auf diese Konsumenten steht an erster Stelle; er richtet sich gleichermaßen auf Sportler und Sportlerinnen als auch Streetwear-Enthusiasten. Diese einflussreichen Konsumenten entsprechen den Werten der Marke – sie alle sind ‚Creators‘, trendorientiert und innovationsfreudig, erstellen eigene inspirierende Inhalte und richten ihren Blick auf das Neue und die Zukunft. Die meisten dieser Konsumenten leben, trainieren und arbeiten in den einflussreichsten und begehrtesten Städten der Welt – dies ist einer der Hauptgründe, weshalb wir ‚Städte‘ zu unserer strategischen Säule gemacht haben. Im Jahr 2017 werden wir sowohl globale als auch lokale Marketingaktivitäten für die Marke adidas beschleunigen, um die Wahrnehmung als kreative Marke zu verstärken. Besonderes Augenmerk werden wir dabei auf den Bereich Women legen.
- **Fokus auf die Konsumenten:** Unternehmen, die den Konsumenten zuhören und deren Feedback in den Mittelpunkt ihrer operativen Abläufe und Entscheidungsprozesse rücken, können die Markenattraktivität nachweislich stärken. Um die anvisierte Konsumentenorientierung objektiv und messbar umzusetzen, haben wir 2015 mit dem Net Promoter Score (NPS) erstmalig eine zentrale Kennzahl für unser Programm zur Steigerung der Markenwahrnehmung der Marke adidas eingeführt. Mit diesem Programm wollen wir (positives und negatives) Empfinden der Konsumenten verstehen und analysieren, welche zentralen Treiber Konsumenten dazu motivieren, die Marke adidas

05 ADIDAS FOOTBALL
 ACE 17+ PURECONTROL


weiterzupfehlen. Die Investition in ein globales NPS-Umfeld sowie dessen Einführung ist eine der zentralen Neuerungen im Rahmen von ‚Creating the New‘. [+ siehe Internes Managementsystem, S. 86](#)

PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER BELIEBTEN UND BEGEHRTESTEN SYMBOLE IN DER WELT DES SPORTS

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung und insbesondere auf die Wahrnehmung von Innovationsstärke, Kreativität und Design haben. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des NPS, der wiederum in direktem Zusammenhang mit der Kaufabsicht unserer Konsumenten und unserem Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, steht. Deshalb liegt der Fokus der Marke adidas hinsichtlich Investitionen und Ressourcen bis zum Jahr 2020 auf dem Bereich Schuhe. Des Weiteren verfolgen wir für die Marke die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu verringern. So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke adidas einen erheblichen Unterschied machen können.

Hinter solchen Produktfamilien stehen langfristige Konzepte, auf die wir uns für mehrere Jahre festlegen. Sie sollen nicht nur den Charakter des Sports prägen, sondern auch Einfluss auf die Kultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, statt Trends zu folgen. Sie zielen mit kultigen Merkmalen, Produktstorys und Funktionen direkt auf die kreativen Konsumenten ab. Und sie besitzen das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Dabei entspricht der Produktfamilien-Mix den jährlichen Prioritäten der Marke hinsichtlich der einzelnen Kategorien. Ihr Lebenszyklus wird zudem sorgsam gesteuert, um Langlebigkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert. Begünstigt und unterstützt wird dies

durch die strategischen Säulen des Unternehmens – Schnelligkeit, Städte und Open-Source. Wir gehen davon aus, dass bis 2017 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Schuhgeschäfts der Marke adidas ausmachen werden. Im Jahr 2016 umfasste das Portfolio an Produktfamilien der Marke adidas u. a. frühere Ikonen wie Stan Smith, Gazelle und Superstar, aber auch zukünftige Kultmodelle wie UltraBOOST, PureBOOST X, Ace und NMD.

Mit der Einführung des Z.N.E. Hoodie haben wir im Jahr 2016 das Produktfamilien-Konzept der Marke adidas auf den Bereich Bekleidung ausgeweitet. Der Z.N.E. Hoodie ist Bestandteil von adidas Athletics – eine neue Produktlinie für Sportbekleidung – und bringt den Style von Athleten mit deren Sport-DNA noch näher zusammen. Diese Neukonzeption eines bewährten Kleidungsstücks zur Wettkampfvorbereitung wurde speziell konzipiert, um Ablenkungen von den Athleten fernzuhalten, damit diese sich in den entscheidenden Momenten vor dem Wettkampf komplett fokussieren können.

WOMEN: EINE WEITERE WACHSTUMSDIMENSION

Für den Erfolg der Marke adidas sind weibliche Konsumenten von entscheidender Bedeutung. Hier bieten sich enorme Wachstumschancen. Frauen sind in allen Sportarten aktiv, sie dominieren in der Regel soziale Medien und bestimmen das Kaufverhalten der Haushalte. Angesichts der gewaltigen Geschäftspotenziale hat die Marke adidas 2016 weitere Ressourcen in den Aufbau einer funktionsübergreifenden Organisation und unterstützenden Infrastruktur für den Bereich Women investiert. Damit soll kategorieübergreifend die Richtung für Gestaltung, Sortimentszusammenstellung, Merchandising und Marketing vorgegeben und die Planung gelenkt werden.

Der Fokus wird dabei auf fünf Produkten liegen – BH, Shirt, Top, Tights und Laufschuhe. Diese werden den Schwerpunkt unserer Innovationen bilden. Ziel ist es, bei diesen fünf Produkten die

besten Artikel der Branche zu entwickeln. Die ersten Ergebnisse aus dem Jahr 2016 haben diesen Ansatz bestätigt. Zu den besonderen Highlights zählte in diesem Zusammenhang die Einführung des PureBOOST X. Bei der Entwicklung dieses speziell für Frauen konzipierten innovativen Laufschuhs haben wir mit Sportlerinnen aus aller Welt zusammengearbeitet. Ziel war es, den weiblichen Fuß und dessen Bewegungsmuster beim Laufen genau zu analysieren, um den ultimativen Laufschuh für Frauen zu kreieren. Während die meisten Schuhe für Frauen auf Männerschuhen basieren und lediglich abgewandelt werden, haben wir den PureBOOST X von Grund auf speziell für Frauen entwickelt.

MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH EINEN GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN

Für die Marke adidas konzentrieren wir uns auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um den Markenwert zu stärken und die Konsumenten zu loyalen Fans zu machen. Wir wenden nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke adidas für Promotion-Partnerschaften auf, die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital, Werbung, Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Wir möchten den Anteil der Marketinginvestitionen, die für Promotion-Partnerschaften aufgewendet werden, bis zum Jahr 2020 auf unter 45 % reduzieren. Darüber hinaus werden wir Ressourcen bündeln und uns auf die kreativen Macher und die wichtigsten Produktfamilien konzentrieren. Bei diesem Ziel stehen drei Prioritäten im Vordergrund:

- **„Reason to Believe“:** Für die Marke adidas wollen wir neben der Positionierung als kreative Marke auch die Emotion des Sports sowie dessen Fähigkeit, Leben zu verändern, nutzen, um Gründe für das Vertrauen in die Marke zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was die Marke adidas von Wettbewerbern unterscheidet.

06 ROLLE DER KATEGORIEN



- **„Reason to Buy“:** Die zweite Priorität lautet, die wirkungsvolle Kommunikation im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien der Marke zu harmonisieren und weltweit zu vereinheitlichen. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte wollen wir den wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas Kultstatus verleihen bzw. diesen aufrechterhalten und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts liefern.
- **„Locker Room“:** Hier wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies jene Orte, an denen Athleten voll und ganz in ihren Sport eintauchen – mit Teamkameraden und Freunden. Hierzu zählen Bolzplatz, Lauffreize oder Streetcourt. Bis zum Jahr 2020 werden wir unsere Grassroots-Aktivitäten und das lokale Engagement bezogen auf die Marke adidas erheblich ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Initiativen in den einflussreichsten Städten der Welt.

Bei Promotion-Partnerschaften wollen wir den Anteil der Marketingausgaben am Umsatz sowie die Anzahl der Partner verringern. Gleichzeitig werden wir sicherstellen, dass die Produkte der Marke adidas weiterhin auf den weltweit wichtigsten Plattformen präsent sind.

- **Sportereignisse und Wettbewerbe:** wie z. B. die FIFA Fußballweltmeisterschaft, die UEFA Europameisterschaft, die UEFA Champions League, Roland Garros (French Open) oder der Boston Marathon.
- **Herausragende Teams:** wie z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Russland, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Vereine wie Manchester United, Real Madrid, AC Mailand, FC Bayern München, Juventus Turin und Flamengo, die Rugby-Nationalmannschaften von Neuseeland (All Blacks) und Frankreich sowie verschiedene amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M.
- **Bedeutende Einzelpersonen:** wie z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Paul Pogba, Gareth Bale, Mesut Özil und James Rodríguez, die Basketballgrößen James Harden, Derrick Rose und Damian Lillard, der Weltrekordhalter im Marathon Dennis Kimetto, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers und Von Miller, die Baseball-Jungprofis Kris Bryant und Carlos Correa oder die Tennisstars Angelique Kerber und Simona Halep.

Daneben unterhalten wir für die Marke adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und Kollaborationen mit Top-Designern und Designstudios wie z. B. mit Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons und Alexander Wang. Wir arbeiten auch mit vielen kreativen und einflussreichen Persönlichkeiten der Unterhaltungsbranche zusammen, darunter Kanye West, Pharrell Williams und Rita Ora.

ROLLE DER KATEGORIEN

Wir haben jeder Kategorie der Marke adidas eine bestimmte Rolle zugewiesen und ein Ziel gesetzt, das bis 2020 erreicht werden soll. Auf diese Weise wollen wir das kurz- und mittelfristige Potenzial der Marke ausschöpfen und dabei gleichzeitig langfristige Chancen erschließen und weiterentwickeln. Dazu haben wir vier übergreifende Rollen definiert: Führen, Wachsen, Verstärken und Authentizität zeigen.

Führen

- Um in der Sportartikelbranche führend zu sein, ist es unserer Auffassung nach unabdingbar, führend in der weltweit beliebtesten Sportart Fußball zu sein. Aus diesem Grund streben wir danach, die Marke adidas bis zum Jahr 2020 in jedem Markt zur führenden Fußballmarke zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Daneben spielen auch höhere Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2016 haben wir die grundlegende Erneuerung der Fußballschuhmodelle fortgesetzt und uns weiterhin auf die Produktfamilien Ace und X konzentriert. Außerdem wurde im Jahr 2016 mit Glitch erfolgreich ein neues Fußballschuhkonzept mit austauschbaren Komponenten eingeführt. Bei diesem personalisierbaren Fußballschuh können die Spieler verschiedenfarbige Obermaterialien (Außenhaut) und Innenschuhe miteinander kombinieren. Ihrem Schuh verleihen sie dadurch noch mehr Individualität. Mit diesem Konzept spricht die Marke kreative Spieler an, die den Schuh individuell anpassen möchten.

07 ADIDAS BASKETBALL JAMES HARDEN SIGNATURE KOLLEKTION



- Des Weiteren streben wir in der Kategorie Originals die Führungsrolle in jedem Markt an. Die Marke adidas ist nicht nur seit jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport alltagstauglich gemacht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen handwerkliche Details und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Stories inspirieren. Wachstum werden wir für die Marke in dieser Kategorie vor allem durch Kultprodukte aus der Vergangenheit erzielen – wie z. B. Stan Smith, Gazelle und Superstar – aber auch durch bahnbrechende neue Modelle wie NMD, EQT und Tubular, die Elemente aus Vergangenheit und Zukunft vereinen und zukünftig etwa 50 % des Angebots von adidas Originals im Bereich Schuhe ausmachen sollen.

Wachsen

- Die Kategorie Running bietet der Marke adidas über beide Geschlechter und alle Preissegmente hinweg die größten Wachstumsmöglichkeiten. Für die Marke verfolgen wir das Ziel, den Umsatz in dieser Kategorie bis 2020 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 zu verdoppeln. Viele Innovationen in der Sportartikelbranche haben ihren Ursprung im Bereich Running. Bahnbrechende Materialinnovationen wie Boost oder wegweisende neue Fertigungsprozesse im Zusammenhang mit Speedfactory tragen zum Erfolg der Marke in dieser Kategorie bei. Um das Wachstum voranzutreiben, wird adidas Running u. a. die Strategie hinsichtlich Produktfamilien für männliche und weibliche Athleten grundlegend überarbeiten und verfeinern. Darüber hinaus wird der Bereich verstärkt in Laufgemeinschaften und die Grassroots-Aktivierung investieren, z. B. in Runbases wie in Boston. Zudem wird adidas Running in Zusammenarbeit mit Runtastic eine zentrale Rolle bei der weiteren Digitalisierung des Sports einnehmen.
- adidas neo ist die zweite Kategorie, in der wir deutliche Marktanteile hinzugewinnen möchten. Zielgruppe von adidas neo sind jüngere und preisbewusstere Konsumenten, insbesondere in Schwellenländern. In diesem Zusammenhang verfolgt adidas neo ein sogenanntes Fast-Fashion-Geschäftsmodell, um erfolgreich zu sein. ‚Fast Fashion‘ steht für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und hervorragende Umsetzung im Einzelhandel. [+ siehe Forschung und Entwicklung, S. 67](#)

Verstärken

- Die Kategorie Training ist die größte Kategorie der Marke adidas und zugleich wichtiger Bestandteil für deren Bekleidungsreich. Ausgehend von höchst innovativen Stoffen und Materialien wollen wir die Reichweite der Marke adidas im Bereich Bekleidung erheblich ausweiten. Dabei richten wir den Fokus auf zwei Säulen: Training bietet Produkte für allgemeine Trainingszwecke sowie für spezielle Sportarten. Athletics hingegen ist darauf ausgerichtet, die sportliche Lebenseinstellung von Athleten auch außerhalb des Trainings auszudrücken. Infolge der hohen Sichtbarkeit der Trainingsprodukte in allen Märkten spielt diese Kategorie eine zentrale Rolle, um die Reichweite der Markenbotschaft von adidas zu verstärken.

Authentizität zeigen

- Um die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, müssen wir auch beim Sport auf lokaler Ebene die Glaubwürdigkeit der Marke vermitteln. Vor diesem Hintergrund bedient die Marke auch weiterhin eine breite Palette an Sportarten und Aktivitäten wie Basketball, American Football, Baseball, Outdoor, Rugby, Tennis, Handball, Volleyball, Schwimmen, Radsport oder Boxen. Um in wichtigen Märkten und Städten die größtmögliche Wirkung zu erzielen und die Ressourcen bestmöglich zu nutzen, priorisiert die Marke adidas jene Sportarten, die im Hinblick auf die jeweilige lokale Kultur, die Anhängerschaft oder die nationale Identität die wichtigste Rolle spielen. Gleichzeitig nutzen wir Online-Vertriebskanäle und externe Distributoren, um sicherzustellen, dass Konsumenten in allen von der Marke bedienten Sportarten Zugang zu den besten Produkten haben. Dadurch wollen wir das Wachstum maximieren und den Weg für die weitere Expansion ebnen.

REEBOK MARKENSTRATEGIE

MISSION: DIE WELTWEIT BESTE FITNESSMARKE SEIN

Reebok ist eine amerikanisch geprägte globale Marke, die fest im Bereich Fitness verwurzelt ist und die Mission hat, die weltweit beste Fitnessmarke zu sein. Vor diesem Hintergrund hat Reebok in den vergangenen Jahren den Fokus von traditionellen Sportarten auf den Bereich Fitness verlagert. Die drei Komponenten des Reebok Deltas, das Symbol des Wandels, stehen für die individuelle physische, mentale und soziale Veränderung, die Fitness bewirken kann.

Über die vergangenen Jahre hinweg haben wir bei Reebok in die Kategorien Training und Running investiert, um Produkte zu entwickeln, die den sich ändernden Fitnessgewohnheiten gerecht werden. Gleichzeitig besinnt sich Reebok in der Kategorie Classics auf die Wurzeln der Marke und rückt einen auf zukunftsgerichtete Mode orientierten Lifestyle außerhalb des Fitnessstudios in den Mittelpunkt. Inspiriert durch den Anspruch, Innovationsführer im Bereich Fitness zu sein, nimmt Reebok eine Vorreiterrolle bei neuen Fitnessaktivitäten sowie der Entwicklung neuer Technologien und Produkte ein. Die Marke soll Fitnessbekleidung neu definieren und Menschen dazu bewegen, Bestleistungen zu erreichen.

DER KONSUMENT IM MITTELPUNKT: DIE FIT-GENERATION

Die Marke Reebok soll Fitness einen gesellschaftlicheren und intensiveren Charakter verleihen, der über traditionelle Trainingsprogramme hinausgeht. Im Zentrum dieser Fitnessbewegung steht die ‚Fit-Generation‘ – die Zielgruppe von Reebok. Diese Konsumenten – Männer und Frauen gleichermaßen – motivieren sich aufgrund körperlicher, sozialer und geistiger Herausforderungen. Sie setzen sich kontinuierlich neue Ziele und passen ihre eigene Definition von Erfolg stets an neue Gegebenheiten an. Für diese Konsumenten ist Fitness nicht nur eine Aktivität, sondern Teil ihrer Persönlichkeit. Sie sehen Fitness ganzheitlich, sind mehrmals pro Woche sportlich aktiv und verändern ständig ihre Trainingsabläufe, um neue Reize zu setzen. Intensive Forschung und Interaktion mit Konsumenten hat es Reebok ermöglicht, deren komplexen, von Fitness geprägten Lebensstil zu verinnerlichen und ein Verständnis für ihre Produktbedürfnisse und Wünsche zu entwickeln.

PRODUKTFAMILIEN IM BEREICH SCHUHE: GRUNDLAGEN FÜR FITNESS SCHAFFEN

Wir sind uns der Bedeutung starker Produktfamilien im Bereich Schuhe bewusst. Mit der Marke Reebok wollen wir Produktlinien etablieren, die regelmäßig neu aufgelegt werden können, damit sie zu einem festen Bestandteil der Marke und für Konsumenten unverzichtbar werden. Dies ist für die Verbesserung von Konsumentenwahrnehmung und Markenansetzen von besonderer Bedeutung und spielt darüber hinaus auch für die Effizienz der Marke Reebok insgesamt eine wichtige Rolle.

Aus diesem Grund investieren wir bei Reebok stark in diese Produktfamilien und weisen ihnen zukünftig eine Schlüsselpriorität zu. Wir gehen davon aus, dass Produktfamilien im Bereich Schuhe bis 2020 mindestens 25% des Gesamtumsatzes der Marke Reebok an Schuhen ausmachen werden. Im Mittelpunkt des Interesses werden im Jahr 2017 u. a. Produkte aus der Kategorie Classics wie z. B. Classic Leather und Club C stehen, die auf der einzigartigen Tradition der Marke in Sachen Fitness beruhen. Darüber hinaus werden wir bei Reebok auf dem Erfolg der Nano Schuhe aufbauen. Diese werden in Zusammenarbeit mit der CrossFit-Community ständig weiterentwickelt und verfügen dadurch über eine besonders hohe Glaubwürdigkeit. Auch für Reebok Running wird 2017 ein Schlüsseljahr werden: Neben der Einführung des FloatRide und des Pump Plus steht die Weiterentwicklung des Print Run auf der Agenda.

WOMEN: FOKUS AUF WEIBLICHE KONSUMENTEN

Die Marke Reebok rückt Frauen in den Mittelpunkt ihres gesamten Handelns. Dieser Ansatz, der angefangen bei Strategiekonzepten bis hin zu Marketing und Vertrieb reicht, unterscheidet sich grundlegend von der Herangehensweise anderer Marken der Branche. Reebok kann sich auf diese Weise in Zukunft noch stärker als Marke für beide Geschlechter positionieren, die 50% ihres Umsatzes im Bereich Women erwirtschaftet.

MARKETINGINVESTITIONEN: MARKENBOTSCHAFT VERTIEFEN

Um den Markenwert zu stärken, loyale Fans unter den Konsumenten zu gewinnen sowie überzeugende Markenbotschaften zu vermitteln, konzentrieren wir uns bei Reebok auf die Entwicklung inspirierender Marketingkonzepte. Ein wichtiger Grundsatz der Marketing- und Kommunikationsstrategie von Reebok lautet, dass Bewegung unerlässlich für ein erfülltes Leben ist.

- **Be More Human:** Die Marke Reebok soll Menschen inspirieren, Bestleistungen zu erreichen – auf körperlicher, geistiger und sozialer Ebene. Dieses Leitprinzip der Marke steht auch im Mittelpunkt der 2015 eingeführten globalen Marketingkampagne ‚Be More Human‘. ‚Be More Human‘ würdigt all jene, die ein natürliches Körpergefühl wiederentdeckt haben und ihr Leben dadurch erfüllter und weniger ichbezogen führen. Für sie ist Fitness weit mehr als sportliche Betätigung – Fitness verbessert ihr ganzes Leben und ermöglicht es ihnen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Im Jahr 2016 wurde die erfolgreiche ‚Be More Human‘-Kampagne mit der jüngsten Geschichte ‚25,915 Days‘ (25.915 Tage) fortgeführt. Deren zentrale Botschaft lautet, das Beste aus jedem einzelnen Tag herauszuholen.
- **Partnerschaften:** Um die Marke Reebok zu stärken, haben wir wegweisende Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness geschlossen, darunter CrossFit, UFC, Spartan Race, Ragnar und Les Mills. Darüber hinaus arbeiten wir bei Reebok mit mehreren einflussreichen Künstlern und Sportlern wie Kendrick Lamar, Ronda Rousey oder J. J. Watt zusammen. Erst vor Kurzem

wurden mit dem talentierten Musiker Future und Supermodel Gigi Hadid hochkarätige Neuzugänge in das umfassende Portfolio an Markenbotschaftern aufgenommen.

- **Trainer:** Mit einem globalen Netzwerk von derzeit mehr als 100.000 Trainern streben wir danach, Reebok zur bevorzugten Marke für Trainer auf der ganzen Welt zu machen, indem wir ihnen eine Plattform bieten, Konsumenten-Feedback auszutauschen und bei Produktinnovationen mitzuwirken. Der Aufbau weiterer Partnerschaften mit Fitnesstrainern ist wichtig, um die globale Fitnesscommunity mit der Marke Reebok noch besser anzusprechen.

ROLLE DER KATEGORIEN

Reebok Running, Training und Classics spielen jeweils eine entscheidende Rolle für die Fit-Generation. Laufen ist die traditionsreichste Fitnessaktivität und wird auch weiterhin von zentraler Bedeutung für die Fit-Generation sein. Die fundierte und konsumentenorientierte Herangehensweise von Reebok Running führt dazu, dass der Einsatz innovativer Dämpfungstechnologien stets weiter vorangetrieben wird. Reebok Training ist eine wesentliche Säule im Fitnessansatz der Marke und bietet ein umfassendes Portfolio an hoch spezialisierten und vielseitigen Produkten, die wegweisend für den Bereich Fitness sind. Darüber hinaus entsprechen diese Produkte den Wertvorstellungen und Ansprüchen der Fit-Generation. In Reebok Classics verschmilzt die Verwurzelung der Marke im Bereich Fitness mit den modernen Aspekten der Kategorien Running und Training. Dadurch werden Konsumenten der Fit-Generation mit ihrem vollständig fitnessgeprägten Lebensstil angesprochen.

NEUAUSRICHTUNG DER MARKE REEBOK: STÄRKUNG DER WACHSTUMSBASIS IN NORDAMERIKA

In den vergangenen Jahren hat sich Reebok von einer allgemeinen Sportmarke zu einer Marke gewandelt, die voll und ganz auf den Bereich Fitness konzentriert ist. Dabei konnte die Marke in den letzten 15 Quartalen ihren Umsatz kontinuierlich steigern. Dennoch verzeichnet Reebok ein langsames Wachstum als zahlreiche Wettbewerber. Außerdem konnten wir in den letzten Jahren auf dem

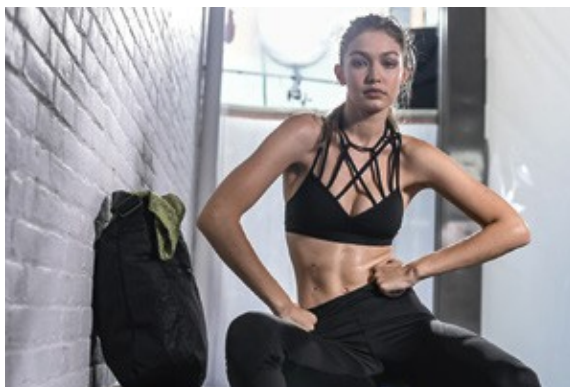
Heimatmarkt der Marke in Nordamerika kein Wachstum verzeichnen; zudem wirken sich die Margen der Marke nicht positiv auf die Gesamtprofitabilität des Unternehmens aus.

Deshalb haben wir im Jahr 2016 einen Plan verkündet, mit dem das Umsatzwachstum beschleunigt und die Profitabilität von Reebok ab 2017 verbessert werden soll. Im Zuge dieses Plans hat das Unternehmen ein gemeinsames Führungsteam für Reebok in Nordamerika ins Leben gerufen, das die globale Organisation mit der US-Organisation vereint und darauf abzielt, den Fokus der Marke auf die Bedürfnisse der US-Konsumenten weiter zu schärfen. Dadurch können wir die aktuelle Organisationsstruktur von Reebok straffen und ein Umfeld schaffen, das vollständig auf Reebok und den Bereich Fitness ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang wird das Headquarter von Reebok im Jahr 2017 an einen neuen Standort im Stadtzentrum von Boston verlegt.

Um auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt zukünftig erfolgreich zu sein, müssen wir bei Reebok den Vertrieb zudem effizienter und effektiver gestalten. Daher wird das Unternehmen seine Initiativen beschleunigen, die Anzahl der Reebok Shops in Nordamerika weiter zu optimieren. Im Jahr 2016 hat das Unternehmen weitere 23 eigene Einzelhandelsgeschäfte geschlossen und dabei die Anzahl der Reebok FitHub Concept Stores im Vergleich zum Vorjahr nahezu halbiert. Wir gehen davon aus, dass 2017 eine noch größere Zahl an Geschäften geschlossen wird.

Wir sind zuversichtlich, dass die eingeleiteten Änderungen positive Auswirkungen auf die operative und finanzielle Stärke von Reebok haben werden, und dass so das Umsatzwachstum, insbesondere im US-Markt, beschleunigt und die Profitabilität der Marke in den nächsten Jahren deutlich verbessert wird.

08 REEBOK #PERFECTNEVER KAMPAGNE MIT GIGI HADID



09 REEBOK TRAINING JJ I



GLOBAL OPERATIONS

Global Operations steuert die Entwicklung, Fertigungsplanung, Beschaffung und Logistik für den Großteil unserer Produkte. Der Bereich arbeitet daran, die Effizienz innerhalb unserer Beschaffungskette zu verbessern, und gewährleistet für unsere Kunden sowie für unsere eigenen Einzelhandels- und eCommerce-Aktivitäten die Einhaltung hoher Qualitätsstandards sowie die Verfügbarkeit und Lieferung von Produkten zu wettbewerbsfähigen Kosten. Unter dem Dach von Global Operations ist außerdem die Abteilung Global IT angesiedelt, die alle digitalen Plattformen für die Geschäftslösungen des Unternehmens verwaltet. Sie stellt sicher, dass die zentralen Systeme für die Zukunft gerüstet sind, sorgt für den Aufbau einer offenen digitalen Plattform zur Vernetzung mit Konsumenten und Mitarbeitern und treibt kontinuierliche Veränderungen und Innovationen voran.

GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITÄTEN

Die Strategie von Global Operations folgt der Gesamtstrategie des Unternehmens – im Mittelpunkt steht damit der Konsument. Der Bereich trägt dazu bei, die Attraktivität der Marken zu steigern, indem er den Konsumenten die richtigen Produkte (hinsichtlich Qualität, Größe, Farbe und Ausführung) zur richtigen Zeit und am richtigen Ort sowie in allen Vertriebskanälen und für alle Marken des Unternehmens bereitstellt. Des Weiteren arbeitet Global Operations an einer noch effizienteren Beschaffungskette und ist gleichzeitig bestrebt, Kosten zu reduzieren, um so jederzeit wettbewerbsfähig zu sein.

Ziel und Auftrag von Global Operations:

- Wir bringen die besten Produkte hervor, indem wir unseren Fokus auf innovative Materialien und Fertigungsmethoden richten.
- Wir bieten den besten Service, indem wir durch unseren Omni-Channel-Ansatz die Beschaffungskette noch agiler machen und damit eine Produktverfügbarkeit nach Wunsch des Konsumenten gewährleisten.
- Wir machen unsere Marken erlebbar, indem wir Instrumente entwickeln, die die Konsumenten durch interaktive mobile Plattformen, innovative Technologien in den Geschäften sowie Möglichkeiten zur Mitgestaltung von Produkten in die Produktentwicklung stärker einbeziehen.

Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans 'Creating the New' stehen für Global Operations drei strategische Prioritäten im Mittelpunkt, die durch mehrere Initiativen umgesetzt werden:

- Wir wollen das erste schnelle Sportartikelunternehmen werden.
- Wir möchten ein nahtloses Konsumentenerlebnis schaffen.
- Wir wollen die Art und Weise, wie wir Produkte entwickeln und fertigen, verändern.

Durch die Umsetzung dieser Prioritäten schöpft Global Operations Effizienzpotenziale bei Infrastruktur und Prozessen aus. So wird sichergestellt, dass das digitale Ökosystem und die Beschaffungskette wettbewerbsfähig sind. Dies wird auch von unserer 'On-Time In-Full'-Kennzahl (OTIF), einem nicht finanziellen Leistungsindikator unseres Unternehmens, mit der die Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften gemessen wird,

veranschaulicht. Im Jahr 2016 hat das Unternehmen 77 % (2015: 81 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig geliefert. Damit wurde das Ziel von rund 80 % weitestgehend erreicht; der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ergab sich aus dem starken Volumenwachstum, das wir während des gesamten Jahres 2016 verzeichneten. Für 2017 strebt Global Operations an, die OTIF-Kennzahl auf ein gutes Niveau von 80 % weiter zu verbessern. OTIF wurde im Jahr 2016 für 68 % der Umsatzerlöse aller Produkte der Marken adidas und Reebok gemessen. Wir beabsichtigen, OTIF auf bisher noch nicht erfasste Märkte weiter auszudehnen, um so den Anteil an Produkten der Marken adidas und Reebok, die mit der OTIF-Kennzahl gemessen werden, insgesamt zu erhöhen. [+ siehe Internes Managementsystem, S. 86](#)

DAS ERSTE SCHNELLE SPORTARTIKEL-UNTERNEHMEN WERDEN

'Speed' ist sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für Global Operations eine strategische Priorität. Unser Ziel ist es, das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche zu werden. [+ siehe Unternehmensstrategie, S. 48](#) Dazu werden wir neue Wege bei der Nutzung von Markt- und Durchverkaufsdaten einschlagen und schnell reagieren, um neue und attraktive Konzepte hervorzubringen, die dem Konsumenten bedarfsgerecht in unseren Vertriebskanälen Großhandel, Einzelhandel und eCommerce zur Verfügung gestellt werden. Indem wir unsere Produkte schneller auf den Markt bringen, ermöglichen wir unseren Kunden und unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal, Bestellungen näher am tatsächlichen Verkaufszeitpunkt zu platzieren. Dadurch können Einkaufsentscheidungen basierend auf einer besseren Marktkenntnis getroffen werden. Demzufolge wird adidas zukünftig Produktkollektionen überwiegend nicht mehr nach einem festen Plan im Vorfeld einer Saison entwickeln. Stattdessen werden wir die Voraussetzungen dafür schaffen, anhand der Konsumentennachfrage Produkte auch innerhalb einer Saison zu entwickeln und einen schnellen Produktnachschub zu gewährleisten. Mit neuartigen und noch attraktiveren Produkten werden wir den Anteil des Durchverkaufs zum vollen Verkaufspreis erhöhen und das Risiko von Überbeständen reduzieren. adidas verfolgt das Ziel, bis 2020 50 % des Umsatzes mit Produkten zu erzielen, die auf 'Speed-Programmen' laufen. Verglichen mit dem regulären Produktangebot erwarten wir für diesen Bereich eine Steigerung des Umsatzanteils der Produkte, die wir zum vollen Preis verkaufen, um 20 %.

01 **PROZESS VON DER PRODUKTENTSTEHUNG ZUR MARKTEINFÜHRUNG**



Getrieben von höherer Marken- und Produktbegehrlichkeit wird auch das reguläre Produktangebot einen deutlichen Anstieg beim Durchverkauf zum vollen Verkaufspreis verzeichnen.

Global Operations baut die Kapazitäten für einen schnellen Nachschub der am meisten verkauften Saisonartikel aus. Dabei entwickeln wir, auf Basis von vorhandenen Verkaufsdaten, mehr Artikel während der Saison und stellen gleichzeitig sicher, dass Produkte mit einem langen Lebenszyklus permanent verfügbar sind. Um die Produktversorgung an sich verändernde Marktbedürfnisse anzupassen, schafft Global Operations ein stärker integriertes und agileres Planungsumfeld, das hinsichtlich der Produktverfügbarkeit auf dem Markt flexibel ist. Im Jahr 2016 hat Global Operations die Anstrengungen intensiviert, kurzfristige Bestellungen zu ermöglichen und die Produktionsvorlaufzeiten weiter zu verkürzen. Dabei ist es gelungen, für die Saison Herbst/Winter 2017 bei 80 % der Bekleidungsstücke eine Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen einzuhalten. Bei Schuhen liegen die Produktionsvorlaufzeiten in den meisten Fällen bereits bei 60 Tagen oder darunter.

adidas nutzt seine Stärken bei der Beschaffung und arbeitet mit Fachleuten aus Industrie und Wissenschaft zusammen, um intelligente Fertigungslösungen zu entwickeln, mit denen wir schnell auf Konsumententrends reagieren können. Ein Beispiel dafür ist Speedfactory. Mit dieser Initiative bringen wir die Produktion näher an die Schlüsselmärkte und entwickeln qualitativ erstklassige Hochleistungsprodukte schneller als je zuvor. Dank intelligenter Roboter-, Prozess- und Materialtechnologien können wir mit Speedfactory der steigenden Nachfrage nach Individualisierung auf sozial- und umweltverträgliche Art und Weise nachkommen. Von Speedfactory erhoffen wir uns neben den schnellen Reaktionszeiten auf die jeweiligen Konsumentenbedürfnisse den Aufbau eines Netzwerks, das zum verbesserten Konsumentenerlebnis beiträgt, da die Konsumenten sich in einem interaktiven Prozess an der Entwicklung der Produkte beteiligen können. [🔗 siehe Forschung und Entwicklung, S. 67](#)

EIN NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS SCHAFFEN

Global Operations führt seit Langem hochmoderne Infrastrukturen, Prozesse und Systeme ein. Diese leisten einen wichtigen Beitrag zum Erreichen unserer Wachstumsziele. Bestehende Strukturen wurden konsolidiert und optimiert, wodurch Komplexität und Kosten für das Unternehmen reduziert werden konnten. Global Operations richtet seinen Fokus auf innovative Vertriebs- und IT-Konzepte. Damit möchten wir den besten Service bieten, indem wir über unseren Omni-Channel-Ansatz die Beschaffungskette noch agiler machen und eine Produktverfügbarkeit nach Wunsch des Konsumenten gewährleisten.

Indem Global Operations eine stärkere Harmonisierung der Produkte über die verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens hinweg schafft, wird eine höhere Flexibilität an den einzelnen Kontaktpunkten mit Konsumenten gewährleistet. Dies ermöglicht eine breitere Produktpalette am Point-of-Sale. So ist es z. B. möglich, Online-Bestellungen in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften abzuholen oder von einem Geschäft versenden zu lassen. Außerdem können unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte Bestände verkaufen, die in anderen eigenen Einzelhandelsgeschäften vorrätig sind. Durch die Integration der IT-Organisation kann Global Operations bei Entscheidungen auf tiefergehende Erkenntnisse zurückgreifen: Daten, die während der Produktentwicklung, bei Marketingprozessen oder bei Interaktionen mit Konsumenten entstehen, werden so miteinander in Bezug gesetzt, wodurch sich praktische Erkenntnisse ableiten lassen, mit denen das Unternehmen schneller auf sich verändernde Konsumentenbedürfnisse reagieren kann.

2016 hat Global Operations den Fokus darauf gelegt, das Netz an Logistikzentren weiter zu optimieren und auf ein schnelles Geschäftswachstum vorzubereiten. In diesem Zusammenhang haben wir in Hongkong/China ein neues Logistikzentrum eröffnet. Darüber hinaus haben wir im Jahr 2016 unsere Logistikzentren in Pyeongtaek/Südkorea sowie in Manchester/Großbritannien erweitert und optimiert. Außerdem hat Global Operations den Startschuss für

das neue E-Commerce-Logistikzentrum ‚Campus North‘ in Rieste/Deutschland gegeben – ein Millionenprojekt, das sicherstellen soll, dass wir den Konsumenten in Westeuropa unsere E-Commerce-Produkte jederzeit und überall zur Verfügung stellen können.

Global Operations entwickelt zusätzliche IT-Kapazitäten für den Aufbau von Plattformen, die wichtige Initiativen zur Steigerung der Attraktivität unserer Marken unterstützen. Hierzu zählen beispielsweise Möglichkeiten zur Personalisierung von Schuhen. In enger Zusammenarbeit mit Global IT und unseren Marken konzentrieren sich die Anstrengungen darauf, ansprechende und hervorragende Services für die Konsumenten bereitzustellen. Dabei räumen wir dem Mobilbereich eine entsprechende Priorität ein („Mobile First“), damit Konsumenten an jedem Kontaktpunkt – von eigenen Einzelhandelsgeschäften über E-Commerce bis hin zu den sozialen Netzwerken – mit unseren Marken in Verbindung treten können.

PRODUKTE AUF NEUE ART UND WEISE ENTWICKELN UND FERTIGEN

Global Operations treibt Innovationen bei neuen Materialien, Produktentwicklungsverfahren und Fertigungsmethoden voran, die den Konsumenten Mehrwert und uns einen Wettbewerbsvorteil bieten. Durch die Konsolidierung von Produktmerkmalen sowie die Investitionen in Tools, mit denen Design und Fertigung näher zusammenrücken, macht Global Operations herkömmliche Entwicklungsmodelle aktueller, schneller und effizienter.

Über die Initiative ‚Digital Creation‘ ist es Global Operations in Zusammenarbeit mit Design und IT bereits gelungen, den Entwicklungsprozess von der Idee bis zur Markteinführung zu verbessern. Spezielle 3D-Software ermöglicht es uns, Produkte aus der Perspektive der Konsumenten zu betrachten. Mithilfe digitaler Technologie können wir Produktentscheidungen beschleunigen und die Zusammenarbeit zwischen Produktentwicklung und unseren Zulieferern verbessern. Außerdem können wir damit unsere ‚Drop-Rates‘ [+ siehe Glossar, S. 216](#) reduzieren. 3D-Technologie ermöglicht uns zudem, virtuelle Produktvorversionen häufiger und schneller zu erhalten, ohne den Bedarf an physischen Produktmustern zu erhöhen. Im Jahr 2016 haben alle zentralen Geschäftseinheiten die neue 3D-Software für die Entwicklung von Bekleidung und Schuhen getestet. Ab 2017 werden einige unserer Geschäftseinheiten 3D-Technologie als neue Arbeitsweise in ihrem Produktentwicklungsprozess einführen. [+ siehe Forschung und Entwicklung, S. 67](#)

Der Einsatz innovativer digitaler Technologien erhöht einerseits die Kreativität und Effizienz bei der Produktentwicklung. Andererseits ergeben sich aber auch bei der Fertigung Effizienzsteigerungen, da eine direkte Verbindung zwischen Produktentwicklung und Produktion in der Fabrik geschaffen wird. Global Operations setzt weiterhin auf das Speedfactory-Programm und konzentriert

sich darauf, Produktdaten direkt und ohne manuelle Interaktion an die Speedfactory-Fabrik zu übermitteln. Im Bereich 3D-Druck unterstützt Global Operations die funktionsübergreifende Initiative ‚Futurecraft‘, die den Fokus auf Open-Source-Partnerschaften und Handwerk legt. Das Ergebnis ist Innovation auf allen Ebenen der Produktherstellung. Indem wir auf neueste digitale Technologien setzen und unser Produktentwicklungskonzept stetig modernisieren, unterstützen wir unser Nachhaltigkeitsprogramm zur Verbesserung der CO₂-Bilanz. Außerdem positionieren wir uns so als attraktiver Arbeitgeber für ‚Digital Natives‘ – die nächste Generation hoch qualifizierter Mitarbeiter.

Im Bereich Bekleidung hat Global Operations bereits vor einiger Zeit begonnen, vor Saisonbeginn eine feste Auswahl an Standardproduktmerkmalen vorzugeben und bei den wichtigsten Produkten eine einheitliche Umsetzung über Kategorien hinweg sicherzustellen. In der Zwischenzeit ist der modulare Entwicklungsansatz als Arbeitsweise vollständig integriert. Dieser Ansatz sorgt für eine einheitliche Markenpräsenz, reduziert Kosten in den Produktionsstätten und verknüpft Produktbausteine mit schnelleren Produktionsvorlaufzeiten.

Im Jahr 2016 haben wir die technischen Grundlagen dafür geschaffen, unsere neuen Tools zur digitalen Produktentwicklung in diesen modularen Ansatz zu integrieren. Dadurch können wir die Entwicklung unserer wichtigsten Produkte beschleunigen und vielversprechende Automatisierungskonzepte nutzen. Wir werden die neue digitale Arbeitsweise im Jahr 2017 schrittweise einführen. Sie stellt die erste Etappe auf dem Weg zu unserem Ziel dar, eine durchgehende digitale Wertschöpfungskette zu schaffen, die sich von der Planung vor Saisonbeginn über die Produktentwicklung bis hin zu Produktion und Vertrieb erstreckt.

Darüber hinaus investieren wir in zukunftsweisende Materialien. Im Fokus stehen dabei unter anderem gestrickte Schuhe sowie Digitaldruck direkt auf Textilien. Des Weiteren entwickeln wir innovative Fertigungsprozesse für Schuhe. Durch funktionsübergreifende Initiativen wollen wir die Abhängigkeit von manueller Arbeit reduzieren und überzeugende Produktkonzepte hervorbringen, die in die wichtigsten Produktfamilien in den Bereichen Schuhe und Bekleidung integriert werden sollen.

GROSSTEIL DER PRODUKTION ERFOLGT DURCH UNABHÄNGIGE ZULIEFERER

Um unsere Herstellungskosten möglichst gering zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen, vorrangig asiatischen Vertragslieferanten hergestellt. Unsere Zulieferer erhalten detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massproduktion von Schuhen, Bekleidung und Zubehör. In enger Zusammenarbeit mit wichtigen strategischen Partnern wird der weitaus größte Teil unserer Produkte in weniger als 110 Zulieferbetrieben

weltweit hergestellt. Wir legen Wert auf langfristige Beziehungen: Rund die Hälfte unserer strategischen Zulieferer arbeitet seit mehr als zehn Jahren mit uns zusammen, davon fast 15 % bereits seit mehr als 20 Jahren. Eine aktuelle Liste unserer Zulieferer findet sich auf unserer Internetseite. www.adidas-group.com/nachhaltigkeit Zusätzlich betreiben wir eine kleine Anzahl eigener Produktions- und Montagstätten 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 Werken durch. Darüber hinaus setzen wir uns in unserer kompletten Beschaffungskette für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein. [siehe Nachhaltigkeit, S. 78](#)

Der Bereich Global Operations koordinierte 2016 die Entwicklung, Beschaffung und Distribution unserer Produkte der Marken adidas und Reebok sowie für adidas Golf und Ashworth. Aufgrund der unterschiedlichen Beschaffungsanforderungen in ihren jeweiligen Geschäftsbereichen fielen TaylorMade, CCM Hockey, Adams Golf sowie die Sports Licensed Division nicht in den Zuständigkeitsbereich von Global Operations, sondern arbeiteten mit eigenen Beschaffungsteams. Außerdem können einzelne Tochtergesellschaften ohne Beteiligung von Global Operations Produkte von ausgewählten Zulieferern vor Ort beziehen, um kurzfristige Chancen in ihrem Heimatmarkt zu nutzen oder bestimmte Handelsbestimmungen zu erfüllen. Solche lokalen Einkäufe machen jedoch nur einen geringen Teil unseres gesamten Beschaffungsvolumens aus.

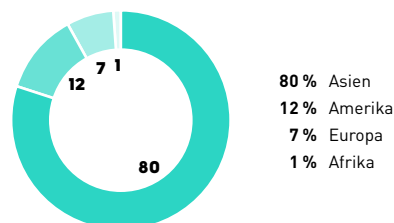
ZUSAMMENARBEIT MIT 297 UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Im Jahr 2016 hat Global Operations mit 297 unabhängigen Herstellern zusammengearbeitet (2015: 320). 80 % unserer unabhängigen Hersteller waren in Asien (2015: 79 %), 12 % auf dem amerikanischen Kontinent (2015: 9 %), 7 % in Europa (2015: 12 %) und 1 % in Afrika (2015: 0 %) ansässig. [siehe Grafik 02](#)

ANTEIL VIETNAMS AN DER SCHUHPRODUKTION STEIGT LEICHT

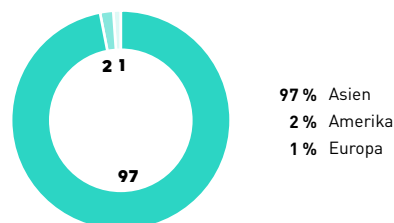
Im Jahr 2016 wurden insgesamt 97 % unserer Schuhe in Asien produziert (2015: 96 %). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 3 % des Beschaffungsvolumens (2015: 4 %). [siehe Grafik 03](#) Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 42 % am Gesamtvolumen (2015: 41 %), gefolgt von Indonesien mit 24 % (2015: 24 %) und China mit 22 % (2015: 23 %). Im Jahr 2016 haben unsere Zulieferer rund 360 Millionen Paar Schuhe hergestellt (2015: 301 Millionen Paar). [siehe Grafik 04](#) Unser größter Zulieferbetrieb hat etwa 10 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen produziert (2015: 11 %).

02 ZULIEFERER NACH REGIONEN¹



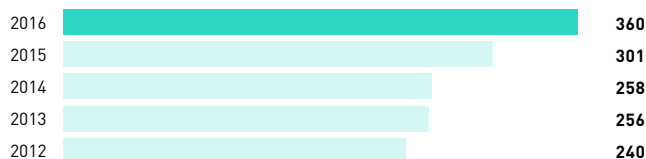
¹ Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

03 SCHUHPRODUKTION NACH REGIONEN¹



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

04 SCHUHPRODUKTION¹ IN MILLIONEN PAAR



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

CHINA WEITERHIN WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

Im Jahr 2016 haben wir 93 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen (2015: 93 %). Auf Europa entfielen 4 % des Gesamtvolumens und auf den amerikanischen Kontinent 3 % (2015: jeweils 3 %). [■ siehe Grafik 05](#) China war mit 27 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2015: 29 %), gefolgt von Kambodscha mit 22 % (2015: 19 %) und Vietnam mit 17 % (2015: 16 %). Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2016 rund 382 Millionen Textilien her (2015: 364 Millionen Textilien). [■ siehe Grafik 06](#) Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2016 etwa 11 % dieser Bekleidungsstücke (2015: 11 %).

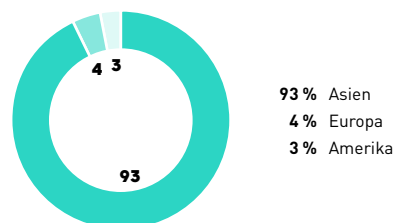
Die Sports Licensed Division kaufte ca. 22 Millionen Textilien und 10 Millionen Kopfbedeckungsprodukte ein (2015: 24 Millionen bzw. 11 Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die anschließend in unseren eigenen Einrichtungen in den USA fertiggestellt werden) bezogen wir vor allem aus Lateinamerika (65 %) und Asien (33 %) (2015: 79 % bzw. 21 %). Den überwiegenden Anteil der Kopfbedeckungsprodukte bezogen wir bereits fertig hergestellt aus Asien (über 99 %).

CHINAS ANTEIL AN DER PRODUKTION VON ZUBEHÖR STEIGT LEICHT

Mit 79 % wurde im Jahr 2016 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen, in Asien hergestellt (2015: 76 %). In Europa wurden 18 % der Zubehörteile gefertigt (2015: 20 %), auf den amerikanischen Kontinent entfielen 3 % (2015: 3 %). [■ siehe Grafik 07](#) China blieb mit 36 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland (2015: 35 %), gefolgt von Pakistan und der Türkei mit 17 % bzw. 16 % (2015: 15 % bzw. 19 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich auf rund 109 Millionen Stück (2015: 113 Millionen Stück), wovon 12 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen (2015: 11 %). [■ siehe Grafik 08](#)

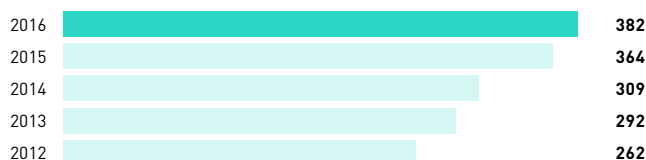
Bei TaylorMade stammten über 99 % der Zubehörprodukte aus Asien (2015: 99 %). Die überwiegende Mehrheit der Komponenten von Golfschlägern wurde von Zulieferern in Asien (China, Vietnam und Taiwan) hergestellt und dann in Asien, den USA und Europa zusammengesetzt.

05 BEKLEIDUNGSPRODUKTION NACH REGIONEN¹



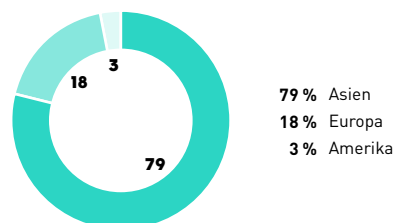
¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

06 BEKLEIDUNGSPRODUKTION^{1,2} IN MILLIONEN STÜCK



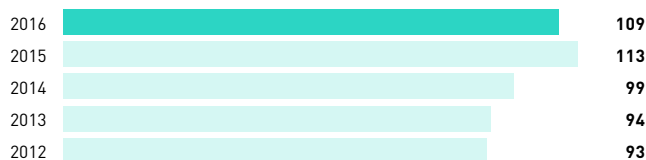
¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.
² Angaben für 2012 und 2013 wurden aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

07 PRODUKTION VON SPORTZUBEHÖR NACH REGIONEN¹



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth.

08 PRODUKTION VON SPORTZUBEHÖR^{1,2} IN MILLIONEN STÜCK



¹ Angaben beinhalten die Marken adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth.
² Angaben für 2012 und 2013 wurden aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Innovative Produkte zu schaffen, die den Ansprüchen der Konsumenten und Sportler aller Leistungsstufen gerecht werden, ist Voraussetzung dafür, dass wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche stärken, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und neue wegweisende Technologien hervorzubringen sowie unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in zukunftsweisende, nachhaltige Produktionsverfahren und prüfen die zahlreichen Möglichkeiten der Digitalisierung. Im Einklang mit den von uns angestrebten kreativen Kollaborationen basiert unser Ansatz für Forschung und Entwicklung (F&E) weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken. Das zeigt sich besonders in unseren zahlreichen Partnerschaften mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen.

F&E ALS INTEGRALER BESTANDTEIL DER PRODUKTENTWICKLUNG UND DES KONSUMENTENERLEBNISSES

Forschung und Entwicklung sind innerhalb des Unternehmens dezentral organisiert. Jede Marke betreibt entsprechend ihrer jeweiligen strategischen und langfristigen Visionen sowie ihrer Positionierung ihre eigenen F&E-Aktivitäten. Grundlegende Forschungsergebnisse sowie Know-how und Kompetenzen im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung werden jedoch unternehmensweit 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 werden Entwicklungsschwerpunkte festgelegt. Diese ergeben sich fallweise aus einer Kombination von Konsumentenstudien und -feedback, Wettbewerbsanalysen und eigenen Produkttests und beinhalten seit einigen Jahren verstärkt auch Nachhaltigkeitsziele.

Basierend auf den Ergebnissen machen sich die Mitarbeiter unserer sogenannten ‚FUTURE Teams‘ auf die Suche nach Ideen für potenzielle Produktinnovationen. Sie evaluieren und entwickeln neue Materialien, Herstellungsprozesse und wissenschaftliche Untersuchungen und fördern die Durchschlagskraft der Ideen. Zudem werten sie 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 ermöglicht, 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.

Im Einklang mit den von uns angestrebten kreativen Kollaborationen basiert unser F&E-Ansatz auf dem Open-Source-Gedanken. Das zeigt sich besonders in unseren zahlreichen Partnerschaften mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen

sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen. Wir sind das erste Sportartikelunternehmen, das Kreative dazu einlädt, Teil unserer Marken zu sein. Bereits jetzt arbeiten wir mit einigen der weltweit kreativsten und innovativsten Personen und Organisationen zusammen. [+ siehe Unternehmensstrategie, S. 48](#)

Nach der Konzepterstellung werden neue Produkttechnologien unter Einsatz modernster Systeme entwickelt. Jede einzelne Technologie wird zuerst anhand virtueller Prototypen umfangreich getestet und Schritt für Schritt optimiert. Sobald eine neue Produkttechnologie marktfähig erscheint, werden physische Produktmuster produziert. Diese werden dann von verschiedenen Nutzern, darunter auch Spitzensportler, eingehend getestet. Nur wenn diese Tests erfolgreich verlaufen, werden die neuen Technologien als Endprodukt kommerzialisiert. [+ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118](#)

Zum Schutz unserer F&E-Ergebnisse setzen wir die Marken- und Patentrechte des Unternehmens konsequent durch, indem wir Patentrechtsverletzungen identifizieren und Maßnahmen ergreifen, um solche Verletzungen zu verhindern. In diesem Zusammenhang haben wir umfassende Prozesse eingeführt und unternehmen umfangreiche Nachforschungen, um eine Verletzung der Schutzrechte Dritter zu vermeiden.

FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ haben wir fünf strategische Säulen für unseren Bereich Forschung und Entwicklung identifiziert. Sie unterstützen uns dabei, die besten Produkte und Erlebnisse für unsere Athleten zu entwickeln und gleichzeitig wegweisende Innovationen bei Fertigung, Nachhaltigkeit und im Bereich digitaler Anwendungen hervorzubringen. Im Jahr 2016 hat adidas diese Säulen weiter gestärkt und seine Anstrengungen intensiviert, um durch eine enge Zusammenarbeit mit dem Konsumenten die Markenattraktivität zu erhöhen.

— INNOVATIONEN FÜR SPORTLER

Unser Fokus ist ganz klar darauf ausgerichtet, die besten und innovativsten Produkte für Sportler zu entwickeln, um ihnen zu Bestleistungen zu verhelfen. Wir arbeiten eng mit Athleten sowie zahlreichen Hochschulen und branchenführenden Unternehmen zusammen, um die Bedürfnisse unserer Zielkonsumenten zu erfüllen.

Boost: Bei Boost, entwickelt in Kooperation mit BASF, handelt es sich um eine in der Branche neuartige Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern hohen Komfort bietet. Im Jahr 2016 wurde Boost auf weitere Kategorien und neue Boost Produktfamilien ausgeweitet. Besondere Highlights in diesem Zusammenhang waren die Einführung des NMD – ein technischer Laufschuh, der als Lifestyle-Sneaker umgesetzt wurde – sowie das Colour Boost Konzept, das mit neuen Farbvarianten der Boost Zwischensohle im UltraBOOST Uncaged vorgestellt wurde.

Clima: Clima ist ein Sporttextilkonzept, das in Kategorien wie Training, Running oder Outdoor Bekleidung der Marke adidas für sportliche Aktivitäten bei jeder Witterung anbietet. Hierzu gehören ClimaHeat, ClimaChill und ClimaProof, die durch ihre funktionellen, feuchtigkeitstransportierenden und atmungsaktiven Materialeigenschaften sicherstellen, dass Sportler an 365 Tagen im Jahr ideale Voraussetzungen für ihr Training haben.

Futurecraft M.F.G.: Im Jahr 2016 haben wir mit dem Futurecraft M.F.G. (Made for Germany) den ersten Schuh eingeführt, der in der Speedfactory hergestellt wurde. Diese innovative Fertigungsplattform ermöglicht u. a. die Entwicklung von Schuhen, die genau auf die spezifische Passform und die funktionalen Bedürfnisse der Konsumenten ausgerichtet sind. Der Laufschuh wird zunächst in einer limitierten Auflage von 500 Paar auf dem Markt getestet. Wir haben vor, das Konzept in den kommenden Jahren auch in anderen Kategorien einzuführen und die Produktionsvolumina weiter zu erhöhen.

— INNOVATIONEN IN DER FERTIGUNG

Wir wollen die Fertigung vereinfachen, Produktinnovationen ermöglichen und die Markteinführungszeiten verkürzen, indem wir die Produktion von Bekleidung und Schuhen näher zum Konsumenten bringen. Daher stehen auch neue Fertigungstechnologien im Mittelpunkt unserer F&E-Aktivitäten. Unser Ziel ist es, moderne Informationstechnologie mit neuen Fertigungsprozessen und innovativen Produkten zu kombinieren. Aus diesem Grund haben wir langfristige Partnerschaften mit branchenführenden Unternehmen und Organisationen geschlossen, um bei fertigungstechnischen Innovationen eine Führungsrolle einzunehmen.

Speedfactory: Die erste Speedfactory in Ansbach diente 2016 als ‚Prototyp‘, um die Machbarkeit der Entwicklung von High-Performance-Schuhen in einem neuen Fertigungsmodell unter Beweis zu stellen. In der zweiten Jahreshälfte wurde die Pilotfabrik in eine größere Anlage verlegt, in der ab 2017 die erste Massenproduktion beginnen wird. In einem nächsten Schritt soll Speedfactory 2017 in den USA eingeführt werden. Jede Speedfactory soll pro Jahr bis zu 500.000 Paar Schuhe produzieren können. Optional wird es möglich sein, die Produktion in Zukunft auszubauen und zu erweitern.

Futurecraft: Eine weitere wichtige Initiative bei unseren fertigungstechnischen Innovationen ist die Futurecraft-Reihe. Im Jahr 2016 hat adidas zusätzlich zum Modell Futurecraft M.F.G. mit dem 3D Runner ein weiteres kommerzielles Produkt aus dieser Reihe eingeführt. Zu

den besonderen Produktmerkmalen zählt die 3D-Netzstruktur mit dichten Zonen an den Stellen mit hoher Belastung und weniger dichten Zonen an Stellen mit geringer Belastung, was optimale Leistung ermöglicht. Der Schuh verfügt zusätzlich über eine 3D-gedruckte Fersenkappe, die in die Zwischensohle eingearbeitet ist, was das herkömmliche Kleben und Nähen überflüssig macht. Dies sorgt für eine größere Elastizität und Anpassungsfähigkeit und bietet besseren Halt. Das Primeknit-Obermaterial hat einen hohen Style-Faktor und gewährleistet eine perfekte Passform und Funktionsfähigkeit.

— INNOVATIONEN IM BEREICH DIGITALER ANWENDUNGEN UND ERLEBNISSE

adidas war die erste Marke der Branche, die die Datenanalyse umfassend bei Athleten angewandt hat. Dank der über Jahrzehnte hinweg fortlaufenden Investitionen in Sportwissenschaften, Sensortechnik und digitale Kommunikationsplattformen spielt adidas bereits eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung branchenverändernder Technologien. Angesichts der immer schneller voranschreitenden urbanen Digitalisierung bleibt dieses Feld einer unserer Schwerpunkte.

Runtastic Shoe Tracking: Die Shoe-Tracking-Funktion der Runtastic Running-App ordnet zurückgelegte Strecken automatisch den jeweiligen Schuhen zu, die für Lauftraining, Wandertouren oder Nordic-Walking-Strecken getragen wurden. Damit können Athleten die Lebensdauer ihrer Laufschuhe verfolgen. Sie werden außerdem informiert, wenn es an der Zeit ist, die Schuhe auszutauschen, um Gelenke zu schonen und Verletzungen vorzubeugen.

Storefactory: Im Jahr 2016 hat adidas die erste Storefactory mit dem Namen ‚Knit for You‘ in der Shopping Mall Bikini Berlin eröffnet. Das Projekt wird zunächst für einen Zeitraum von drei Monaten in Form eines Pop-up-Stores getestet. Die Storefactory ermöglicht die Produktion personalisierter Artikel in einem urbanen Umfeld unmittelbar im Geschäft. Dabei können die Konsumenten direkt auf die Gestaltung und Fertigung ihrer Kleidung Einfluss nehmen, was das Konsumentenerlebnis besonders attraktiv macht.

— INNOVATIONEN IM BEREICH NACHHALTIGKEIT

Unsere Verpflichtung, das Unternehmen auf verantwortungsvolle Art und Weise zu führen, gehört bereits seit Langem zu den Grundsätzen des Unternehmens. Um weiterhin eine Vorreiterrolle bei nachhaltigen Innovationen einzunehmen, verfolgt adidas einen proaktiven Ansatz, um international anerkannte Best Practices zu etablieren und skalierbare Verbesserungen zu erzielen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir uns bis 2020 das Ziel gesetzt, in Materialien, Prozesse und innovative Maschinen zu investieren, um aus alten Materialien neue Produkte zu machen und so weniger Abfall zu produzieren. [+ siehe Nachhaltigkeit, S. 78](#)

Parley for the Oceans: Im Rahmen unserer Partnerschaft mit der Organisation Parley for the Oceans, die sich für den Schutz und Erhalt der Weltmeere einsetzt, indem sie das Bewusstsein für den Zustand der Ozeane schärft, wurden 2016 die ersten kommerziellen

Performance-Produkte aus Parley Ocean Plastic auf den Markt gebracht. Neben speziellen Trikots für die Fußballvereine Bayern München und Real Madrid zählt hierzu der UltraBOOST Uncaged Parley Laufschuh, der in einer Auflage von 7.000 Paar erhältlich ist. Mit dem ersten massenproduzierten Produkt aus Parley Ocean Plastic unterstreicht adidas sein Bestreben, die Entwicklung innovativer Produkte und nachhaltiger Materialien zu beschleunigen. Dies wird auch von unserer Zielsetzung gestützt, bis Ende 2017 eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic herzustellen. Erklärtes Ziel ist darüber hinaus, neues Kunststoffmaterial vollständig aus der Beschaffungskette zu entfernen. [+ siehe Unternehmensstrategie, S. 48](#)

Biosteel: Ein weiterer Meilenstein des Jahres 2016 war die Präsentation des weltweit ersten Performance-Schuhs aus Biosteel-Fasern. Diese naturbasierten und vollständig biologisch abbaubaren Hochleistungsfasern sind eine Nachbildung natürlicher Seide und wurden vom deutschen Biotechnologieunternehmen AMSilk entwickelt. Der Prototyp des Futurecraft Biofabric Schuhs ist mit einem Schaft aus 100 % Biosteel versehen. Damit bewegen wir uns weg von geschlossenen Produktionskreisläufen hin zur Idee von einem Endloskreislauf – oder gar keinem Kreislauf mehr.

— INNOVATIONEN FÜR DIE WEIBLICHE ZIELGRUPPE

Das Unternehmen wird sein langfristiges Engagement bei Innovationen für Athletinnen fortsetzen. Um das Wachstum im Bereich Women's weiter voranzutreiben, setzen wir auf einen ganzheitlichen Ansatz. Dabei entwickeln wir ein grundlegendes Verständnis davon, welche Bedürfnisse Athletinnen im Performance- sowie im weniger leistungsorientierten Bereich während ihres gesamten aktiven Lebens haben, indem wir sie als festen Bestandteil unseres Geschäfts, aber aus einem anderen und einzigartigen Blickwinkel betrachten. Bei diesem Fokus auf Athletinnen ist es von entscheidender Bedeutung, die spezielle Anatomie und die spezifischen

Produktanforderungen weiblicher Konsumenten vollumfänglich zu erfassen. Nur so können wir ihnen dabei helfen, ihr sportliches Potenzial voll auszuschöpfen. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeiten wir im Rahmen unseres Konzepts 'Path to Expert' daran, ein solides Netzwerk aus Branchenführern und wissenschaftlichen Fachleuten wie Christine Day aufzubauen. Damit sollen Einblicke und Erkenntnisse noch schneller gewonnen werden, sodass wir unsere hervorragende Position bei Produktinnovationen festigen können.

Ace und X Fußballschuhe: Die Marke adidas hat die ersten Versionen ihrer Ace und X Fußballschuhe auf den Markt gebracht, die speziell für Frauen entwickelt wurden. Dank der eigenen technischen Expertise sowie der wichtigen Erkenntnisse, die zahlreiche Spielerinnen geliefert haben, haben wir die einzigartige Form des weiblichen Fußes analysiert und so Fußballschuhe in einer neuen Kombination aus Form, Design und Griffigkeit gezielt für die besonderen Anforderungen von Spielerinnen kreiert.

Avenue A: Im Jahr 2016 hat die Marke adidas Avenue A vorgestellt, einen vierteljährlichen Abo-Service exklusiv für Frauen, der Boxen mit Premium-Running- und -Training-Produkten ins Haus liefert. Der genaue Inhalt jeder Sendung ist eine Überraschung; die Box enthält drei bis fünf Premiumartikel – zusammengestellt aus jahreszeitgemäßen Schuhen sowie Bekleidungs- und Zubehörprodukten. Dazu arbeitet die Marke mit modebewussten Trendsettern und Traineerinnen zusammen, um für jede Sendung eine Auswahl an Produkten zusammenzustellen, die für Style und Performance stehen.

ERFOLGREICHE VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Die Entwicklung branchenführender Technologien und Konsumentenerlebnisse verstehen wir als nur einen Aspekt davon, führend im Bereich Innovation zu sein. Genauso wichtig ist es, diese technischen Innovationen erfolgreich zu vermarkten. Die Auszeichnungen, die wir

01 WESENTLICHE AUSZEICHNUNGEN 2016

Marke	Kategorie	Produkt/Kampagne	Auszeichnung
adidas	adidas	Marke adidas	Highsnobiety Crown 2016 – Gold, Relevanteste Marke
adidas	Originals	Your Future is Not Mine Kampagne	Cannes Cyber Lion – Gold, Beste Musik/Markenpartnerschaft
adidas	Originals	Your Future is Not Mine Kampagne	Cannes Cyber Lion – Gold, Verwendung von Originalmusik
adidas	Originals	Your Future is Not Mine Kampagne	Cannes Design Lion – Bronze, Musik-Video: Marken- und/oder Produktintegration
adidas	Originals	Strikethrough Kampagne	Cannes Design Lion – Bronze, Logo-Design: Internationale Unternehmen & Marken
adidas	Originals	Originals Yeezy Boost 350 V2 Schuh	Highsnobiety Crown 2016 – Gold, Bester Sneaker
adidas	Originals	Originals Yeezy Boost 350 V2 Schuh	complex.com – Die Besten Sneaker des Jahres 2016
adidas	Originals	Pitch Black NMD Schuh	complex.com – Die Besten Sneaker des Jahres 2016
adidas	Originals	Pharrell Human Race NMD Schuh	complex.com – Die Besten Sneaker des Jahres 2016
adidas	Outdoor	TERREX Parley T-Shirt	Outdoor Industry Award
adidas	Running	Supernova Glide 8 Boost Schuh	Solerview's Top Pick for 2016 – Bester Laufschuh des Jahres 2016
adidas	Running	adizero adios 3 Schuh	Runner's World (US) – Best Update 2016
adidas	Running	solebox x adidas Consortium UltraBOOST Uncaged Schuh	Highsnobiety Crown 2016 – Bronze, Bester Sneaker
Reebok	Training	Speed TR Schuh	Men's Health – Bester Fitnessschuh
TaylorMade	Golf	M1 & M2 Metallhölzer	Golf Digest Hot List 2016
TaylorMade	Golf	M1 & M2 Eisen	Golf Digest Hot List 2016
TaylorMade	Golf	TP Putter-Kollektion	Golf Digest Hot List 2016

im Jahr 2016 erhalten haben, bestätigen uns in unserem Bestreben, Technologieführer in der Sportartikelbranche zu sein. [siehe Tabelle 01](#)

Wie in den Vorjahren hat adidas auch 2016 den Großteil des Umsatzes mit Produkten erzielt, die im Laufe des Jahres auf den Markt gekommen sind. Da neue Produkte in der Regel eine höhere Bruttomarge aufweisen als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind, haben neu eingeführte Produkte im Jahr 2016 überproportional zum Gewinn beigetragen. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung im Jahr 2017 fortsetzen wird, da wir eine Vielzahl innovativer neuer Produkte einführen werden. [siehe Nachtrag und Ausblick, S. 115](#)

ERFOLGREICHE PRODUKTEINFÜHRUNGEN IN ALLEN WICHTIGEN KATEGORIEN DER MARKE ADIDAS

Der Großteil des Umsatzes der Marke adidas im Jahr 2016 entfiel mit 77 % erneut auf Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden (2015: 81 %). Lediglich 1 % des Umsatzes haben wir mit Produkten generiert, die seit drei oder mehr Jahren auf dem Markt sind (2015: 3 %).

Die Marke adidas hatte im Jahr 2016 zahlreiche Produktinnovationen vorzuweisen. Hierzu zählen:

- **Glitch:** Glitch ist ein neues Fußballschuhkonzept, das wir Ende 2016 eingeführt haben. Die aus zwei austauschbaren Teilen bestehende Konstruktion – einem Innenschuh und einer äußeren Hülle – ist ganz auf das moderne Spiel und Anpassungsfähigkeit ausgelegt. Glitch weist führende Technologien der Marke für ein einmaliges Fußballschuhenerlebnis auf – beispielsweise den schnürungslosen Schaft.
- **UltraBOOST Uncaged:** Dieser Schuh beruht auf dem Open-Source-Gedanken und dem Feedback unserer Konsumenten. Er vereint die Leistungseigenschaften und Innovationen des UltraBOOST Laufschuhs. Der Schuh mit adidas Primeknit-Schaft und internem Stützsystem ermöglicht einen herausragenden Tragekomfort und eine optimale Energierückführung. Außerdem wurden beim neuen UltraBOOST Uncaged, neben dem markanten Weiß, weitere Farbkombinationen für die Boost Zwischensohle eingeführt.
- **Z.N.E.:** Im August 2016 hat die Marke adidas offiziell adidas Athletics vorgestellt. Das Highlight-Produkt dieser neu entwickelten Produktlinie ist der Z.N.E. Hoodie, die Neukonzeption eines bewährten Kleidungsstücks zur Wettkampfvorbereitung. Einzigartige Designelemente sorgen für eine Silhouette mit hohem Wiedererkennungswert, auf die wir in Zukunft aufbauen können.

REEBOK STELLT NEUE TECHNOLOGIEKONZEPTE VOR

Reebok hat im Jahr 2016 den Großteil der Umsätze erneut mit Produkten erzielt, deren Markteinführung im selben Jahr erfolgt ist. 73 % der 2016 verkauften Schuhe waren Produkte, die wir im gleichen Jahr eingeführt haben (2015: 73 %), während lediglich 11 % der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die seit drei oder mehr Jahren auf dem Markt sind (2015: 14 %).

02 WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2016

Produkt	Marke
Crazy Explosive Basketballsuh	adidas
D Lillard 2 Basketballsuh	adidas
D Rose 7 Basketballsuh	adidas
Harden Vol. 1 Basketballsuh	adidas
X und Ace 16 Fußballschuhe	adidas
X und Ace Frauen-Fußballschuhe	adidas
Messi 16 Fußballschuh	adidas
Copa 17 Fußballschuh	adidas
Glitch Fußballschuh	adidas
Confed Cup Trikot	adidas
Parley x Real Madrid/FC Bayern Trikot	adidas
adizero adios Laufschuh	adidas
AlphaBOUNCE Laufschuh	adidas
PureBOOST X Laufschuh	adidas
UltraBOOST Uncaged Laufschuh	adidas
Gazelle Originals Schuh	adidas
NMD R2 Originals Schuh	adidas
Tubular Shadow Originals Schuh	adidas
Tubular Instinct Originals Schuh	adidas
Yeezy Boost 350 V2 Originals Schuh	adidas
Originals by Rita Ora Kollektion	adidas
Originals by Alexander Wang Kollektion	adidas
Originals by Kanye West Yeezy Season 3 Kollektion	adidas
Originals by Pharrell Williams Hu Kollektion	adidas
ClimaHeat Bekleidung	adidas
Stellasport Trainingskollektion	adidas
Athletics Z.N.E. Trainingskollektion	adidas
TERREX x-king Outdoorschuh	adidas
Cloudfoam neo Schuh	adidas
Graphic Tees neo Kollektion	adidas
CrossFit Nano 6.0 Trainingsschuh	Reebok
JJ I Trainingsschuh	Reebok
ZPrint Laufschuh	Reebok
HexaWarm Bekleidung	Reebok
Classic Leather Schuh	Reebok
M2 Driver-Linie	TaylorMade
Spider Limited Putter	TaylorMade
TP Putter-Kollektion	TaylorMade
Tour360 Prime Boost Golfschuh	adidas Golf
USA Golf Teambekleidung	adidas Golf

Die Marke Reebok hat im Jahr 2016 einige Produktneuheiten auf den Markt gebracht. Zu den Highlights zählen:

- **CrossFit Nano 6.0:** Im Jahr 2016 hat Reebok mit der Einführung des CrossFit Nano 6.0 das sechste Jahr seiner Partnerschaft mit CrossFit gefeiert. Reebok hat diesen Trainingsschuh in Zusammenarbeit mit der CrossFit-Community entwickelt. Zu den Neuerungen zählt die Weiterentwicklung des Schafts mit Kevlar-Anteil, der sehr leicht und gleichzeitig langlebig ist. Der Nano 6.0 verfügt zudem über eine neu gestaltete anatomische Passform für einen natürlichen, sicheren Sitz.
- **ZPrint:** Reebok hat 2016 das Dämpfungssystem ZPrint eingeführt, das von digitalisierten Fußbewegungen inspiriert ist. Auf dieser Grundlage dämpft die Sohle besonders stark beanspruchte

Bereiche des Fußes und sorgt beim Abstoß für Energie. Die Sohlenränder gewährleisten dank ihrer festen Struktur einen stabilen Lauf. ZPrint sorgt für Dämpfung, wo sie am meisten benötigt wird.

- **Liquid Factory:** Im November 2016 hat Reebok das Fertigungskonzept ‚Liquid Factory‘ vorgestellt und mit dem Liquid Speed den ersten Schuh präsentiert, der in dem neuen Verfahren in streng limitierter Auflage von 300 Paar gefertigt wurde. Der ‚3D-Zeichnungsprozess‘ von Liquid Factory stellt eine vollkommen neue Fertigungsmethode dar. Damit können Schuhe produziert werden, ohne dass vorab Formen entwickelt werden müssen. Dies ermöglicht eine schnelle Personalisierung und eine verstärkte lokale Fertigung.

INNOVATION ALS WICHTIGER FAKTOR FÜR TAYLORMADE-ADIDAS GOLF

Im Jahr 2016 hat TaylorMade-adidas Golf 72 % der Umsätze im Bereich Zubehör mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten – dem im Golf typischen Lebenszyklus – eingeführt wurden (2015: 80 %). Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurückliegt, hat TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2016 13 % des Umsatzes (2015: 7 %) erzielt.

TaylorMade-adidas Golf hat im Jahr 2016 einige bedeutende Produktinnovationen vorgestellt, wie z. B.:

- **M2:** Nach der erfolgreichen Markteinführung der M1 Serie im Vorjahr hat TaylorMade 2016 die M-Familie mit der Einführung der M2 Serie ausgebaut. Wie bereits die Vorgängerserie bietet M2 eine Reihe an Drivern, Fairways und Rescue-Schlägern. Zum Einsatz kommt die gleiche geschützte Multi-Material-Konstruktion mit der Krone aus einem siebenschichtigen Kohlenstoffverbundstoff, die bereits bei M1 verwendet wird. Damit steht Golfern eine Produktserie zur Verfügung, die zwei sehr gefragte Performance-Eigenschaften aufweist: Länge und Fehlertoleranz.

- **Tour360 Prime Boost:** Im Jahr 2016 hat adidas Golf den neuen Tour360 Prime Boost vorgestellt. Dieser Schuh wurde speziell für optimale Stabilität und Griffigkeit auf unebenem Boden entwickelt. Er ist mit einem flexiblen adidas Primeknit-Obermaterial für verbesserte Passform sowie einer reaktionsfähigen Boost Zwischensohle ausgestattet.

F&E-KOSTEN 18% ÜBER 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 2016 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des Unternehmens lagen 2016 mit 164 Mio. € um 18 % über dem Vorjahresniveau (2015: 139 Mio. €).

Da unsere F&E-Abteilungen erfahrene und vielseitig qualifizierte Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzbereiche und vielfältiger kultureller Hintergründe beschäftigen, haben die Personalkosten den größten Teil der F&E-Ausgaben ausgemacht und entsprachen 73 % der Gesamtausgaben. Zum 31. Dezember 2016 waren 1.128 Mitarbeiter im F&E-Bereich beschäftigt. Im Vorjahr waren es 993 Mitarbeiter. Damit arbeiten 2 % der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung.

Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2016 2,0 % (2015: 1,9 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz blieben mit 0,8 % unverändert (2015: 0,8 %).

■ siehe Tabelle 03

03 WICHTIGE F&E-KENNZAHLEN¹

	2016	2015	2014	2013	2012
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	164	139	126	124	128
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)	2,0	1,9	2,0	2,0	2,1
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.128	993	985	992	1.035


¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

UNSERE MITARBEITER

Wir sind überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen bedeutenden Einfluss auf die Attraktivität unserer Marken, die Zufriedenheit unserer Konsumenten und letztendlich auf unsere Finanzergebnisse. Mithilfe unserer Mitarbeiterstrategie richten wir den Fokus auf vier grundlegende Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbilder, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.

MITARBEITERSTRATEGIE SCHAFFT DEN RAHMEN FÜR EINE UNTERNEHMENSKULTUR IM SINNE VON ‚CREATING THE NEW‘

Als wichtiger Bestandteil von ‚Creating the New‘ unterstreicht die Mitarbeiterstrategie unsere Überzeugung, dass der neue strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich bis zum Jahr 2020 umgesetzt werden kann, wenn es uns gelingt, unsere Mitarbeiter für uns und unsere Geschäftsstrategie zu gewinnen.

Die Mitarbeiterstrategie basiert auf vier Säulen.  siehe Grafik 01 Diese bilden das Fundament für den Aufbau unserer Unternehmenskultur und eines geeigneten Umfelds für unsere Mitarbeiter, um die Geschäftsstrategie unseres Unternehmens erfolgreich umzusetzen. Sie helfen uns dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und unsere Aktivitäten und Initiativen im Personalbereich konstruktiv zu hinterfragen und zu bewerten.

Die Umsetzung der Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den vier Säulen stehen. Im Jahr 2016 haben wir mit den nachfolgenden Initiativen gute Fortschritte gemacht:

Gute Gründe, zu adidas zu kommen und im Unternehmen zu bleiben:

- Unser Personalentwicklungsprogramm ‚Talent Carousel‘ ist, unterstützt durch eine neue globale Mobilitätsrichtlinie, in die zweite Runde gestartet. Erneut wurden Mitarbeiter aus aller Welt aufgerufen, sich für das Programm zu bewerben. Auf ihrem nächsten funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt wechseln die 20 Finalisten 2017 in eine neue Funktion an einem anderen Standort. Die erfolgreichen Kandidaten verbleiben 24 Monate in dem Programm, das sie auf eine zukünftige Tätigkeit im leitenden Management vorbereitet und ihnen die Möglichkeit bietet, an ihren Heimatstandort zurückzukehren.

01 DIE VIER SÄULEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE



- Im September 2016 haben wir ein neues Mitarbeiteraktienprogramm in Deutschland, den USA, den Niederlanden und Hongkong eingeführt. Von den rund 16.000 teilnahmeberechtigten Mitarbeitern entschieden sich während des ersten Anmeldezeitraums insgesamt 16,3 % für eine Teilnahme an dem Programm. In den nächsten Monaten planen wir eine Ausdehnung des Programms auf weitere Länder.
- Über unser neues zentrales Onboarding-Programm in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach stellen wir sicher, dass alle neu eingestellten Mitarbeiter optimal auf ihren Einstieg ins Unternehmen vorbereitet werden. Das Programm geht auf eine funktionsübergreifende Initiative des Unternehmens zur kontinuierlichen Verbesserung zurück. Es hat zudem wichtige Erkenntnisse für die globale Onboarding-Initiative geliefert, in deren Rahmen ab 2017 einheitliche Onboarding-Tools im gesamten Unternehmen eingeführt werden sollen.
- Seit 2016 können die Beschäftigten in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach einen Mitarbeiterservice in Anspruch nehmen. Über eine externe Hotline erhalten die Mitarbeiter Unterstützung bei der Organisation von Kinderbetreuung sowie Pflege- und Haushaltsdiensten.

Inspirierende Vorbilder:

- Im Jahr 2016 haben wir unseren Managern mit erstmaliger Personalverantwortung in EMEA, Asien und in den USA ein sogenanntes ‚Fit2Lead‘-Training angeboten. Dieses Training ist speziell für alle Manager entwickelt worden, die erstmals Personalverantwortung übernehmen und bis zu fünf Mitarbeiter führen. Sie bekommen darin grundlegende Kenntnisse vermittelt, um sich gute Führungskompetenzen anzueignen, ihren Tätigkeitsbereich zu managen und sich selbst im Rahmen ihrer Laufbahn weiterzuentwickeln. Der Kurs kann auch von Managern belegt werden, die ihre Fähigkeiten im Bereich der Mitarbeiterführung auffrischen möchten. Dieses Programm wird durch das ‚Fit2Lead Experienced Manager‘-Training ergänzt, das wir 2016 neu eingeführt haben. Das ‚Experienced Manager‘-Training ist auf Führungskräfte zugeschnitten, die bereits über fünf Jahre Managementenerfahrung haben und/oder größere Teams leiten oder auf diese Einfluss nehmen. Das Lernprogramm ist erlebnisorientiert und richtet den Fokus darauf, wie man andere im eigenen Umfeld zu besserer Leistung führt – als Team und als Einzelperson.
- Erste Gruppen von Führungs- und Leitungskräften haben an einer neu entwickelten Schulung zum Thema ‚Gender Intelligence‘ teilgenommen, die sich mit geschlechterspezifischen Stereotypen kritisch auseinandersetzt. Außerdem erhalten die Führungskräfte Daten, Einblicke und Werkzeuge, die ihnen bei der Anwendung eines integrierenden Führungsstils für den Aufbau einer ausgewogeneren Organisation helfen.

Frische und vielfältige Perspektiven einbringen:

- Wir haben erstmals in der Geschichte des Unternehmens die Position eines Director of Diversity geschaffen und besetzt. Diese Position berichtet an den Head of HR Strategy und ist für die Ausarbeitung der globalen Strategie zum Thema Vielfalt sowie deren Umsetzung zusammen mit Führungskräften und Partnern aus dem Personalbereich verantwortlich.
- adidas Nordamerika erreichte im Human Rights Campaign Corporate Equality Index im zweiten Jahr in Folge 100 Punkte und damit die bestmögliche Bewertung.
- Wir haben ein globales Instrument zur Datensimulation eingeführt, mit dem die verantwortlichen HR-Fachbereiche realistischere Zielvorgaben im Hinblick auf Alter und Geschlecht für ihren jeweiligen Bereich ermitteln können. Kriterien wie Geschäftsentwicklung, Mitarbeiterfluktuation, Beförderungen oder Einstellungen fließen in die Berechnung mit ein.
- Teams aus den Fachbereichen sowie in den lokalen Märkten haben die Entwicklung gezielter Pläne für den Ausbau eines Pools an weiblichen Talenten fortgesetzt. Einen weiteren Schwerpunkt bilden hier Datenanalysen zur Geschlechterparität und konkrete Maßnahmenpläne, mit denen die Organisation hinsichtlich Geschlecht, Alter und Herkunft ausgewogener aufgestellt werden soll.

Durch ein kreatives Arbeitsklima etwas bewirken:

- Im Jahr 2016 haben wir die drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Selbstvertrauen – kaskadiert und fest in The Score, unserem globalen Leistungsbeurteilungssystem, verankert. Sie sind die sogenannten ‚3Cs‘ – Creativity, Collaboration und Confidence: Wir als Unternehmen erachten es als außerordentlich wichtig, dass unsere Mitarbeiter diese Verhaltensweisen jeden Tag zeigen, um unsere Strategie ‚Creating the New‘ zu leben und um den Konsumenten noch mehr in den Fokus zu rücken. Auch 2017 werden wir die Definition der 3Cs weiter präzisieren und sie als Fundament für unser ‚Leadership Framework‘ nutzen.
- Wir wollen unseren Mitarbeitern weiterhin das bestmögliche Arbeitsumfeld bieten. Aus diesem Grund haben in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach weitere Baumaßnahmen begonnen. Ende 2018 wird das neue Bürogebäude ‚Arena‘ eröffnet, in dem über 2.000 Mitarbeiter Platz finden sollen. Mit der Eröffnung von Arena können alle Büros in Herzogenaurach auf dem World of Sports Campus zentralisiert werden. Ein weiterer Neubau werden ein Restaurant und ein Mehrzweck-Konferenzzentrum namens ‚HalfTime‘ sein. Außerdem wurde 2016 eine weitere ‚Future Workplace‘-Lösung eingerichtet: ‚Pitch 2‘. Mitarbeiter in den ‚Pitch 1‘ und ‚Pitch 2‘ genannten Bürogebäuden arbeiten nach einem tätigkeitsbasierten Konzept. Das bedeutet, dass sie keinen zugewiesenen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen (z. B. Projekträume, Rückzugsorte zum konzentrierten Arbeiten) wählen können. Das Veränderungsmanagement in diesen neuen Gebäuden wird durch eine eigens entwickelte App sowie durch Feedback der Mitarbeiter unterstützt.

- In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach haben wir außerdem das ‚MakerLab‘ eröffnet. Hier finden Mitarbeiter spezielle Werkzeuge wie Laserschneider oder 3D-Drucker vor und können auf das Know-how ihrer Kollegen zurückgreifen, um eigene Ideen und Prototypen zu verwirklichen. Seine Wurzeln hat das MakerLab im ‚Hacker-Space‘-Konzept, das allen Mitarbeitern Freiraum zur Entwicklung eigener Ideen gibt.
- In Moskau haben wir mit ‚The Home of Sport‘ ein neues Bürogebäude eröffnet. Es umfasst Store-Flächen, ein modernes Fitnessstudio, zeitgemäße Büroräume sowie offene Bereiche.

GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE

Im Jahr 2016 hat der Personalbereich das Mitarbeiterprofil ‚People OneView‘ eingeführt. Dabei handelt es sich um ein Online-Portal, über das alle Mitarbeiter, Führungskräfte und HR Partner selbstständig auf die wichtigsten personen- und arbeitsbezogenen Daten (z. B. Informationen zu Gehalt, Karriere oder Team) sowie auf HR-Anwendungen zugreifen und diese verwalten können. Der direkte Zugang zu People OneView ermöglicht den Mitarbeitern mehr Eigenständigkeit, da sie ihre wichtigsten personenbezogenen Daten ohne ihre Personalverantwortlichen verwalten können. Die HR-Mitarbeiter wiederum sparen Zeit, die sie für die Beratung und Unterstützung der Beschäftigten nutzen können.

Im Zuge der Einführung eines HR Shared Service Center für Deutschland werden nun alle Mitarbeiteranfragen zu Vergütung, Zusatzleistungen, Zeitmanagement und HR-Systemen zentral über diese neu gegründete Abteilung abgewickelt. Dadurch können sich HR-Partner voll und ganz darauf konzentrieren, Führungskräfte und Mitarbeiter in Sachen Karrieremanagement, Mitarbeiterführung und Coaching zu unterstützen.

ERFOLGSMESSUNG DER PERSONALARBEIT: MITARBEITERENGAGEMENT UND ARBEITGEBERRANKINGS

Unser Personalbereich misst den Erfolg und die Wirksamkeit der vom Unternehmen im Rahmen der Mitarbeiterstrategie auf den Weg gebrachten Initiativen anhand ausgewählter Leistungsindikatoren. Im Mittelpunkt werden dabei Erfahrungswerte der Mitarbeiter (eNPS) als interne sowie Arbeitgeberrankings als externe Messgröße stehen.

Mitarbeiterengagement: adidas führt Mitarbeiterumfragen durch, um das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter zu messen. Die Ergebnisse dieser Umfragen sind ein nicht finanzieller Leistungsindikator für unser Unternehmen. ➔ siehe Internes Managementsystem, S. 86
 Nachdem 2016 ein erfolgreiches Pilotprojekt im Personalbereich durchgeführt wurde, wird bei der Erfassung der Mitarbeitererfahrung im Unternehmen in der ersten Jahreshälfte 2017 ein neuer Ansatz eingeführt.

Arbeitgeberrankings: 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 Unternehmens zu fördern. Im Jahr 2016 konnten unsere Standorte weltweit diejenigen Merkmale, die uns als Top-Arbeitgeber auszeichnen, für Rekrutierungs- und Motivationsmaßnahmen nutzen. Dies hat uns weltweit mehrere Platzierungen in den Top 10 eingebracht und hilft uns dabei, Spitzenkräfte der Branche für uns zu gewinnen. 📊 siehe Grafik 02

02 AWARDS



The World's Most Attractive Employers/Universum



Corporate Health Award ‚Sonderpreis für Gesunde Ernährung‘/EuPD Research Sustainable Management, Handelsblatt, TÜV SÜD Akademie und ias-Gruppe



Beste Arbeitgeber 2017/glassdoor



trendence Graduate Barometer – Business Edition/trendence

PERFORMANCE IM FOKUS: UNSER LEISTUNGSMANAGEMENT

Um Spitzenleistungen im Unternehmen noch weiter voranzubringen, setzen wir das Leistungsbeurteilungssystem ‚The Score‘ ein. Es vereint Zielsetzung, Mitarbeiterentwicklung und Leistungsbewertung in einem Prozess. Mit ‚The Score‘ können abgestimmte Team- und Einzelziele einfach und präzise festgelegt werden. Jeder Mitarbeiter wird mindestens zweimal jährlich beurteilt und erhält Feedback zu seiner Leistung.

Unser Vergütungssystem basiert auf diesem Leistungsprinzip. Dabei sind wir stets bestrebt, zur Entlohnung unserer Mitarbeiter am Markt orientierte, wettbewerbsfähige Vergütungs- und Leistungssysteme heranzuziehen. Unser Vergütungssystem umfasst im gesamten Unternehmen 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. Zu den verschiedenen variablen Vergütungskomponenten, die wir unseren Mitarbeitern bieten, zählen:

- Bonusprogramm – kurzfristiges Anreizprogramm
- Gewinnbeteiligungsprogramm – ‚Champions-Bonus‘
- Langfristiges Anreizprogramm (Long-Term Incentive Plan, LTIP) für obere Führungskräfte und den Vorstand
- 401(k) Pensionspläne (USA) und Altersvorsorgeprogramm (Deutschland)
- Mitarbeiteraktienprogramm

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

UNSER TALENT- UND NACHFOLGEMANAGEMENT

Trainee-Programm: Das Functional Trainee Programm (FTP) bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere bei adidas im Rahmen eines 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs jeweils dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich im Ausland. Zum Jahresende 2016 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 49 (2015: 27).

Ausbildungsangebote und Praktika: Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden um Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem zwei- bis dreijährigen Ausbildungsprogramm mit Stationen in verschiedenen Abteilungen praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Schuhtechnikern und Fachinformatikern auch duale Studienprogramme in den Bereichen digitaler Handel, Finanzen oder International Business. Ende 2016 haben wir in Deutschland 63 Auszubildende (2015: 63) und 35 duale Studenten (2015: 40) beschäftigt. Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2016 haben wir in Deutschland 623 Praktikanten (2015: 553) beschäftigt.

Nachfolgemanagement: Im Bereich des Nachfolgemanagements zielt unser Ansatz 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. Durch regelmäßige Prüfungen stellen wir sicher, dass individuelle Weiterentwicklungspläne vorliegen, um Mitarbeiter auf potenzielle zukünftige Rollen vorzubereiten.

ONLINE-KOMMUNIKATIONSPLATTFORMEN FÖRDERN ZUSAMMENARBEIT UND WEITERBILDUNG

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 unterstützt den Wissens- und Meinungsaustausch sowie die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern. Wir haben zudem eine ‚Ask the Management‘-Plattform in unserem Intranet etabliert. Dort können Mitarbeiter Fragen direkt an die oberste Führungsebene stellen. Über a-LIVE erhalten alle Mitarbeiter zudem Zugang zum ‚Learning Campus‘: 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.

SPEZIELLES PROGRAMM FÜR BESSERE WORK-LIFE-INTEGRATION

Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen 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, Sabbaticals sowie Eltern-Kind-Büros stellt adidas auch Kindertagesstätten auf dem Firmengelände in Canton (USA) sowie in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach bereit.

Im Jahr 2016 hat das Arbeitgeberbewertungsportal glassdoor adidas zum besten Arbeitgeber in Deutschland hinsichtlich der Work-Life-Balance ausgezeichnet.

FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INKLUSION

Wir sind davon überzeugt, dass Mitarbeitervielfalt und Beschäftigte mit unterschiedlichen Ideen, Stärken, Interessen und kulturellen Hintergründen für den Erfolg unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung sind. Wir sehen in der Vielfalt unserer Belegschaft einen großen Vorteil, da sie uns hilft, die vielfältigen Wünsche und Anforderungen unserer Konsumenten rund um den Globus besser zu erfüllen. Alle Mitarbeiter werden gleichermaßen geschätzt, unabhängig von Geschlecht, Staatsangehörigkeit, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung oder Identität.

In unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach beschäftigen wir derzeit Mitarbeiter aus über 80 Ländern. Im Zuge unseres Bestrebens, weltweit die Vielfalt zu fördern, beteiligen wir uns an mehreren internen und externen Initiativen:

- Durch die aktiven Mitgliedschaften unseres Unternehmens bei der Charta der Vielfalt, der Stiftung ‚Prout at Work‘, dem ‚Diversity and Inclusion in Asia Network (DIAN)‘ sowie der Non-Profit-Organisation Catalyst fördern wir die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices.
- Durch regelmäßige Veranstaltungen unterstreichen wir die Bedeutung von Vielfalt, z. B. durch unseren weltweiten Diversity Day.

- Wir erarbeiten Quartalsberichte zum Thema Vielfalt für das Management, um so Entscheidungen und Zielformulierungen zu unterstützen.
- Wir bieten Mitarbeitern Schulungen zum Thema Vielfalt und Führungskräften Schulungen zum Thema Gender Intelligence an.
- Wir unterstützen innerhalb unseres Unternehmens beispielsweise die Women's-Networking-Gruppe in Herzogenaurach, die mittlerweile 500 Mitglieder umfasst. Zudem unterstützen wir weiterhin die internationale LGBT-Community, – ein Engagement, das von unseren Mitarbeitern an den Hauptstandorten mit getragen wird. Deren Hauptziele und Beitrag für das Unternehmen sind es, Bewusstsein zu schaffen und aufzuklären, involvierten Abteilungen Informationen bereitzustellen sowie mit externen LGBT-Communities zu interagieren, um dadurch Vorurteile und Diskriminierung zu bekämpfen.
- Wir nehmen in Deutschland an verschiedenen Karrieremessen mit Vielfalt als Schwerpunkt teil, darunter Sticks & Stones in Berlin.
- adidas ist im *genderdax* [+](#) siehe Glossar, S. 216 gelistet.
- Wir nehmen regelmäßig an Benchmark-Studien teil, um unsere Aktivitäten im Bereich Vielfalt und Inklusion bewerten zu können.

03 MITARBEITERSTATISTIK¹

	2016	2015
Mitarbeiterzahl insgesamt ²	60.617	55.555
Mitarbeiter gesamt (in %)		
Männlich	50 %	50 %
Weiblich	50 %	50 %
Managementpositionen (in %)		
Männlich	70 %	71 %
Weiblich	30 %	29 %
Managementpositionen (in %) für adidas AG ³		
Männlich	73 %	76 %
Weiblich	27 %	24 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	30	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	5	4

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

² Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

³ Berechnungen basieren auf dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst in Deutschland.

GEMISCHTE FÜHRUNGSTEAMS UND FÖRDERUNG VON FRAUEN

adidas hat sich bereits 2011 proaktiv zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen in den nächsten Jahren zu steigern. Konkret wollen wir den Frauenanteil in Führungspositionen auf globaler Ebene bis 2017 weltweit von derzeit 30 % auf 32 % erhöhen.

Unabhängig davon müssen nach deutschem Recht ab dem 1. Januar 2016 mindestens 30 % der neu zu besetzenden Aufsichtsratspositionen in börsennotierten Unternehmen wie der adidas AG von Frauen besetzt werden.

Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG haben daher beschlossen, dass die folgenden konkreten Vorgaben bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden müssen:

- Der Aufsichtsrat wird eine Frau in den Vorstand der adidas AG berufen.
- Der Frauenanteil eine Ebene unterhalb des Vorstands wird von 11 % (Stand: 2. Juli 2015) auf 18 % erhöht.
- Der Frauenanteil zwei Ebenen unterhalb des Vorstands wird von 26 % (Stand: 2. Juli 2015) auf 30 % erhöht.

Eine Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Managementebenen ist es, Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Führungsebenen generell und weltweit zu fördern.

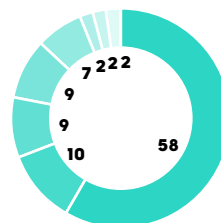
www.adidas-group.com/s/mitarbeiter

WELTWEITE MITARBEITERZAHL STEIGT WEITER

Zum 31. Dezember 2016 waren bei adidas 60.617 Mitarbeiter beschäftigt. Dies bedeutet einen Anstieg um 9 % gegenüber dem Vorjahr (2015: 55.555). Verantwortlich für diese Entwicklung waren vor allem Neueinstellungen im Zusammenhang mit der globalen Marketing- und Vertriebsorganisation, die darauf abzielen, die wichtigsten Wachstumsbereiche und -kategorien des Unternehmens weiter zu stärken. Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum 31. Dezember 2016 51.899 Mitarbeiter (2015: 47.435) beschäftigt.

■ siehe Tabelle 06

Die Personalkosten lagen 2016 mit 2,532 Mrd. € über dem Vorjahr (2015: 2,184 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 13 % am Umsatz (2015: 13 %). + siehe Erläuterung 33, S. 189 Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt unsere Zehnjahresübersicht. + siehe Zehnjahresübersicht, S. 212

04 MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN¹


58 % Eigener Einzelhandel
 10 % Logistik
 9 % Verwaltung
 9 % Marketing
 7 % Vertrieb
 2 % Produktion
 2 % IT
 2 % Forschung & Entwicklung

1 Zum Jahresende.

05 MITARBEITER NACH REGIONEN¹


10 % Westeuropa
 19 % Nordamerika
 7 % China
 21 % Russland/GUS
 8 % Lateinamerika
 2 % Japan
 9 % MEAA
 19 % Konzernfunktionen
 4 % Andere Geschäftssegmente

1 Zum Jahresende.

06 ANZAHL DER MITARBEITER¹

	Mitarbeiter ²		Vollzeitäquivalente (FTEs) ³	
	2016	2015	2016	2015
Eigener Einzelhandel	35.266	32.543	27.706	25.651
Vertrieb	4.447	3.868	4.333	3.763
Logistik	6.337	6.132	6.021	5.598
Marketing	5.605	4.737	5.349	4.580
Zentraler Verwaltungsbereich	5.250	4.774	4.948	4.508
Produktion	1.416	1.351	1.352	1.286
Forschung und Entwicklung	1.128	993	1.058	927
IT	1.168	1.157	1.131	1.123
Gesamt	60.617	55.555	51.899	47.435

1 Zum Jahresende. Aufgrund der 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.

NACHHALTIGKEIT

Unsere Strategie im Bereich Nachhaltigkeit richtet ihre Arbeit an den übergeordneten Geschäftszielen aus. Sie beschreibt unsere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, den Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben, der Umwelt und den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Darüber hinaus verfolgt sie das ehrgeizige Ziel, unserem Unternehmen zu weiterem Wachstum zu verhelfen.


NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE ALS DIREKTES ERGEBNIS VON ‚CREATING THE NEW‘

Unsere neue Nachhaltigkeitsstrategie ‚Sport needs a space‘ (Sport braucht einen Platz) bildet einen Fahrplan bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus. Sie leitet sich aus unserem strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ ab und setzt unsere Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit in konkrete Ziele um, die direkte Auswirkungen auf unseren Tätigkeitsbereich haben – die Welt des Sports. Die im Jahr 2016 eingeführte Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf bestehenden Programmen und richtet den Fokus auf jene Themen, die für unser Geschäft und unsere Stakeholder am wesentlichsten sind. Dabei unterstützt sie nahtlos unsere übergeordneten Geschäftsziele und ist mit unserer DNA als globales Sportunternehmen fest verknüpft.

Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Sport kann Leben jedoch nur dann verändern, wenn es Raum dafür gibt. Ein Spielfeld zum Spielen oder einen Berg zum Erklimmen. Solche Orte sind aber durch vom Menschen verursachte Probleme wie beispielsweise Menschenrechtsverletzungen, Umweltverschmutzung, zunehmenden Energieverbrauch und Abfall immer stärker bedroht. Unsere ganzheitliche Strategie ‚Sport needs a space‘ adressiert die Herausforderungen, die den Raum für Sport und zugleich unseren Planeten und die Menschheit bedrohen.

SECHS STRATEGISCHE PRIORITÄTEN BIS 2020

‚Sport needs a space‘ basiert auf sechs strategischen Prioritäten zur Bewältigung der Probleme und Herausforderungen an jenen Orten, an denen Sportartikel entstehen (von Produktdesign und Produktentwicklung über die Fertigung bis hin zum Transport), an denen Sportartikel verkauft werden (in unseren Märkten über eigenen Einzelhandel, Großhandel und E-Commerce) und an denen Sport getrieben wird (von Sporthallen bis zu Spielfeldern überall auf der Welt).

Diese strategischen Prioritäten gelten bereichsübergreifend, sind relevant für alle ‚Räume‘ und wurden in konkrete, messbare Ziele umgesetzt. Sie konzentrieren sich insbesondere auf zwei Dimensionen: Produkte, einschließlich Materialien, Technologien, Fertigungsprozess, Ladeneinrichtung und Infrastruktur, sowie People, darunter unsere eigenen Mitarbeiter, Beschäftigte in unseren Zulieferbetrieben, Fans und Athleten.  siehe Grafik 01

Eine vollständige Übersicht unserer Ziele und Vorsätze für 2020 ist auf unserer Internetseite zu finden. Ausführliche Informationen zu den Fortschritten hinsichtlich dieser Ziele sind unserem Nachhaltigkeitsbericht 2016 zu entnehmen (ab April 2017). www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsstrategie www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsberichte

FUNKTIONSÜBERGREIFENDE GOVERNANCE-STRUKTUR ZUR UMSETZUNG DER STRATEGIE

Die ordnungsgemäße Umsetzung der Strategie wird über eine funktionsübergreifende Governance-Struktur gewährleistet. Ein Sondergremium, dem die Leiter der Funktionsbereiche Soziales und Umwelt (SEA), Global Operations, Global Brands, des Personalbereichs, Global Workplaces, Retail Concept, Vertrieb, Finanzen und Kommunikation angehören und das dem Vorstand direkt untersteht, überwacht die Fortschritte im Hinblick auf die Ziele für 2020 und gibt die Richtung für die Weiterentwicklung der Strategie vor. Dieses Gremium stimmt sich darüber hinaus eng mit der strategischen Arbeitsgruppe ab, deren Aufgabe die Überwachung laufender relevanter Entwicklungen innerhalb des Unternehmens ist und die dem Gremium über die Fortschritte berichtet. Letztendlich stellen die Programmverantwortlichen die operative Umsetzung der Strategie sicher.

BESTIMMUNG STRATEGISCHER PRIORITÄTEN: KONTINUIERLICHE WESENTLICHKEITSANALYSE

Mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie konzentrieren wir uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Diese Themen müssen unsere übergeordneten Geschäftsziele nahtlos unterstützen und unsere DNA als globales Sportunternehmen klar widerspiegeln. Für unsere letzte umfangreiche Wesentlichkeitsanalyse haben wir zahlreiche interne und externe Stakeholder involviert. Seitdem wurde sie basierend auf dem fortlaufenden Engagement mit unseren Stakeholdern regelmäßig angepasst. www.adidas-group.com/s/wesentlichkeitsanalyse

Wir haben die sechs nachfolgenden strategischen Vorsätze und Ziele für die beiden Dimensionen ‚Produkte‘ und ‚People‘ festgelegt, die wir bis 2020 erreichen möchten.

SPORT NEEDS A SPACE

WIR ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG FÜR DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS DES SPORTS:
**AN JENEN ORTEN, AN DENEN SPORT ENTSTEHT, AN DENEN SPORT VERKAUFT WIRD
UND AN DENEN SPORT GETRIEBEN WIRD.**



PRODUKTE

PRIORITÄT NR. 1: WIR SCHÄTZEN WASSER

Wasser ist ein lebensnotwendiges Gut und auch eine wichtige Ressource für unsere Branche. Um das stetig wachsende Problem der Wasserknappheit zu bekämpfen und einen verantwortungsvollen Umgang mit Wasser (.Water Stewardship') zu erreichen, haben wir eine Strategie entwickelt, die die Themen Wassereffizienz, -qualität und -zugänglichkeit berücksichtigt.

Unsere Ziele bis 2020 umfassen u. a. 20 % Wassereinsparung bei unseren strategischen Zulieferern, 50 % Wassereinsparung bei unseren Zulieferbetrieben für Bekleidung und Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % an unseren eigenen Standorten. Darüber hinaus werden wir vermehrt wasserlose Technologien bei der Herstellung unserer Produkte einsetzen und weitere Programme entwickeln, die sich schwerpunktmäßig damit befassen, dass die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, Zugang zu sauberem Wasser erhalten. www.adidas-group.com/s/oekologischer-ansatz

www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeit-innovation

PRODUKTE

PRIORITÄT NR. 2: WIR ENTWICKELN INNOVATIVE MATERIALIEN UND PROZESSE

Wir entwickeln die besten Produkte für Athleten und verbessern gleichzeitig unsere Umweltbilanz. Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen. Gleichzeitig arbeiten wir an einem geschlossenen Recyclingkreislauf.

Unsere Ziele bis 2020 umfassen beispielsweise 20 % Abfallreduzierung bei unseren strategischen Zulieferern, 50 % Abfalltrennung an unseren eigenen Standorten zur Minimierung des Deponiemülls

sowie Reduzierung des Papierverbrauchs an unseren Standorten pro Mitarbeiter um 75 %. Zusätzlich arbeiten wir daran, auf herkömmliche Baumwolle zu verzichten und bis spätestens 2018 vollständig auf nachhaltige Baumwolle umzusteigen sowie auf die Verwendung von neuem Kunststoff zu verzichten. Seit 2016 verwenden wir in all unseren eigenen Geschäften und Franchisegeschäften weltweit bereits keine Plastiktüten mehr. Darüber hinaus wollen wir bei der Herstellung unserer Produkte vermehrt recycelten Polyester einsetzen und zusammen mit unserem Partner Parley for the Oceans eine komplett neue Beschaffungskette für Plastikabfälle aus dem Meer aufbauen.

Des Weiteren wollen wir ein globales Produktrücknahme-Programm in all unseren wichtigen Städten und Märkten einführen und in Materialien, Prozesse und innovative Maschinen investieren, um aus alten Materialien neue Produkte zu machen und so weniger Abfall zu produzieren. Aktuelle Beispiele sind Sport Infinity und Futurecraft Tailored Fibre. Schließlich wollen wir nur nachhaltige chemische Stoffe gemäß ZDHC-Manufacturing Restricted Substances List verwenden, gefährliche Chemikalien aus den Produktionsprozessen eliminieren und unseren strategischen Zulieferern eine Liste mit positiven Chemikalien (bluesign bluefinder) zur Verfügung stellen.

➔ siehe Forschung und Entwicklung, S. 67 www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeit-innovation
www.adidas-group.com/s/chemikalienmanagement

PRODUKTE

PRIORITÄT NR. 3: WIR SPAREN ENERGIE EIN

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Energie ist entscheidend für das Fortbestehen unseres Planeten. Um dem Klimawandel entgegenzuwirken, sind wir fest entschlossen, unseren absoluten Energieverbrauch sowie unsere CO₂-Emissionen zu reduzieren, auf saubere Energie umzusteigen und neue Energiegewinnungsmöglichkeiten zu erforschen.

Zu den Zielen, die wir uns bis 2020 gesetzt haben, zählen 20 % Energieeinsparung bei unseren strategischen Zulieferern, Reduzierung der jährlichen absoluten CO₂-Emissionen um 3 % bei Scope 1 und Scope 2¹ an unseren Standorten, die ISO-14001-Zertifizierung weiterer wichtiger Standorte weltweit und die LEED-Zertifizierung neuer zentraler Bauprojekte des Unternehmens. Darüber hinaus werden wir die negativen Umweltauswirkungen, die wir durch Konsumenten-Events verursachen, reduzieren.

Zur Erreichung dieser ehrgeizigen Ziele trägt auch unser erfolgreiches ‚Green Company‘-Programm bei, das die Umweltpraktiken unserer eigenen Standorte weltweit verbessern soll und das im Jahr 2016 um neue Aspekte erweitert wurde. Der Geltungsbereich des Programms deckt nun erstmals unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte mit ab und beinhaltet u. a. die globale LEED-Zertifizierung unserer neuen Flagship-Stores. Weitere Informationen zu unseren Fortschritten werden in unserer Green-Company-Leistungsanalyse für 2016 veröffentlicht (ab April 2017). www.adidas-group.com/s/oekologischer-ansatz

PEOPLE

PRIORITÄT NR. 1: WIR BEFÄHIGEN MENSCHEN

Menschen stehen im Mittelpunkt unseres gesamten unternehmerischen Handelns. Wie ein Trainer, der für Top-Ergebnisse sicherstellt, dass jeder Spieler auf seiner idealen Position spielt, befähigen wir Menschen, ihre Rechte auszuüben und ihr Potenzial zu entfalten.

Bis 2020 werden wir die Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten entlang unserer Beschaffungskette erweitern, indem wir unsere Beschwerdesysteme und Weiterbildungsprogramme weiter ausbauen und optimieren. Dies umfasst die Ausweitung des Hotline-Services für Beschäftigte von strategischen Zulieferbetrieben auf weitere Länder. Wir werden unsere Zulieferer und Lizenznehmer weiter ermutigen und sie dabei unterstützen, Top-Ratingwerte für die C-KPIs und die E-KPIs² gemäß unserer rigiden Beurteilungs- und Bewertungsmethode für den Bereich Nachhaltigkeit zu erzielen. Wir werden unseren Mitarbeitern funktions- und kulturübergreifende Karrieren und dadurch Erfahrungen bieten. Zu den entsprechenden Initiativen zählen Volunteering-Programme des adidas Fund sowie Reebok BOKS, ein kostenloses innovatives Programm von Reebok und der Reebok Foundation, in dessen Rahmen sich Kinder vor dem Schulunterricht körperlich betätigen können. Durch diese Initiativen werden auch Sozialkompetenzen wie Teamwork, Führungsqualitäten, Entscheidungsfindung und Kommunikation verbessert und das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter gesteigert. Schließlich werden wir Vielfalt fördern – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung oder Geschlechtsidentität.

➔ siehe Internes Managementsystem, S. 86 ➔ www.adidas-group.com/s/umgang-beschaffungskette ➔ www.adidas-group.com/s/mitarbeiter

Soziales Engagement sowie die Unterstützung von Bedürftigen sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Bereits seit vielen Jahren arbeiten wir sowohl auf lokaler als auch auf globaler Ebene eng mit verschiedenen Organisationen zusammen, indem wir diese mit Geld- und Sachspenden unterstützen. Im Jahr 2016 waren das allein für die Flüchtlingshilfe in Europa und im Mittleren Osten 600.000 €. Darüber hinaus hat das Unternehmen weltweit eine beachtliche Menge an Produkten für Flüchtlinge gespendet, größtenteils in enger Zusammenarbeit mit ‚Luftfahrt ohne Grenzen‘.

In der Flüchtlingshilfe verfolgt adidas ein ganzheitliches Konzept, das auf den drei Säulen ‚humanitäre Hilfe‘, ‚befähigen und unterstützen‘ und ‚berufliche Integration‘ aufgebaut ist. Im Jahr 2016 lag der Schwerpunkt der Aktivitäten auf der Eingliederung in den Arbeitsmarkt und der Ausbildung von Flüchtlingen. In diesem Zusammenhang konnten wir 33 Flüchtlingen die Möglichkeit für ein Praktikum bieten. Außerdem stellt adidas jeden Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten, sofern sie eine bestimmte Anzahl von Stunden überschreiten, in der Flüchtlingsbetreuung für drei Tage frei. Im Jahr 2016 haben unsere Mitarbeiter etwa 1.300 Stunden für die Unterstützung der Flüchtlingsintegration aufgebracht. Gemeinsam mit dem adidas Fund und externen Partnern kann das Unternehmen so einer Vielzahl von Flüchtlingen helfen und sie durch gemeinsame Sportaktivitäten und Sprachkurse für ein paar Stunden aus dem Alltag herausholen und ihnen dadurch einen positiven Ausblick bieten.

Wir sind aktiver Teilnehmer in Flüchtlingsnetzwerken, wie ‚Unternehmen integrieren Flüchtlinge‘ oder ‚Wir Zusammen‘. ‚Wir Zusammen‘ ist eine ideale Plattform, um unsere Aktivitäten mit weiteren Unternehmen abzustimmen und somit einen möglichst großen Beitrag zu leisten. Seit dem Start von ‚Wir Zusammen‘ ist die Nummer der teilnehmenden Unternehmen auf 150 gestiegen. www.adidas-group.com/s/gesellschaftliches-engagement ➔ www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de ➔ www.wir-zusammen.de

PEOPLE

PRIORITÄT NR. 2: WIR FÖRDERN DIE GESUNDHEIT

Sport ist elementar für die Gesundheit und Zufriedenheit eines jeden Einzelnen. Wir wollen Menschen rund um den Globus die Teilnahme am Sport ermöglichen und ihnen mehr über die körperliche und mentale Gesundheit sowie über Fitness und Ernährung beibringen, sodass sie ein gesünderes und erfüllteres Leben führen können.

Bis 2020 werden wir verschiedene Maßnahmen einführen, mit denen unsere Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Kompetenzen bezüglich Gesundheit und Work-Life-Balance erweitern können, eine globale ‚Health Management‘-Strategie für unsere Mitarbeiter entwickeln und Sport dazu nutzen, Werte zu vermitteln sowie die akademischen und sportlichen Leistungen junger Menschen zu verbessern. Darüber hinaus wollen wir mit Sport eine positive Wirkung auf ihr Selbstvertrauen und ihr Wohlbefinden erreichen. Dank des BOKS-Programms werden wir die Wirkung, die wir gemeinsam mit Partnern (z. B.

¹ Während Scope 1 alle direkt durch Einheiten, die von der adidas Gruppe verantwortet oder kontrolliert werden, verursachten Emissionen umfasst (z. B. in Boilern verwendete Energieträger), umfasst Scope 2 Emissionen, die von der durch Einheiten der adidas Gruppe eingekauften Energie verursacht werden.

² Das C-KPI-Rating misst die Compliance-Leistung unserer Zulieferer. Das E-Rating misst die Umweltleistung unserer Zulieferer.

Vertretern der Gesundheitsbranche) erreichen können, verstärken und optimieren, um dem weit verbreiteten Bewegungsmangel entgegenzuwirken. Darüber hinaus wollen wir die Anzahl der Schulen, die am BOKS-Programm teilnehmen, in unseren Zielgebieten um 50 % erhöhen. www.adidas-group.com/s/mitarbeiter www.adidas-group.com/s/gesellschaftliches-engagement

PEOPLE

PRIORITÄT NR. 3: WIR ERMUTIGEN ZUM HANDELN

Wir setzen viel daran, die Menschen jeden Tag aufs Neue zu inspirieren und zu befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren. Ebenso möchten wir Veränderungen in unserer Branche vorantreiben, indem wir mit gutem Beispiel vorangehen.

Wir werden uns künftig weiter darauf fokussieren, unsere Mitarbeiter für ihren Einsatz und Beitrag zur Mission und Strategie sowie zum Erfolg unseres Unternehmens zu entlohnen. Wir werden außerdem das freiwillige Engagement unserer Mitarbeiter fördern und unterstützen, mit kreativen und einflussreichen Personen zusammenarbeiten und innovative Kollaborationen vorantreiben sowie Konsumenten, wichtige Partner, Markenbotschafter und andere inspirieren, uns auf diesem Weg zu begleiten. Schließlich werden wir mit unseren Athleten, die Vorbilder für junge Kreative sind, zusammenarbeiten, unsere Erfahrungen teilen und zeigen, dass es beim Sport um Leidenschaft, Entschlossenheit, Teamarbeit, die gegenseitige Unterstützung und das eigene Engagement geht.

UNSERE GRUNDLAGEN: COMPLIANCE UND TRANSPARENZ

SCHUTZ DER MENSCHENRECHTE

adidas hat sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte verpflichtet und weiß, wie wichtig es ist, die notwendigen Schritte zum Erfüllen dieser gesellschaftlichen Verpflichtung aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang bemühen wir uns um ein verantwortungsvolles Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette, schützen die Rechte unserer Mitarbeiter sowie der Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben durch unsere Arbeitsplatzstandards und machen unseren Einfluss geltend, um Veränderungen herbeizuführen, wo Menschenrechtsfragen mit unseren Geschäftsaktivitäten verknüpft sind.

Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenübersteht. Zu den jüngsten Errungenschaften unserer Arbeit zählen die Veröffentlichung unseres Ansatzes zur Unterstützung von Menschenrechtsverteidigern, unsere Teilnahme an einem Pilotversuch zur Schaffung eines internationalen Benchmarks für globale Unternehmen im Bereich Menschenrechte sowie die kontinuierliche Offenlegung von Beschwerden Dritter über einen unabhängigen Beschwerdemechanismus. Damit werden wir unserem

02 LEISTUNGSINDIKATOREN

Betriebsbegehungen	1.225 (2015: 1.255)
Audits zur Einhaltung sozialer Standards (extern und intern) ¹	989 (2015: 1.135)
Umweltprüfungen	143 (2015: 138)
FLA-Audits	4 (2015: 4)
Schulungsmaßnahmen ²	171 (2015: 120)
Leistungsindikatoren zur Einhaltung sozialer Standards (C-KPI)	siehe Grafik 04
Beendigung der Geschäftsbeziehung aufgrund der Nichteinhaltung von Standards	10 (2015: 3)
Einsatz von Better Cotton (Ziel 2018: 100 %)	68 % (2015: 43 %)

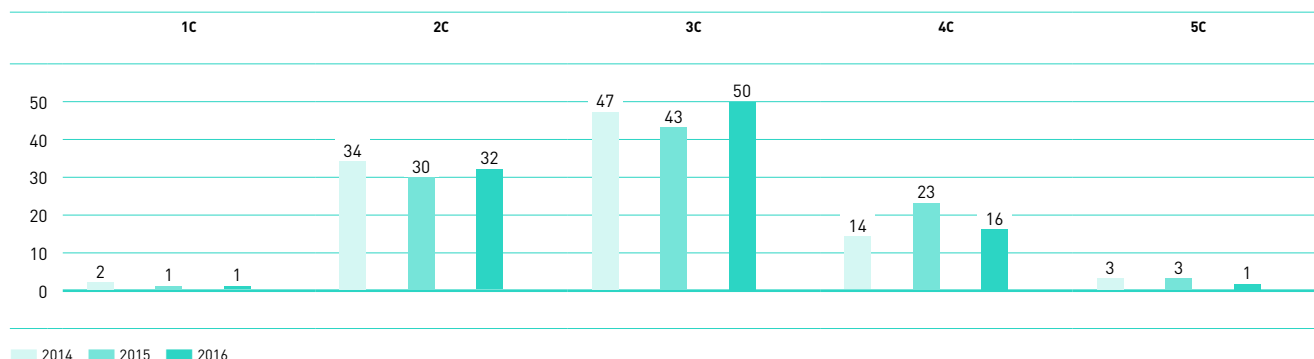
¹ Im Jahr 2016 ist die Zahl der Compliance-Audits zu sozialen Standards im Vergleich zum vorhergehenden Jahr leicht zurückgegangen. Das ist u. a. auf die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Marken sowie die geringere Anzahl erforderlicher Audits bei unseren am besten bewerteten Zulieferern zurückzuführen.

² Aufgrund der Aufgliederung unserer Teams in dedizierte Teams für Beratung und Überwachung hatten wir mehr Kapazitäten und konnten so unseren Zulieferern deutlich mehr Trainings anbieten.

03 COMPLIANCE-RATINGS

Rating	Zielerreichungsgrad	Leistungsbeurteilung
1C	0 % – 29 %	Es gibt eine Vielzahl von 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.

04 ENTWICKLUNG DER COMPLIANCE-RATINGS¹ IN %



¹ Die Anzahl unserer am besten bewerteten Zulieferer ist aufgrund der konsequenteren Anwendung unseres rigiden Auditprozesses leicht zurückgegangen.

seit langer Zeit bestehenden Anspruch für Transparenz und Verantwortung gerecht. Für unsere Arbeit in diesem Bereich erhielten wir eine vordere Platzierung im KnowTheChain Ranking 2016.

www.adidas-group.com/s/menschenrechte

SICHERSTELLUNG FAIRER UND UMWELT- VERTRÄGLICHER ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

Bereits 1997 haben wir mit unseren Arbeitsplatzstandards einen Verhaltenskodex für Zulieferer eingeführt. Die Arbeitsplatzstandards sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die das Unternehmen mit seinen wichtigsten Geschäftspartnern abschließt. Sie sollen gesundheitsverträgliche und sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben gewährleisten. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der United Nations Organisation (UNO) sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI).

Zur Durchsetzung dieser Standards führt das SEA-Team regelmäßig angekündigte und unangekündigte Audits durch, um die Einhaltung sozialer und Umweltstandards zu überprüfen. Über ein innovatives Ratingsystem bewerten wir die Leistung unserer Zulieferer zwischen 1C/1E (schlechtester Wert) und 5C/5E (bestmöglicher Wert). Anhand der Ergebnisse entscheiden unsere Beschaffungsteams, ob eventuelle Maßnahmen ergriffen werden müssen. Diese können von Schulungen bis hin zur Beendigung der Geschäftsbeziehung reichen. Bei der Auswahl neuer Zulieferer wird ein ähnliches Bewertungssystem angewendet und Aufträge werden nur nach vorheriger Zustimmung des SEA-Teams vergeben. www.adidas-group.com/s/umgang-beschaffungskette

■ siehe Tabelle 02 ■ siehe Tabelle 03 ■ siehe Grafik 04

Wir unterstützen unsere Zulieferer bei der Einrichtung solider Umweltmanagementsysteme in ihren Produktionsstätten, um Umweltauswirkungen nach Möglichkeit zu reduzieren. Außerdem haben wir spezielle Richtlinien und Schulungsprogramme für unsere Zulieferer aufgestellt, wobei die Umweltpraktiken unserer eigenen Standorte als Vorbild dienen. Die Umweltauswirkungen unserer Zulieferbetriebe überwachen wir mithilfe eines spezifischen Datenmanagementsystems, über das unsere Zulieferer regelmäßig Angaben zu CO₂-Emissionen, Energie- und Wasserverbrauch oder auch Abfallmengen machen müssen. 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 unserer Standards hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft. www.adidas-group.com/s/richtlinien

GEWÄHRLEISTUNG DER PRODUKTSICHERHEIT

Wir verfügen über unternehmensweite Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung materieller und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards bei allen Marken gewährleisten. Seit Einführung des ersten Regelwerks für Gefahrstoffe im Jahr 1998 entwickeln wir die Richtlinien, die den Einsatz von Chemikalien bei der Herstellung unserer Produkte verbieten oder einschränken, ständig weiter. Die Richtlinie zu Gefahrstoffen entspricht strengsten örtlichen Bestimmungen und höchsten Anforderungen von Verbraucherschutzorganisationen. Sie untersagt z.B. den Einsatz von Chemikalien, die als schädlich oder toxisch eingestuft werden. Auch die Beschaffung oder Verarbeitung etwaiger Rohmaterialien von bedrohten oder gefährdeten Arten ist

untersagt. Ebenso ist die Verwendung von Leder, Haut oder Fellen, die durch nicht artgerechte Behandlung frei lebender oder gezüchteter Tiere gewonnen werden, für die Herstellung unserer Produkte nicht akzeptabel. Diese Standards sind für alle Geschäftspartner verbindlich und werden anhand unseres kontinuierlichen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen regelmäßig aktualisiert. 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. www.adidas-group.com/s/produktsicherheit

INTENSIVER STAKEHOLDER-DIALOG UND MEHR TRANSPARENZ

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 (BCI), die Sustainable Apparel Coalition (SAC), die Leather Working Group (LWG) 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 dem EHS+ Zentrum in China und dem Better-Work-Programm der IAO setzen wir uns dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte seitens der Betriebsleitung und der Arbeiter auszubauen.

Zentrales Element unserer transparenten Kommunikation ist die Veröffentlichung der Liste unserer weltweiten Zulieferbetriebe, die bereits seit 2007 auf unserer Internetseite zu finden ist. Die Liste wird zweimal jährlich aktualisiert und enthält auch die Betriebe, die Produkte für sportliche Großereignisse wie die FIFA Fußballweltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele hergestellt haben. www.adidas-group.com/s/partnerschaften www.adidas-group.com/s/umgang-beschaffungskette

DIE ADIDAS AG IN NACHHALTIGKEITSINDIZES

EXTERNE ANERKENNUNG UNSERES NACHHALTIGKEITSPROGRAMMS

Unsere Nachhaltigkeitsinitiativen erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2016 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. So wurde die adidas AG z. B. zum 17. 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 analysiert und bewertet. Als eines der Unternehmen mit der höchsten Gesamtbewertung unserer Branche erhielt die adidas AG die Auszeichnungen ‚Gold Class‘ und ‚Industry Mover‘ für ihre hervorragenden Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit. Unternehmen innerhalb der jeweiligen Sektoren, deren Gesamtergebnis mindestens 60 beträgt und um höchstens 1 % von dem des Unternehmens mit der höchsten Gesamtbewertung abweicht, erhalten die Auszeichnung ‚RobecoSAM Gold Class‘. Im Sektor ‚Textilien, Bekleidung & Luxusgüter‘ wurde die adidas AG als Branchenführer in den Kategorien ‚Brand Management‘, ‚Innovationsmanagement‘, ‚Risiko- und Krisenmanagement‘, ‚Umweltsysteme‘, ‚Ökoeffizienz‘, ‚Corporate Citizenship & Philanthropie‘ sowie ‚Stakeholder Engagement‘ ausgezeichnet. Darüber hinaus erreichte adidas im Jahr 2016 den fünften Platz in der Liste der ‚Global 100 Most Sustainable Corporations in the World‘ (Global 100 Index) und schaffte es damit im dritten Jahr in Folge in die Top 10. Zudem erhielt das Unternehmen erneut eine Auszeichnung für die herausragende Umweltleistung seiner Beschaffungskette in China und wurde im zweiten Jahr in Folge im jährlich veröffentlichten Corporate Information Transparency Index (CITI) auf Platz eins in der Textilbranche geführt. Die Rangliste wurde gemeinsam vom Institute of Public & Environmental Affairs (IPE) und dem Natural Resources Defense Council (NRDC) erarbeitet. Sie erfasst die führenden Marken im Hinblick auf das Umweltmanagement ihrer Beschaffungsketten in China.

- Dow Jones Sustainability Index (World und Europe)
- Euronext Vigeo Indizes (Eurozone 120 und Europe 120)
- ECPI Ethical Equity Indizes (Euro und EMU) & ECPI ESG Equity (Euro und World)
- Ethibel Sustainability Indizes (Global und Europe)
- FTSE4Good Index Serie
- MSCI Global Sustainability Indizes & MSCI SRI Indizes
- STOXX ESG Leaders Index
- Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (Global 100 Index)
- Carbon Disclosure Project Climate Change (Score B), Water (Score B)



UNSER
FIVANZ
JAHR

— INTERNES MANAGEMENTSYSTEM	86
— GESCHÄFTSENTWICKLUNG	90
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	90
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	92
Bilanz und Kapitalflussrechnung	96
Treasury	101
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	104
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	107
— GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN	111
Westeuropa	111
Nordamerika	111
China	112
Russland/GUS	112
Lateinamerika	113
Japan	113
MEAA	113
Andere Geschäftssegmente	114
— NACHTRAG UND AUSBLICK	115
Nachtrag	115
Ausblick	115
— RISIKO- UND CHANCENBERICHT	118
Erläuterung wesentlicher Risiken	123
Erläuterung der Chancen	131
— BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT	133

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 MANAGEMENTSYSTEM

Zur Steigerung des Shareholder Values strebt adidas die Maximierung des operativen Cashflows an. Dies wollen wir erreichen, indem wir Umsatz und Gewinn kontinuierlich verbessern und gleichzeitig den Kapitaleinsatz optimieren. Des Weiteren fokussieren wir uns darauf, deutliche Gewinnsteigerungen im Interesse unserer Aktionäre zu erzielen. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Unternehmens ist darauf ausgelegt, die aktuelle Geschäftsentwicklung mit einer Vielzahl von Instrumenten zu bewerten und daraus zukünftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Ziel ist die optimale Ausschöpfung wirtschaftlicher und unternehmerischer Potenziale.

INTERNES MANAGEMENTSYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUES AUSGERICHTET

Wir sind überzeugt, dass der *operative Cashflow* [siehe Glossar, S. 217](#) eines der wichtigsten Instrumente ist, um Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich das Management des Unternehmens auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). [siehe Grafik 01](#) 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. Darüber hinaus legt das Management ein besonderes Augenmerk auf die Stärkung der Ertragskraft im Sinne unserer Aktionäre. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung des Gewinns sowie des Ergebnisses je Aktie für uns von besonderer Bedeutung. [siehe Grafik 01](#)

Um langfristige operative Verbesserungen zu fördern, messen wir die Entwicklung der Geschäftseinheiten über einen mehrjährigen Zeitraum. In diesem Zusammenhang ist uns auch bewusst, dass der langfristige Erfolg unseres Unternehmens von unserer

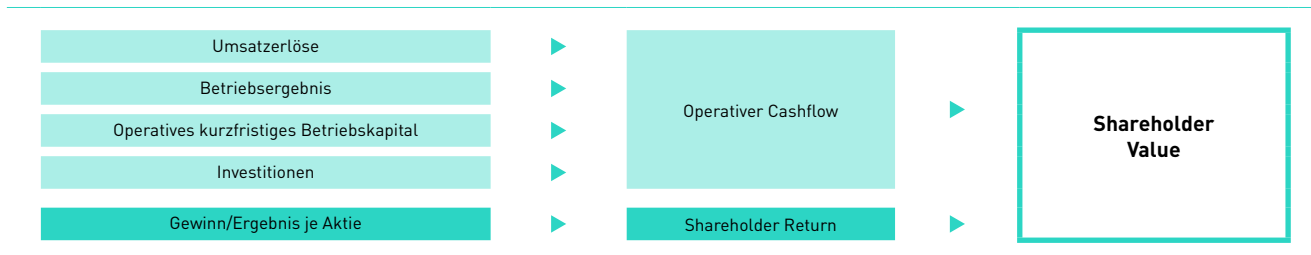
Fähigkeit abhängt, sämtliche relevanten materiellen und immateriellen Werttreiber des gesamten Unternehmens zu ermitteln, zu messen und zu steuern. Deshalb haben wir 2016 unsere Bemühungen im Bereich ‚integriertes Leistungsmanagement‘ (Integrated Performance Management – IPM) fortgesetzt. IPM ist unser Ansatz für eine systematische und einheitliche Berücksichtigung der wichtigsten Werttreiber des Unternehmens – dazu gehören unsere Mitarbeiter, unsere Marken, die Nachhaltigkeit und unsere Finanzkennzahlen – in unseren Entscheidungsprozessen.



OPERATIVE MARGE ALS EIN BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS


Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist einer der bedeutsamsten KPIs unseres Unternehmens, um den operativen Erfolg zu steigern und das operative Ergebnis 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 gewährleisten, sondern auch zur Verbesserung der Bruttomarge führen können. Um Umsatz und Bruttomarge zu steigern, bedienen wir uns folgender Maßnahmen:

01 BEDEUTSAMSTE LEISTUNGSINDIKATOREN (KPIs)



- Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten bei gleichzeitiger Erhöhung des Anteils der Verkäufe zum vollen Preis.
 - Optimierung des Produktmix.
 - Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf *selbst kontrollierte Verkaufsflächen*  [siehe Glossar, S. 218](#).
 - Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette.
- **Kontrolle und Steuerung der betrieblichen Aufwendungen:**
 Die strikte Kontrolle der betrieblichen Aufwendungen spielt eine zentrale Rolle in unserem Bestreben, aus dem Umsatzwachstum Kapital zu schlagen und den Gewinn zu steigern. Besonderes Augenmerk legen wir hierbei auf die Flexibilität der Kostenbasis des Unternehmens. Einer unserer größten betrieblichen Aufwandsposten sind die *Marketinginvestitionen*  [siehe Glossar, S. 217](#). Gleichzeitig ist Marketing eines unserer wichtigsten Instrumente, um die Attraktivität unserer Marke zu erhöhen und unseren Umsatz nachhaltig zu steigern. Unser Fokus liegt daher darauf, eine optimale Effizienz unserer Marketinginvestitionen zu gewährleisten. 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.

Des Weiteren verfolgen wir das Ziel, die Effizienz unseres operativen Geschäfts zu steigern, indem wir die *Betriebsgemeinkosten*  [siehe Glossar, S. 216](#) strikt kontrollieren. In diesem Zusammenhang überprüfen wir regelmäßig unsere operative Struktur. Dabei sind für uns die Straffung unserer Geschäftsprozesse, die Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen 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.

STRAFFES MANAGEMENT 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 durchschnittlichen 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 mit unseren Lieferanten auszuhandeln, um damit unsere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestmöglich zu steuern.

INVESTITIONEN ZIELEN AUF MAXIMALE ZUKÜNFTIGE RENDITE AB

Ein weiterer zentraler 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 das Management auf Basis von Investitionsanträgen unterschiedlicher Unternehmensbereiche die Investitionsschwerpunkte fest und bestimmt daraufhin das komplette Investitionsbudget für das Unternehmen. In einem zweiten Schritt stimmen unsere 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.

Um die Kapitalrendite zu optimieren, bewerten wir insbesondere größere Projekte nach Abschluss und dokumentieren wichtige Rückschlüsse, damit diese für künftige Investitionsentscheidungen genutzt werden können.

FOKUS AUF GEWINN UND ERGEBNIS JE AKTIE IM SINNE DER AKTIONÄRSINTERESSEN

Neben unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung vorantreiben. Wir sind überzeugt, dadurch den Fokus noch stärker auf die Interessen unserer Aktionäre zu legen. Aus diesem Grund legt das Management des Unternehmens ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung des Gewinns sowie des Ergebnisses je Aktie und orientiert sich an diesen beiden bedeutsamsten finanziellen KPIs.  [siehe Grafik 01](#) Unser starker Fokus auf die Steigerung des Gewinns spiegelt sich ebenfalls in der variablen Vergütungskomponente unseres Managements wider, die mitunter an das Gewinnwachstum des Unternehmens geknüpft ist.  [siehe Vergütungsbericht, S. 32](#)

NICHT FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben den oben dargestellten bedeutsamsten finanziellen KPIs zur Beurteilung der Geschäftslage und des operativen Erfolgs des Unternehmens 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 Geschäftsfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu den nicht finanziellen KPIs, die wir genau verfolgen, gehören u.a. Net Promoter Score (NPS), Marktanteile, Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten, unsere Lieferfähigkeit (On-Time In-Full), unser Mitarbeiterengagement sowie KPIs, die unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit messen.

Net Promoter Score (NPS): Starke Markenidentitäten zu schaffen, ist entscheidend dafür, unsere Markenbegehrlichkeit zu stärken sowie profitables Wachstum zu unterstützen und voranzutreiben. Daher investieren wir, hauptsächlich auf Markt- und Kategorieebene, in primäre qualitative und quantitative Marktforschung, darunter Trendscouting und Verbraucherumfragen, um die Loyalität gegenüber unseren Marken und die Markenstärke zu ermitteln. Zu den erfassten Daten zählen Markenbekanntheit, Markenbeliebtheit und Kaufabsichten.

Darüber hinaus haben wir im Rahmen von ‚Creating the New‘ ein NPS-System eingeführt, das uns ermöglicht, die Markenwahrnehmung von Konsumenten noch sorgfältiger zu analysieren. NPS gibt uns Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass Konsumenten unsere Marken weiterempfehlen. NPS ist daher eine wichtige Säule bei der Transformation unseres Unternehmens in eine konsumentenfokussierte Organisation. Es ist ein ganzheitliches und transparentes System zur Messung der Marken-Performance und wurde bereits in anderen Branchen und Organisationen erfolgreich angewendet. NPS basiert auf der folgenden Frage, die den angesprochenen Personen gestellt wird: „Mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie die Marke einem Freund empfehlen?“ Die Frage kann mithilfe einer Skala von 0 bis 10 beantwortet werden, wobei 10 die höchste Wahrscheinlichkeit darstellt. Um den NPS zu berechnen, werden von den Unterstützern („Promoters“, die mit 9 oder 10 geantwortet haben) die Kritiker („Detractors“, die mit 0 bis 6 geantwortet haben) abgezogen. Konsumenten, die mit den Antworten 7 oder 8 als Neutrale oder Passive gelten, werden bei der Berechnung des NPS nicht berücksichtigt.

Unsere Maßnahmen in Bezug auf NPS (sowohl unser eigener NPS als auch der unserer Hauptwettbewerber) werden von einer unabhängigen Agentur ermittelt und durch unsere internen globalen Consumer Insight Teams auf regelmäßiger Basis überprüft. Wir sind der festen Überzeugung, dass Markenloyalität nachhaltiges Wachstum für unsere Marken sicherstellen wird. Zudem kaufen Markenbotschafter im Durchschnitt mehr als diejenigen, die unsere Marken nicht weiterempfehlen. Und viele unserer Konsumenten machen ihre Kaufentscheidungen an Empfehlungen von Freunden (oder Familienmitgliedern) fest. Infolgedessen fließen die NPS-Ergebnisse auch in die variable Vergütung der Vorstandsmitglieder sowie einer großen Anzahl unserer Mitarbeiter ein. [+ siehe Vergütungsbericht, S. 32](#)

Marktanteile: Um den operativen Erfolg unserer Marken im Vergleich zu unseren Hauptmitbewerbern messen zu können, sammeln wir fortlaufend auf Markt- und Kategorieebene Marktanteilsdaten. [+ siehe Unternehmensstrategie, S. 48](#) Die gewonnenen Erkenntnisse liefern unserer oberen Führungsebene detaillierte Einblicke, in welchen Märkten und Kategorien wir unsere Marktanteile im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ausbauen konnten. [+ siehe Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management, S. 133](#) Dadurch können wir diese Erkenntnisse innerhalb des Unternehmens wirksam nutzen. Darüber hinaus helfen uns die Ergebnisse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für jeden unserer Märkte und Kategorien im Rahmen unserer langfristigen strategischen Ziele zu definieren, basierend auf ihrer Gesamtpositionierung innerhalb der Sportartikelbranche.

Auftragsbestände und Durchverkaufsdaten: Für die Nachfrageplanung und zur besseren Einschätzung unserer zukünftigen Geschäftsentwicklung werden die *Auftragsbestände* [+ siehe Glossar, S. 216](#) genau beobachtet. Sie messen die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Hineinverkauf eingegangenen Kundenbestellungen. Aufgrund des zunehmenden Anteils eigener Einzelhandelsaktivitäten in unserem Geschäftsmix, des schwankenden Bestellverhaltens unserer Kunden sowie des wachsenden Teils unseres Geschäfts, das mit deutlich kürzeren Vorlaufzeiten realisiert wird, sind die eingehenden Auftragsbücher unserer Einzelhandelspartner allerdings weniger aussagekräftig geworden. Sie eignen sich daher nur bedingt als Indikator für die zukünftigen Umsatzerlöse von adidas. Aus diesem Grund gewinnen das qualitative Feedback unserer Einzelhandelspartner zu den Durchverkaufsraten unserer Kollektionen zum vollen Preis am Point-of-Sale sowie die aus unseren eigenen Einzelhandelsaktivitäten gewonnenen Daten zunehmend an Bedeutung.

On-Time In-Full (OTIF): OTIF misst unsere 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. [+ siehe Global Operations, S. 62](#) So können wir Verbesserungspotenzial beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse eruieren. Die Kennzahl hilft uns ebenso, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was in puncto Kundenzufriedenheit eine wichtige Rolle spielt. Die OTIF-Messung umfasst die Marken adidas und Reebok in den meisten unserer wichtigen Märkte. [+ siehe Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management, S. 133](#)

Mitarbeiterengagement: Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führen wir Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien konzernweit erarbeiten. Vor dem Hintergrund organisatorischer Veränderungen innerhalb unseres Unternehmens wurde der bisherige Ansatz für Mitarbeiterumfragen hinsichtlich Umfang und Häufigkeit überarbeitet. Der neue Ansatz soll 2017 eingeführt werden. [+ siehe Unsere Mitarbeiter, S. 72](#)

Leistungsmessung im Bereich Nachhaltigkeit: Wir sind fest entschlossen, die Leistung unseres Unternehmens im Sozial- und Umweltbereich weiter zu verbessern. Wir sind überzeugt, dass wir dadurch nicht nur das Ansehen von adidas insgesamt verbessern, sondern auch den Unternehmenswert steigern können. Daher haben wir eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie etabliert, im Rahmen derer 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. [+ siehe Nachhaltigkeit, S. 78](#) 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 Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management, S. 133](#) www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsberichte

STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens aufgebaut, das eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Dabei überwachen wir unsere Leistungsindikatoren sowie weitere wichtige Finanzkennzahlen kontinuierlich und vergleichen diese monatlich mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie mit *rollierenden Prognosen*. [+ siehe Glossar, S. 218](#). Sollten negative Abweichungen von unseren Zielen auftreten, führen wir detaillierte Analysen durch und ergreifen entsprechende Gegenmaßnahmen. Falls nötig, erarbeiten wir Maßnahmenpläne und setzen diese so um, dass sich unser operatives Geschäft bestmöglich entwickeln kann. Um die aktuelle Entwicklung von Umsatz und Profitabilität zu beurteilen, analysiert das Management kontinuierlich die Geschäftsergebnisse unserer operativen Geschäftssegmente. Des Weiteren vergleichen wir unsere Ergebnisse regelmäßig mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Wettbewerber.

Anhand der jeweils bis dato erzielten Ergebnisse sowie der Chancen und Risiken werden die Geschäftsergebnisse für das Gesamtjahr viermal jährlich hochgerechnet. In diesem Zusammenhang werden auch, sofern verfügbar, Auftragsbestand, Durchverkaufsdaten und Feedback unserer Kunden sowie aus unseren 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, führen wir unsere Integrated-Business-Planning-Initiative (IBP) weiter fort. 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 Produkte zum vollen Preis verkauft werden.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG

2016 war für adidas sowohl auf operativer als auch auf finanzieller Ebene ein erfolgreiches Geschäftsjahr. Der Umsatz stieg währungsbereinigt um 18 %, hauptsächlich infolge des deutlich zweistelligen Wachstums bei der Marke adidas sowie einer Steigerung im mittleren einstelligen Bereich bei der Marke Reebok. Alle Marktsegmente verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzanstieg mit zweistelligem Wachstum in allen Regionen mit Ausnahme von Russland/GUS, wo der Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich zunahm. Trotz des deutlichen Drucks durch negative Währungseffekte verbesserte sich die Bruttomarge um 0,3 Prozentpunkte auf 48,6 % aufgrund eines besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigerer Beschaffungskosten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,3 Prozentpunkte auf 42,8 %. In Verbindung mit einem nicht wiederkehrenden Ertrag im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. führte dies zu einer Verbesserung der operativen Marge ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vorjahr um solide 1,3 Prozentpunkte auf 7,7 %. Infolgedessen erhöhte sich der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vorjahr um 41 % auf 1,019 Mrd. €. Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stieg ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vorjahr um 41 % auf 4,99 €.

ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

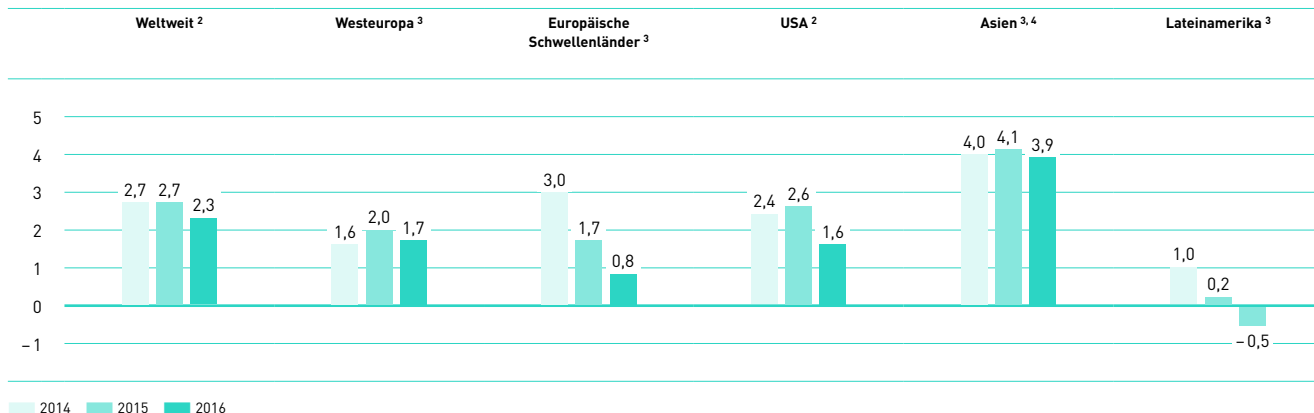
WELTWIRTSCHAFT WÄCHST 2016 UM 2,3%¹

Die Weltwirtschaft erlebte 2016 erneut ein schwieriges Jahr und verzeichnete ein geringeres Wachstum als ursprünglich prognostiziert. Mit einem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 2,3 % fiel das Wirtschaftswachstum im Jahr 2016 auf den tiefsten Stand seit 2009. Die schwächer als erwartete Konjunktur spiegelt einen trägen globalen Handel, mäßige Investitionsausgaben, politische Unsicherheiten sowie volatile Finanzmärkte wider. Zusammen mit den anhaltenden geopolitischen Spannungen und dem politischen Dissens, der beispielsweise im unerwarteten Votum Großbritanniens für einen Ausstieg aus der EU („Brexit“) oder im

Ergebnis der Präsidentschaftswahl in den USA Ausdruck fand, zählten diese Entwicklungen nach wie vor zu den größten Unsicherheitsfaktoren und belasteten weiterhin die wirtschaftlichen Aktivitäten. Die Entwicklungsländer verzeichneten 2016 ein Wachstum in Höhe von 3,4 %, was vor allem auf eine steigende Inlandsnachfrage, eine moderate Stabilisierung der Rohstoffpreise sowie expansive gesamtwirtschaftliche Maßnahmen zurückzuführen ist. Nichtsdestotrotz haben die schwache Investitionstätigkeit und der schwache Produktivitätszuwachs den wirtschaftlichen Aufschwung in diesen Märkten negativ beeinflusst. Das Wachstum in den Industrieländern verlangsamte sich auf 1,6 %. Mehrere Märkte hatten wiederholt mit großen Herausforderungen wie z. B. einer schwachen externen Nachfrage, geringen Investitionstätigkeiten, politischen Unsicherheiten oder einem schleppenden Produktivitätszuwachs zu kämpfen. Dennoch wurde die wirtschaftliche Gesamtleistung durch die Erholung auf dem Arbeitsmarkt sowie eine expansive Geldpolitik gestützt.

¹ Quellen: World Bank Global Economic Prospects und HSBC Global Research.

01 ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS NACH REGIONEN¹ IN %



¹ Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2014 und 2015 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

² Quelle: World Bank.

³ Quelle: HSBC.

⁴ Asien umfasst auch Japan und den Pazifikraum.

02 ARBEITSLOSENQUOTE NACH QUARTALEN UND REGIONEN¹ IN % DER ERWERBSFAHIGEN BEVÖLKERUNG

	Q4 2015	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016
USA ²	5,0	5,0	4,9	4,9	4,7
Eurozone ³	10,5	10,2	10,1	9,8	9,6
Japan ⁴	3,3	3,2	3,1	3,0	3,1
China ⁵	4,1	4,0	4,1	4,0	4,0
Russland ⁶	5,8	6,0	5,4	5,2	5,3
Brasilien ⁷	7,4	7,9	11,2	11,7	11,9

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.

DYNAMIK DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN²

Die globale Sportartikelbranche verzeichnete im Jahr 2016 ein robustes Wachstum. Dazu trugen insbesondere steigende Konsumausgaben sowohl in den Entwicklungs- als auch in den Industrieländern, der anhaltende Sportmodetrend („Athleisure“) sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung weltweit bei. Zudem profitierte die Branche von sportlichen Großereignissen wie den Olympischen Spielen 2016 in Brasilien oder der UEFA EURO 2016 in Frankreich. Darüber hinaus lieferten soziale Trends wie Social Fitness weiterhin bedeutende Impulse, die sich positiv auf die gesamte Sportbranche auswirkten. Der rasante Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals setzte sich fort, da die Händler die vielfältigen kommerziellen Möglichkeiten im Bereich mobiler Technologien und sozialer Medien zu nutzen wussten. Gleichwohl litt die Branche unter der Insolvenz mehrerer Einzelhändler, was nur teilweise durch andere Händler aufgefangen werden konnte. Aus Categoriesicht zeigte der Bereich Sportschuhe 2016 eine starke Umsatzentwicklung. Das ganze Jahr hindurch verzeichneten insbesondere Sportschuhe für den Freizeitbereich eine starke Dynamik, wobei Modelle aus den Bereichen Retro-Running und Tennis sich besonders gut entwickelten. Zudem stieg der Umsatz bei Laufschuhen im Jahr 2016 vor allem dank der Fashion- und Retro-Modelle weiter an. Bei Basketballschuhen gestaltete sich die Situation weiterhin schwierig, da die Bedeutung dieser Modelle in der aktuellen Mode weiter abnimmt. Die Kategorie Sportbekleidung verzeichnete das ganze Jahr hindurch solide Zuwächse und profitierte in diesem Bereich vorrangig von einer gestiegenen Nachfrage nach Activewear. Die Konsumenten setzten vermehrt auf Modelle dieser Kategorie anstatt auf herkömmliche, funktionale Bekleidung. Trotz des anhaltend schwierigen Geschäftsumfelds für Sportausrüstung konnte die Kategorie insbesondere auf dem US-Markt ein Umsatzwachstum verzeichnen.

² Quellen: NPD Market Research und Deutsche Bank Market Research.

03 QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTENPREISINDEX¹ NACH REGIONEN

	Q4 2015	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016
USA ²	0,7	0,9	1,0	1,5	2,1
Eurozone ³	0,2	0,0	0,1	0,4	1,1
Japan ⁴	0,2	0,0	-0,4	-0,5	0,3
China ⁵	1,6	2,3	1,9	1,9	2,1
Russland ⁶	12,9	7,3	7,5	6,4	5,4
Brasilien ⁷	10,7	9,4	8,8	8,5	6,3

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.

04 QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTENVERTRAUENS¹ NACH REGIONEN

	Q4 2015	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016
USA ²	96,3	96,1	97,4	103,5	113,3
Eurozone ³	-5,7	-9,7	-7,2	-8,2	-5,1
Japan ⁴	41,3	41,3	42,1	42,6	42,3
China ⁵	103,7	100,0	102,9	104,6	108,4
Russland ⁶	-26,0	-30,0	-26,0	-19,0	-18,0
Brasilien ⁷	96,3	97,6	101,0	103,1	100,3

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.

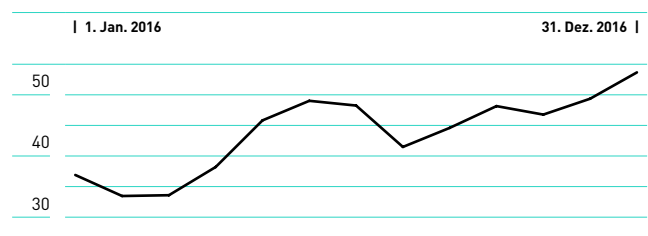
⁶ Quelle: Russisches Statistikamt.

⁷ Quelle: Brasilianischer Verband der Industrie.

05 WECHSELKURSENTWICKLUNG¹ 1 € ENTSpricht

	Durchschnittskurs 2015	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	Durchschnittskurs 2016
USD	1,1101	1,1385	1,1102	1,1161	1,0541	1,1069
GBP	0,7259	0,7916	0,8265	0,8610	0,8562	0,8188
JPY	134,42	127,90	114,05	113,09	123,40	120,40
RUB	67,682	76,971	71,339	70,491	63,938	74,278
CNY	6,9721	7,3561	7,3620	7,4531	7,3123	7,3515

¹ Kassakurs am Quartalsende.


06 2016 ÖLPREISENTWICKLUNG¹ IN US-\$ JE BARREL


¹ West Texas Intermediate Cushing Rohöl.

Quelle: Bloomberg.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

ADIDAS ERZIelt IM GESCHÄFTSJAHR 2016 HERVORRAGENDE ERGEBNISSE

Im Geschäftsjahr 2016 stieg der Umsatz von adidas währungsbereinigt um 18 %. In Euro wuchs der Umsatz um 14 % auf 19,291 Mrd. € (2015: 16,915 Mrd. €).  siehe Grafik 07

Nach Marktsegmenten betrachtet legte der zusammengefasste währungsbereinigte Umsatz der Marken adidas und Reebok im Jahr 2016 in fast allen Regionen mit zweistelligen Wachstumsraten zu. In Westeuropa nahm der Umsatz, vor allem infolge zweistelliger Zuwächse in den wichtigsten Ländern, währungsbereinigt um 20 % zu. Der währungsbereinigte Umsatz in Nordamerika und China erhöhte sich um 24 % bzw. 28 %. Der Umsatz in Russland/GUS stieg währungsbereinigt um 3 %. In Lateinamerika nahm der Umsatz währungsbereinigt um 16 % zu. Alle wichtigen Länder der Region verzeichneten einen Zuwachs im zweistelligen Bereich mit Ausnahme von Brasilien, wo sich der Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich erhöhte. In Japan stieg der währungsbereinigte Umsatz um 16 %. Der Umsatz in MEAA wuchs währungsbereinigt um 16 %. Darin spiegeln sich die weitreichende Stärke und das zweistellige Wachstum in fast allen Ländern der Region wider.

Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten nahm währungsbereinigt um 1 % zu. Deutliche Steigerungen in den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen und bei Runtastic wurden lediglich zum Teil durch Umsatzrückgänge bei CCM Hockey und TaylorMade-adidas Golf aufgehoben.

STARKES ZWEISTELLIGES UMSATZWACHSTUM BEI DER MARKE ADIDAS

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas erhöhte sich um 22 %, vor allem aufgrund zweistelliger Steigerungen in den Kategorien Training und Running sowie bei adidas Originals und adidas neo. Zudem trugen Zuwächse im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Fußball sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Outdoor zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok legte im Vergleich zum Vorjahr um 6 % zu. Dies war auf zweistellige Steigerungen bei Classics sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich in den Kategorien Training und Running zurückzuführen. Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf verringerte sich währungsbereinigt um 1 %. Umsatzwachstum bei TaylorMade und adidas Golf wurde durch Rückgänge bei Ashworth und Adams Golf mehr als aufgehoben.

ZWEISTELLIGES UMSATZWACHSTUM BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG

Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe erhöhte sich im Jahr 2016 um 26 %, insbesondere dank zweistelliger Steigerungen in allen wichtigen Kategorien. Der Umsatz im Bereich Bekleidung wuchs auf währungsbereinigter Basis um 11 %. Verantwortlich hierfür waren zweistellige Umsatzsteigerungen in den Kategorien Training und Running sowie bei adidas Originals und adidas neo. Die Kategorie Fußball, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichnete, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz im Bereich Zubehör stieg um 9 %, hauptsächlich aufgrund von Zuwächsen im hohen einstelligen Bereich in den Kategorien Fußball und Training.

 siehe Tabelle 09

07 UMSATZERLÖSE¹ IN MIO. €

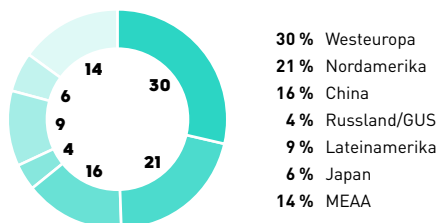
2016	19.291
2015	16.915
2014	14.534
2013	14.203
2012	14.883

¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

09 UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN MIO. €

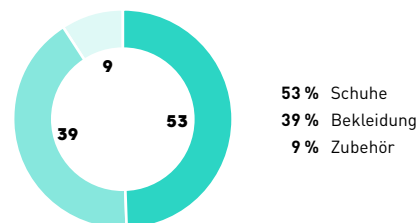
	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	10.135	8.360	21 %	26 %
Bekleidung	7.476	6.970	7 %	11 %
Zubehör	1.681	1.585	6 %	9 %
Gesamt	19.291	16.915	14 %	18 %

08 UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN¹ IN % DER UMSATZERLÖSE




¹ Die Zahlen spiegeln die Geschäftstätigkeit aller Geschäftssegmente, inklusive Andere Geschäftssegmente, wider.

10 UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN % DER UMSATZERLÖSE





**UMSATZENTWICKLUNG DURCH ZWEISTELLIGES
WACHSTUM IM EINZELHANDEL UNTERSTÜTZT**

Im Geschäftsjahr 2016 wuchs der währungsbereinigte Umsatz im Einzelhandel, vor allem infolge deutlich zweistelliger Zuwächse bei der Marke adidas, um 23 %. Der Umsatz der Marke Reebok legte im mittleren einstelligen Bereich zu. In Euro stieg der Einzelhandelsumsatz um 19 % auf 5,003 Mrd. € (2015: 4,221 Mrd. €). Die Umsatzerlöse der Concept-Stores und der Factory Outlets legten jeweils im zweistelligen Bereich zu; der Umsatz der Concession Corners stieg im niedrigen einstelligen Bereich. Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 führte das Unternehmen insgesamt 2.811 Stores der Marken adidas und Reebok (2015: 2.722).  siehe Tabelle 11 Auf vergleichbarer Basis nahm der währungsbereinigte Einzelhandelsumsatz gegenüber dem Vorjahr um 12 % zu, mit zweistelligen Steigerungen in allen Marktsegmenten mit Ausnahme von Russland/GUS, wo der Umsatz auf vergleichbarer Basis im hohen einstelligen Bereich stieg. Der eCommerce-Umsatz legte auf währungs-bereinigter Basis um 59 % zu.

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 sind ebenfalls in den Umsatzkosten enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2016 lagen die Umsatzkosten mit 9,912 Mrd. € um 13 % über dem Vorjahresniveau (2015: 8,748 Mrd. €). Diese Entwicklung reflektiert unser starkes Geschäftswachstum.

**BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH TROTZ DEUTLICH
NEGATIVER WÄHRUNGSEFFEKTE
UM 0,3 PROZENTPUNKTE**

Im Geschäftsjahr 2016 stieg das Bruttoergebnis trotz deutlich negativer Währungseffekte um 15 % auf 9,379 Mrd. € (2015: 8.168 Mrd. €).  siehe Grafik 12 Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 0,3 Prozentpunkte auf 48,6 % (2015: 48,3 %).  siehe Grafik 13 Verantwortlich für diese Entwicklung waren die positiven Effekte eines deutlich besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigerer Beschaffungskosten.

**II ENTWICKLUNG DER ANZAHL DER
EINZELHANDELSGESCHÄFTE**

	Gesamt	Concept Stores	Factory Outlets	Concession Corners
31. Dezember 2015	2.722	1.698	872	152
Eröffnet	337	235	85	17
Geschlossen	248	176	55	17
Eröffnungen (netto)	89	59	30	–
31. Dezember 2016	2.811	1.757	902	152

12 BRUTTOERGEBNIS¹ IN MIO. €

2016	9.379
2015	8.168
2014	6.924
2013	7.001
2012	7.103

¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

13 BRUTTOMARGE¹ IN %

2016	48,6
2015	48,3
2014	47,6
2013	49,3
2012	47,7

¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.



LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE GEHEN ZURÜCK

Die Lizenz- und Provisionserträge gingen sowohl auf währungs-bereinigter Basis als auch in Euro um 8 % auf 109 Mio. € zurück (2015: 119 Mio. €).


SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE STEIGEN DEUTLICH


Im Geschäftsjahr 2016 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge um 175 % auf 266 Mio. € (2015: 96 Mio. €). Diese Entwicklung spiegelt primär zwei nicht wiederkehrende Erträge im zweiten Quartal 2016 wider, die im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. sowie der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts standen.

**SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN
IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ GEHEN UM
0,3 PROZENTPUNKTE ZURÜCK**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen und die Betriebsgemeinkosten. Im Geschäftsjahr 2016 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 13 % auf 8,263 Mrd. € (2015: 7,289 Mrd. €).  siehe Grafik 14 Dies spiegelt einen Anstieg der Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen sowie der Betriebsgemeinkosten wider. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,3 Prozentpunkte auf 42,8 % zurück (2015: 43,1 %).  siehe Grafik 15

**AUFWENDUNGEN FÜR POINT-OF-SALE- UND
MARKETINGINVESTITIONEN IM VERHÄLTNISS
ZUM UMSATZ UM 0,8 PROZENTPUNKTE UNTER
DEM VORJAHR**

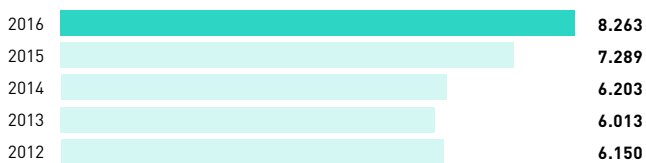
Aufwendungen für *Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen*  siehe Glossar, S. 218 stehen im Zusammenhang mit den Initiativen des

Unternehmens, die Attraktivität unserer Marken und Produkte zu stärken. Während die Aufwendungen für Point-of-Sale-Investitionen in erster Linie Aufwendungen zur Unterstützung des Durchverkaufs zum vollen Preis am Point-of-Sale umfassen, beinhalten die Aufwendungen für Marketinginvestitionen Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und sonstige Kommunikationsaktivitäten. Absolut gesehen beliefen sich die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen auf 2,521 Mrd. € (2015: 2,348 Mrd. €); dies entspricht einem Anstieg um 7%. Bei der Marke adidas erhöhten sich die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen um 11% auf 2,102 Mrd. € (2015: 1,897 Mrd. €). Bei der Marke Reebok verringerten sich die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen um 1% auf 265 Mio. € (2015: 267 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen um 0,8 Prozentpunkte auf 13,1% zurück (2015: 13,9%).  siehe Grafik 17. Darin spiegelt sich der deutliche Umsatzanstieg wider.

BETRIEBSGEMEINKOSTEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ STEIGEN UM 0,6 PROZENTPUNKTE

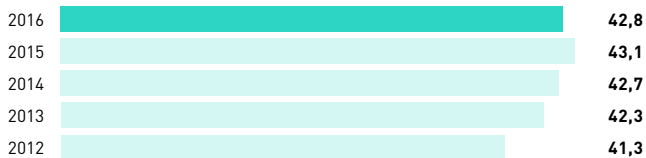
Die Betriebsgemeinkosten enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Logistik, Vertrieb und F&E sowie mit zentralen Verwaltungsfunktionen. Im Geschäftsjahr 2016 erhöhten sich die Betriebsgemeinkosten um 16% auf 5,742 Mrd. € (2015: 4,941 Mrd. €); im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Betriebsgemeinkosten um 0,6 Prozentpunkte auf 29,8% (2015: 29,2%). Diese Entwicklung war primär das Ergebnis höherer Kosten im Zusammenhang mit zentralen Verwaltungsfunktionen und

14 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN¹ IN MIO. €



¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.


15 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN¹ IN % DER UMSATZERLÖSE



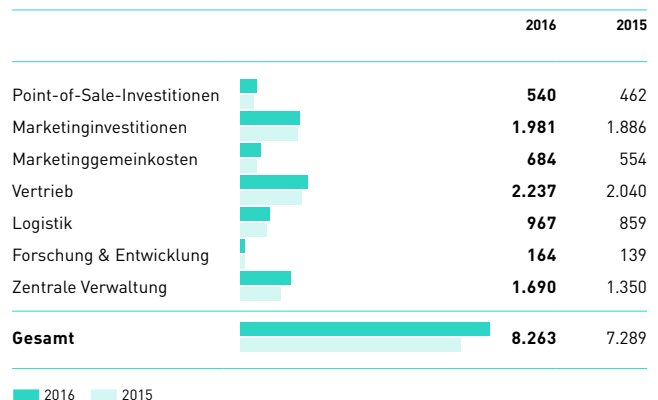
¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

Vertriebsaufwendungen. Diese umfassen in erster Linie Investitionen zum Vorantreiben des strategischen Geschäftsplans 'Creating the New', Rückstellungen für Bonuszahlungen an Mitarbeiter infolge der starken operativen Entwicklung des Unternehmens sowie Restrukturierungsaufwendungen bei Reebok und TaylorMade.

EBITDA STEIGT UM 28%

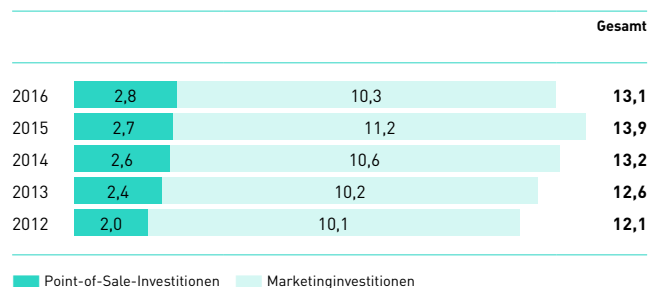
Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) stieg im Geschäftsjahr 2016 um 28% auf 1,883 Mrd. € (2015: 1,475 Mrd. €).  siehe Grafik 18. Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 um 10% auf 373 Mio. € (2015: 338 Mio. €), vor allem aufgrund eines Anstiegs bei den Sachanlagen. Gemäß 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 2016 keine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

16 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN NACH BEREICHEN IN MIO. €



■ 2016 ■ 2015

17 POINT-OF-SALE- UND MARKETINGINVESTITIONEN¹ IN % DER UMSATZERLÖSE





■ Point-of-Sale-Investitionen ■ Marketinginvestitionen

¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.


KEINE WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE IM GESCHÄFTSJAHR 2016

Im Geschäftsjahr 2016 wurden keine Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte vorgenommen. Im Vorjahr fielen Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € an. Diese standen vor allem in Zusammenhang mit den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Russland/GUS und Lateinamerika.



OPERATIVE MARGE OHNE WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE STEIGT UM 1,3 PROZENTPUNKTE

Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vorjahr verbesserte sich das Betriebsergebnis im Geschäftsjahr 2016 um 36 % auf 1,491 Mrd. € (2015: 1,094 Mrd. €).  siehe Grafik 19 Dies entspricht einer Verbesserung der operativen Marge um 1,3 Prozentpunkte auf 7,7 % im Vergleich zum Vorjahreswert (2015: 6,5 %).  siehe Grafik 20 Verantwortlich für diese Entwicklung waren die höhere Bruttomarge, die positiven Effekte niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz sowie der nicht wiederkehrende Ertrag im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C.

NETTOFINANZAUFWENDUNGEN ERHÖHEN SICH DEUTLICH

Die Finanzerträge verringerten sich im Geschäftsjahr 2016 um 40 % auf 28 Mio. € (2015: 46 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren nicht wiederkehrende positive Währungseffekte. Die Finanzaufwendungen stiegen um 11 % auf 74 Mio. € (2015: 67 Mio. €). Dies spiegelt höhere Zinsaufwendungen wider. Infolgedessen beliefen sich die Nettofinanzaufwendungen des Unternehmens auf 46 Mio. € und lagen damit deutlich über dem Vorjahr (2015: 21 Mio. €).  siehe Grafik 21

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN OHNE WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE 41% ÜBER VORJAHR

Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vorjahr erreichte die Steuerquote des Unternehmens im Geschäftsjahr 2016 einen Wert von 29,5 % und lag damit 3,4 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert von 32,9 %. Der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahm um 41 % auf 1,019 Mrd. € zu (2015: 720 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 43 % auf 5,08 € (2015: 3,54 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 41 % auf 4,99 € (2015: 3,54 €). Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auch das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg um 52 % auf 1,017 Mrd. € (2015: 668 Mio. €).  siehe Grafik 22 Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich um 53 % auf 5,08 € (2015: 3,32 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 51 % auf 4,99 € (2015: 3,32 €).  siehe Grafik 23 Die gewichtete

18 EBITDA¹ IN MIO. €

2016	1.883
2015	1.475
2014	1.283
2013	1.496
2012	1.445

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

19 BETRIEBSERGEBNIS^{1,2,3,4,5} IN MIO. €

2016	1.491
2015	1.094
2014	961
2013	1.233
2012	1.185

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

2 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 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 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

20 OPERATIVE MARGE^{1,2,3,4,5} IN %

2016	7,7
2015	6,5
2014	6,6
2013	8,7
2012	8,0

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

2 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 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 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

21 NETTOFINANZAUFWENDUNGEN IN MIO. €

2016	46
2015	21
2014	48
2013	68
2012	69

durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich auf 200.188.276 (2015: 201.536.418).

GEWINN AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN EINSCHLIESSLICH WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE 49% ÜBER VORJAHR

Einschließlich der Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vorjahr verbesserte sich das Betriebsergebnis 2016 um 41 % auf 1,491 Mrd. € (2015: 1,059 Mrd. €). Dies entspricht einer operativen Marge von 7,7 % und einem Anstieg um 1,5 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr (2015: 6,3 %). Die Steuerquote verringerte sich um 4,5 Prozentpunkte auf 29,5 % (2015: 34,0 %). Der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahm um 49 % auf 1,019 Mrd. € zu (2015: 686 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 50 % auf 5,08 € (2015: 3,37 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 48 % auf 4,99 € (2015: 3,37 €). Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn stieg um 60 % auf 1,017 Mrd. € (2015: 634 Mio. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich um 62 % auf 5,08 € (2015: 3,15 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 59 % auf 4,99 € (2015: 3,15 €).

22 AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN^{1,2,3,4,5} IN MIO. €

2016	1.017
2015	668
2014	568
2013	839
2012	791

- 1 Umfasst fortgeführte und aufgegebenen Geschäftsbereiche.
 2 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 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 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

23 VERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE^{1,2,3,4,5} IN €

2016	4,99
2015	3,32
2014	2,72
2013	4,01
2012	3,78

- 1 Umfasst fortgeführte und aufgegebenen Geschäftsbereiche.
 2 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.
 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 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

VERÄUSSERUNG VON ROCKPORT UND MITCHELL & NESS

Das Rockport Geschäftssegment wurde zum 31. Juli 2015 veräußert. Des Weiteren wurde das Mitchell & Ness Geschäft zum 30. Juni 2016 veräußert. Alle relevanten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zu diesen Stichtagen aus der Konzernbilanz ausgebucht. [+ siehe Erläuterung 11, S. 161](#)

24 BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME

	2016	2015
Aktiva (in Mio. €)	15.176	13.343
Flüssige Mittel	9,9	10,2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14,5	15,4
Vorräte	24,8	23,3
Anlagevermögen	35,4	37,4
Sonstige Vermögenswerte	15,4	13,7

■ 2016 ■ 2015

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 138.


25 BILANZSTRUKTUR¹ IN % DER BILANZSUMME







	2016	2015
Passiva (in Mio. €)	15.176	13.343
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	4,2	2,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	16,4	15,2
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	6,5	11,0
Sonstige Verbindlichkeiten	30,4	28,8
Gesamtes Eigenkapital	42,5	42,3


■ 2016 ■ 2015

1 Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 139.

AKTIVA

Zum 31. Dezember 2016 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 14 % auf 15,176 Mrd. € (2015: 13,343 Mrd. €).  siehe Grafik 26 Verantwortlich hierfür war ein Anstieg der kurzfristigen und der langfristigen Vermögenswerte.

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2016 um 19 % auf 8,886 Mrd. € zu (2015: 7,497 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 11 % auf 1,510 Mrd. € (2015: 1,365 Mrd. €), da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit lediglich zum Teil durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit aufgehoben wurde. Währungseffekte in Höhe von 35 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte lagen zum Ende des Geschäftsjahres mit 3,763 Mrd. € um 21 % über dem Vorjahresniveau (2015: 3,113 Mrd. €).  siehe Erläuterung 09, S. 160  siehe Grafik 27 Auf währungsbereinigter Basis erhöhten sich die Vorräte um 19 %. Diese Entwicklung spiegelt die höheren Lagerbestände zur Unterstützung der Umsatzdynamik des Unternehmens wider. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 7 % auf 2,200 Mrd. € (2015: 2,049 Mrd. €).  siehe Erläuterung 07, S. 159  siehe Grafik 28 Auf währungsbereinigter Basis nahmen die Forderungen ebenfalls um 7 % zu. Dieser Anstieg lag deutlich unter der Umsatzentwicklung und spiegelt die konsequente Durchsetzung der Zahlungsmodalitäten des Unternehmens und die gezielten Maßnahmen zum Forderungseinzug wider. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte haben sich zum 31. Dezember 2016 auf 729 Mio. € nahezu verdoppelt (2015: 367 Mio. €).  siehe Erläuterung 08, S. 160 Hauptgründe für diese Entwicklung waren höhere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten sowie ein Anstieg der sonstigen finanziellen Vermögenswerte, der hauptsächlich im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. stand. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016 um 19 % auf 580 Mio. € (2015: 489 Mio. €).  siehe Erläuterung 10, S. 160 Dies war vor allem dem Anstieg der Vorauszahlungen für Promotion-Verträge sowie höheren sonstigen Vorauszahlungen zuzuschreiben.

Die langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres um 8 % auf 6,290 Mrd. € (2015: 5,846 Mrd. €). Das Anlagevermögen stieg um 8 % auf 5,367 Mrd. € (2015: 4,986 Mrd. €). Zugänge in Höhe von 708 Mio. € waren größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die Logistik- und IT-Infrastruktur des Unternehmens sowie auf die Weiterentwicklung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Währungseffekte in Höhe von 103 Mio. € trugen ebenfalls zum Anstieg des Anlagevermögens bei. Den Zugängen und positiven Währungseffekten standen Abschreibungen in Höhe von 395 Mio. € sowie Abgänge und Umgliederungen in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten in Höhe von insgesamt 36 Mio. € gegenüber. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen zum 31. Dezember 2016 um 3 % auf 96 Mio. € zurück (2015: 99 Mio. €).  siehe Erläuterung 16, S. 165 Diese Entwicklung war hauptsächlich auf eine Umgliederung

26 BILANZSUMME IN MIO. €

2016	15.176
2015	13.343
2014	12.417
2013	11.599
2012	11.651

27 VORRÄTE IN MIO. €

2016	3.763
2015	3.113
2014	2.526
2013	2.634
2012	2.486

28 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €

2016	2.200
2015	2.049
2014	1.946
2013	1.809
2012	1.688

29 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN IN MIO. €

2016	2.496
2015	2.024
2014	1.652
2013	1.825
2012	1.790

der verbindlichen Schuldverschreibungen im Zusammenhang mit der Veräußerung des Rockport Geschäftssegments in kurzfristige finanzielle Vermögenswerte zurückzuführen. Demgegenüber standen höhere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten sowie höhere Sicherheitsleistungen.

PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016 um 26 % auf 6,765 Mrd. € (2015: 5,364 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen um 74 % auf 636 Mio. € (2015: 366 Mio. €). Darin spiegeln sich die Umgliederung der ausstehenden Wandelanleihe in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten sowie höhere Bankverbindlichkeiten wider. Demgegenüber stehen erste Wandlungen der Wandelanleihe in Aktien der adidas AG im Laufe des Jahres und ein Rückgang der Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 2,496 Mrd. € um 23 % über dem Vorjahresniveau (2015: 2,024 Mrd. €). [siehe Grafik 29](#) Auf währungsbereinigter Basis nahmen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 23 % zu. Verantwortlich hierfür waren die im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Vorräte. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer negativer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 41 % auf 201 Mio. € (2015: 143 Mio. €). [siehe Erläuterung 19, S. 167](#) Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres hauptsächlich infolge höherer Rückstellungen im operativen Bereich um 26 % auf 573 Mio. € (2015: 456 Mio. €). Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden nahmen um 20 % auf 2,023 Mrd. € zu (2015: 1,684 Mrd. €). Hauptgründe hierfür waren höhere abgegrenzte Schulden für Personal, ausstehende Rechnungen und Kundenrabatte. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum 31. Dezember 2016 um 31 % auf 434 Mio. € (2015: 331 Mio. €). [siehe Erläuterung 22, S. 168](#) Dies war hauptsächlich dem Anstieg der kreditorischen Debitoren sowie höheren sonstigen Steuerschulden zuzuschreiben.

Die langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2016 um 16 % auf 1,957 Mrd. € zurück (2015: 2,332 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten verringerten sich im Vergleich zum Vorjahr um 33 % auf 982 Mio. € (2015: 1,463 Mrd. €). [siehe Erläuterung 18, S. 166](#) Darin spiegelt sich die Umgliederung der ausstehenden Wandelanleihe in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wider. Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016, hauptsächlich aufgrund der Earn-out-Komponenten für Runtastic, um 24 % auf 22 Mio. € (2015: 18 Mio. €). [siehe Erläuterung 25, S. 173](#)

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 um 14 % auf 6,472 Mrd. € (2015: 5,666 Mrd. €). [siehe Grafik 30](#) Der in den letzten zwölf Monaten erwirtschaftete Gewinn, neu ausgegebene eigene Aktien in Höhe von 240 Mio. € (im Zusammenhang mit der Wandlung der Wandelanleihe) sowie positive Währungseffekte in Höhe von 71 Mio. € wurden durch die an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2015 gezahlte Dividende in Höhe von 320 Mio. € und den Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 229 Mio. € zum Teil aufgehoben. [siehe Erläuterung 26, S. 173](#) Die Eigenkapitalquote erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr leicht auf 42,6 % (2015: 42,5 %).

OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 erhöhte sich das *operative kurzfristige Betriebskapital* [siehe Glossar, S. 218](#) um 11 % auf 3,468 Mrd. € (2015: 3,138 Mrd. €). Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz aus den fortgeführten Geschäftsbereichen verringerte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 20,2 % (2015: 20,5 %). [siehe Grafik 31](#) Dies spiegelt das deutliche Umsatzwachstum der letzten zwölf Monate sowie den kontinuierlichen Fokus des Unternehmens auf das strikte Management des kurzfristigen Betriebskapitals wider.

30 AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDEN KAPITAL IN MIO. €

2016	6.472
2015	5.666
2014	5.624
2013	5.489
2012	5.304

31 DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL¹ IN % DER UMSATZERLÖSE

2016	20,2
2015	20,5
2014	22,4
2013	21,3
2012	20,0

¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

INVESTITIONSANALYSE

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen stiegen im Geschäftsjahr 2016 um 27 % auf 651 Mio. € (2015: 513 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen wuchsen um 26 % auf 586 Mio. € (2015: 464 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 65 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg um 33 % gegenüber dem Vorjahr (2015: 49 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 um 10 % auf 373 Mio. € (2015: 338 Mio. €).

Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit den Initiativen im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen. Investitionen in neue oder umgestaltete eigene Einzelhandels- und Franchise-geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden machten 55 % der Gesamtinvestitionen aus (2015: 45 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 10 % bzw. 8 % der Gesamtinvestitionen (2015: 11 % bzw. 21 %). 9 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2015: 6 %), 18 % auf sonstige Initiativen (2015: 16 %). [siehe Grafik 32](#)

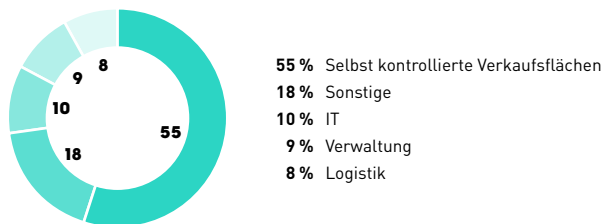
Nach Regionen betrachtet entfiel mit 32 % der Großteil der Investitionen auf die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach (2015: 45 %). Auf China entfielen 15 % der Gesamtinvestitionen (2015: 15 %), gefolgt von Nordamerika mit 13 % (2015: 6 %), Westeuropa mit 12 % (2015: 12 %), MEAA mit 9 % (2015: 7 %), Russland/GUS und Lateinamerika mit jeweils 7 % (2015: 3 % bzw. 6 %) und Japan mit 2 % (2015: 2 %). Auf die Anderen Geschäftssegmente entfielen 2 % der gesamten Investitionen (2015: 4 %). [siehe Grafik 33](#)

LIQUIDITÄTSANALYSE

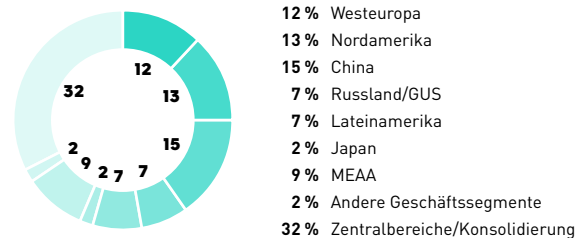
Im Geschäftsjahr 2016 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 1,348 Mrd. € (2015: 1,090 Mrd. €). Hauptgründe hierfür waren der höhere Gewinn vor Steuern, der zum Teil durch einen gestiegenen Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital sowie höhere Zahlungen für Ertragsteuern aufgehoben wurde. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit stieg auf 614 Mio. € (2015: 591 Mio. €). Der Großteil der Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2016 bezog sich auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie Investitionen in IT-Systeme. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit betrug insgesamt 553 Mio. € (2015: 691 Mio. €). Dies stand vor allem im Zusammenhang mit der an unsere Aktionäre gezahlten Dividende sowie dem Rückkauf von Aktien der adidas AG. Währungseffekte in Höhe von 35 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus. Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum 31. Dezember 2016 um 145 Mio. € auf 1,510 Mrd. € (2015: 1,365 Mrd. €). [siehe Grafik 35](#)

Die *Nettofinanzverbindlichkeiten* [siehe Glossar, S. 217](#) beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 103 Mio. € (2015: 460 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang in Höhe von 357 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Hauptgründe für diese Entwicklung waren erste Wandlungen von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG sowie ein höherer Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Demgegenüber standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung und der weitere Rückkauf von Aktien der adidas AG. [siehe Treasury, S. 101](#) Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016 auf 0,1 (2015: 0,3) und liegt damit unter dem mittelfristigen Zielkorridor des Unternehmens von unter 2. [siehe Grafik 34](#)

32 INVESTITIONEN NACH BEREICHEN IN % DER GESAMTINVESTITIONEN



33 INVESTITIONEN NACH REGIONEN IN % DER GESAMTINVESTITIONEN



Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, wie im Kapitel Internes Managementsystem beschrieben, stieg 2016 primär aufgrund des höheren Betriebsergebnisses um 45 % auf 901 Mio. € (2015: 620 Mio. €). [+ siehe Internes Managementsystem, S. 86](#)

AUSSERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Unternehmens betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie operativen Leasingverträgen, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Das Unternehmen hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen, anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Zum 31. Dezember 2016 betrugen die zukünftigen Mindestmietausgaben im Zusammenhang mit operativen Mietverträgen 2,501 Mrd. € (2015: 2,199 Mrd. €); dies entspricht einem Anstieg um 14 % gegenüber dem Vorjahr. [+ siehe Erläuterung 29, S. 179](#) Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016 um 2 % auf 5,643 Mrd. € (2015: 5,779 Mrd. €). [+ siehe Erläuterung 39, S. 199](#)

34 NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/EBITDA¹ IN MIO. €

2016		0,1
2015		0,3
2014		0,1
2013		-0,2
2012		-0,3

¹ Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 das fortgeführte Geschäft wider.

35 VERÄNDERUNG DER FLÜSSIGEN MITTEL IN MIO. €

Flüssige Mittel Ende 2015	Nettomittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	Nettomittelabfluss aus Investitionstätigkeit	Nettomittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	Wechselkursbedingte Veränderung	Flüssige Mittel Ende 2016
1.365	1.348	-614	-553	-35	1.510

TREASURY

FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES UNTERNEHMENS

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

TREASURY-GRUNDSÄTZE UND VERANTWORTLICHKEITEN

Die Treasury-Grundsätze des Unternehmens 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 unternehmensinterner 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 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 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 Finanzdirektoren vor Ort für das Management der Treasury-Angelegenheiten bei ihren jeweiligen Gesellschaften verantwortlich. Controllingfunktionen auf Unternehmensebene stellen sicher, dass die Transaktionen der einzelnen Geschäftseinheiten den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens entsprechen.

ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens werden alle weltweiten Kreditlinien direkt oder indirekt von der zentralen Treasury-Abteilung verwaltet. Diese Linien werden zum Teil an Tochtergesellschaften weitergegeben und durch Garantien der

adidas AG abgesichert. Aufgrund des zentralisierten Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen in der Lage, die Mittel innerhalb der Organisation effizient zuzuteilen. Die Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens sind generell unbesichert und ggf. mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Wir unterhalten gute Geschäftsbeziehungen zu zahlreichen Partnerbanken und vermeiden dadurch eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Finanzinstituten. Partnerbanken auf Unternehmens- und Tochtergesellschaftsebene müssen ein langfristiges Investment-Grade-Rating von mindestens BBB+ von Standard & Poor's oder ein vergleichbares Rating einer anderen führenden Ratingagentur vorweisen. [+ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118](#) Nur in Ausnahmefällen dürfen unsere Gesellschaften mit Banken zusammenarbeiten, die ein niedrigeres Rating haben. Soweit gesetzlich zulässig und wirtschaftlich vertretbar, müssen die Tochtergesellschaften überschüssige Liquidität an die Unternehmenszentrale weiterleiten, um eine optimale Zuteilung der flüssigen Finanzmittel innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist die Standardisierung und Konsolidierung unseres weltweiten Cash-Management- und Zahlungsprozesses eine wichtige Priorität der zentralen Treasury-Abteilung. Dies umfasst u. a. automatisierte inländische und grenzüberschreitende *Cash-Pools*. [+ siehe Glossar, S. 216.](#)

FINANZIELLE FLEXIBILITÄT

Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens ist durch die Verfügbarkeit ungenutzter Kreditlinien in Höhe von 2,024 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2016 sichergestellt (2015: 1,906 Mrd. €). Diese bestehen aus fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien bei verschiedenen Banken mit einer Restlaufzeit von bis zu fünf Jahren. Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 stiegen die zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien um 13 % auf 2,403 Mrd. € (2015: 2,134 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 43 % bzw. 57 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2015: 47 % bzw. 53 %). [+ siehe Grafik 38](#) Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2015: 2,0 Mrd. €). Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

36 BESTEHENDE KREDITLINIEN IN MIO. €

	2016	2015
Bilaterale Kreditlinien	2.403	2.134
Schuldscheindarlehen	–	138
Eurobond	982	981
Wandelanleihe	257	483
Gesamt	3.642	3.736

■ 2016 ■ 2015

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. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten keine finanziellen Kreditverpflichtungen mehr. 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 2016 haben wir alle Bedingungen erfüllt. Wir sind äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Zudem sind wir 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. 115](#)

EUROBONDS MIT EINEM VOLUMEN VON INSGESAMT 1,0 MRD. € AUSSTEHEND

Im Jahr 2014 begab adidas zwei Eurobonds mit einem Gesamtvolumen von 1,0 Mrd. € und nutzte so das Niedrigzinsniveau auf dem Eurobond-Markt, um die Finanzierungsstruktur des Unternehmens weiter zu stärken und gleichzeitig die Laufzeiten insgesamt zu verlängern. 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. [+ siehe Erläuterung 18, S. 166](#)

RÜCKGANG DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016 um 12 % auf 1,618 Mrd. € (2015: 1,830 Mrd. €). [+ siehe Grafik 40](#) Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Wandlung von Wandelanleihen in einem Gesamtbetrag von 240 Mio. € und auf die Rückzahlung eines US-Schuldscheindarlehens in Höhe von 150 Mio. US-\$ zurückzuführen. Demgegenüber standen höhere kurzfristige Finanzverbindlichkeiten. Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich auf 379 Mio. € (2015: 229 Mio. €). Am Ende des Geschäftsjahres 2016 waren keine Commercial Paper ausstehend (2015: keine Commercial Paper ausstehend). Der Betrag der ausstehenden Wandelanleihen ging um 47 % auf 257 Mio. € zurück (2015: 483 Mio. €). [+ siehe Tabelle 41](#) Hauptgrund hierfür waren die ersten Wandlungen in Aktien der adidas AG, die im Verlauf des Geschäftsjahres 2016 vorgenommen wurden. [+ siehe Unsere Aktie, S. 41](#) Demgegenüber stand die Zuschreibung der Fremdkapitalkomponente der Wandelanleihe. Die Wandlungen erfolgten bargeldlos unter Verwendung eigener Aktien. 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 260 Mio. € zugeschrieben. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2016 auf 1,239 Mrd. € (2015: 1,463 Mrd. €).

37 RESTLAUFZEITEN DER FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN IN MIO. €

	2016	2015
< 1 Jahr	2.160	2.272
1 bis 3 Jahre	150	483
3 bis 5 Jahre	945	–
> 5 Jahre	387	981
Gesamt	3.642	3.736

■ 2016 ■ 2015

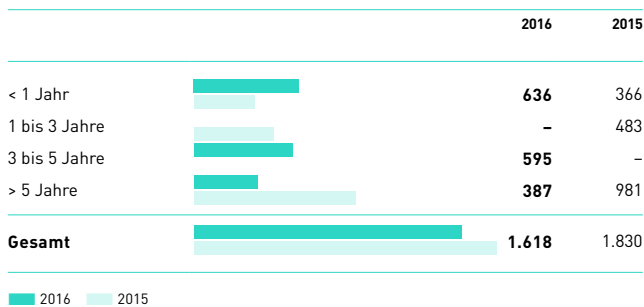
38 BILATERALE KREDITLINIEN IN MIO. €

	2016	2015
Fest zugesagt	1.041	1.008
Nicht fest zugesagt	1.362	1.126
Gesamt	2.403	2.134

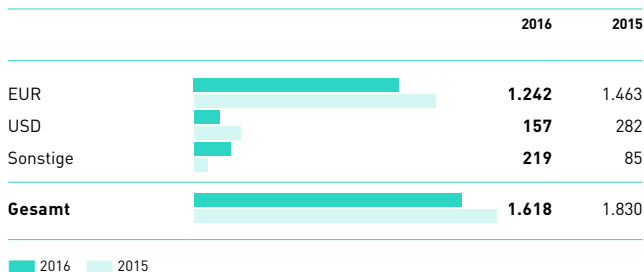
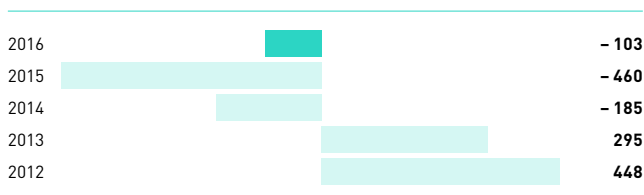
■ 2016 ■ 2015

39 EMITTIERTE SCHULDSCHEINDARLEHEN AUF EINEN BLICK IN MIO. €

	Volumen	Kupon	Fälligkeit
Wandelanleihe	EUR 500	fest	2019
Eurobond	EUR 600	fest	2021
Eurobond	EUR 400	fest	2026

**40 RESTLAUFZEITEN DER BRUTTOFINANZ-
VERBINDLICHKEITEN** IN MIO. €

41 FINANZIERUNGSSTRUKTUR IN MIO. €

	2016	2015
Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen	1.515	1.370
Bankkredite	379	229
Schuldscheindarlehen	–	138
Eurobond	982	981
Wandelanleihe	257	483
Bruttofinanzverbindlichkeiten	1.618	1.830
Nettofinanzverbindlichkeiten	103	460

**42 WÄHRUNGSSPLIT BEI BRUTTOFINANZ-
VERBINDLICHKEITEN** IN MIO. €

**43 NETTO-CASH-POSITION/NETTOFINANZ-
VERBINDLICHKEITEN** IN MIO. €

EURO DOMINIERT WÄHRUNGSMIX

Der überwiegende Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens wird in Euro und US-Dollar gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 77 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2015: 80 %). Der Anteil der in US-Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerte sich auf 10 % (2015: 15 %). [siehe Grafik 42](#)


FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens blieb im Jahresverlauf 2016 stabil, ohne Berücksichtigung der zu erwartenden Wandlungen von Wandelanleihen. Im Jahr 2017 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 636 Mio. € fällig, wovon 257 Mio. € zu erwartende Wandlungen betreffen. Zum Vergleich: Im Verlauf des Geschäftsjahres 2016 liefen Finanzinstrumente über einen Betrag von 366 Mio. € aus. [siehe Grafik 40](#)


**NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN HÖHE VON
103 MIO. €**

Die Nettofinanzverbindlichkeiten beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 103 Mio. € (2015: 460 Mio. €). [siehe Grafik 43](#) Dies entspricht einem Rückgang in Höhe von 357 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Hauptgründe für diese Entwicklung waren erste Wandlungen von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG sowie ein höherer Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Demgegenüber standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung und der weitere Rückkauf von Aktien der adidas AG.

ZINSSATZ VERRINGERT SICH





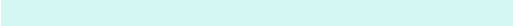
Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens im Jahr 2016 auf 2,3 % (2015: 2,4 %).  siehe Grafik 44 Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Rückzahlung eines US-Schuldscheindarlehens in Höhe von 150 Mio. US-\$, das einen höheren Kupon aufwies, zurückzuführen. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2016 77 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2015: 87 %). 23 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens waren variabel verzinslich (2015: 13 %).

EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITÄT

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, ist das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der 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.  siehe Global Operations, S. 62 Im Geschäftsjahr 2016 betrug das Nettodefizit, resultierend aus dem operativen Geschäft, ca. 6,5 Mrd. US-\$ (2015: 6,2 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 3,5 Mrd. US-\$ auf den Euro (2015: 3,6 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. Das bedeutet, dass zum Jahresende 2016 das Hedging für das Jahr 2017 nahezu vollständig abgeschlossen ist. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2018 begonnen. Wir erwarten für das Jahr 2017 – vor allem aufgrund der weiteren Stärkung des US-Dollar – einen negativen Effekt, resultierend aus weniger günstigen Umrechnungskursen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente.

 siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118

44 ZINSSATZENTWICKLUNG¹ IN %

2016		2,3
2015		2,4
2014		3,1
2013		3,8
2012		4,4

¹ Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.



JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

Die adidas AG ist das Mutterunternehmen des adidas Konzerns. In der adidas AG sind sowohl das operative Geschäft, und hier im Wesentlichen das des deutschen Markts, als auch die Zentralfunktionen des Unternehmens wie Marketing, 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 das Gesamtunternehmen 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 Gesamtunternehmens.  siehe Nachtrag und Ausblick, S. 115  siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark durch die Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2016 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 53 % der Bilanzsumme aus (2015: 56 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem 35 % der Aktivseite (2015: 27 %) sowie 45 % der Passivseite (2015: 44 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2016 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 2016 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

Im vorliegenden Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016 wurden erstmals die Anforderungen des Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes, wie vom Bundestag am 18. Juni 2015 verabschiedet, umgesetzt. Auswirkungen ergeben sich dabei insbesondere aus der neuen Definition der Umsatzerlöse gemäß § 277 Abs. 1 HGB

n. F. sowie aus der damit einhergehenden Anpassung der Materialaufwendungen. Daraus resultierten Umgliederungen aus den sonstigen betrieblichen Erträgen in die Umsatzerlöse sowie aus den sonstigen betrieblichen Aufwendungen in die Materialaufwendungen. Detaillierte Erläuterungen sowie die Darstellung der Effekte aus der Umstellung hierzu sind dem Jahresabschluss der adidas AG im Abschnitt ‚Anhang der adidas AG zum 31.12.2016‘ zu entnehmen. <http://adidas-group.com/s/finanzbericht-2016> Des Weiteren hat sich die adidas AG für das Wahlrecht entschieden, zur besseren Vergleichbarkeit eine Drei-Spalten-Gewinn-und-Verlust-Rechnung aufzustellen. Diese beinhaltet die Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Vorjahres gemäß § 277 Abs. 1 HGB, die nach den Regelungen des § 277 Abs. 1 HGB n. F. aufgestellte Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Vorjahres sowie die Gewinn-und-Verlust-Rechnung für das Geschäftsjahr 2016.

Im Folgenden sind im Falle der Angabe von Vorjahreszahlen stets die Vorjahreszahlen nach Anwendung des § 277 Abs. 1 HGB n. F. gemeint.

GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG


45 GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG NACH HGB (KURZFASSUNG) IN MIO. €

	2016	2015 Neue Fassung	2015 Alte Fassung
Umsatzerlöse	3.289	2.833	2.416
Gesamtleistung	3.289	2.833	2.416
Sonstige betriebliche Erträge	439	1.060	1.478
Materialaufwand	- 1.127	- 947	- 663
Personalaufwand	- 588	- 488	- 488
Abschreibungen	- 100	- 96	- 96
Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 1.803	- 2.039	- 2.324
Betriebliches Ergebnis	110	323	323
Finanzergebnis	600	394	394
Steuern	- 93	- 78	- 78
Jahresüberschuss	617	639	639
Gewinnvortrag	322	4	4
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	- 300	0	0
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	- 11	0	0
Bilanzgewinn	629	643	643

46 UMSATZERLÖSE DER ADIDAS AG IN MIO. €

	2016	2015 Neue Fassung	2015 Alte Fassung
Lizenz- und Provisionserträge	1.580	1.373	1.371
adidas Deutschland	939	821	821
Ausländische Tochtergesellschaften	137	137	139
Y-3	89	63	63
Sonstige Umsatzerlöse	544	439	22
Gesamt	3.289	2.833	2.416


UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 16%

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus externen Umsätzen im Geschäftsbereich adidas Deutschland, die mit Produkten der Marken adidas und Reebok erwirtschaftet werden, externen Umsätzen mit Y-3 Produkten sowie 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 16 % auf 3,289 Mrd. € (2015: 2,833 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf gestiegene Lizenzeinnahmen von verbundenen Unternehmen sowie auf höhere Umsätze von adidas Deutschland zurückzuführen.  siehe Tabelle 46

RÜCKGANG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE UM 59%

Im Geschäftsjahr 2016 gingen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 59 % auf 439 Mio. € (2015: 1,060 Mrd. €) zurück. Dies ist im Wesentlichen auf einen Rückgang der Erträge aus der Währungsumrechnung sowie der Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen zurückzuführen.


RÜCKGANG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 12%

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG gingen im Geschäftsjahr 2016 um 12 % auf 1,803 Mrd. € (2015: 2,039 Mrd. €) zurück.  siehe Tabelle 45 Dies ist größtenteils auf einen Rückgang der Verluste aus der Währungsumrechnung zurückzuführen, der teilweise durch einen Anstieg der Weiterbelastungen innerhalb des Unternehmens sowie Aufwendungen im Bereich Rechts- und Beratungskosten kompensiert wurde.

ABSCHREIBUNGEN STEIGEN UM 4%

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 um 4 % auf 100 Mio. € (2015: 96 Mio. €) vor allem infolge gesteigerter Abschreibungen für Betriebs- und Geschäftsausstattung.


BETRIEBLICHES ERGEBNIS 66% UNTER VORJAHRESNIVEAU

Das betriebliche Ergebnis lag mit 110 Mio. € um 66 % unter dem Vorjahresniveau (2015: 323 Mio. €).  siehe Tabelle 45 Hauptgrund hierfür war der Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge.

FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH DEUTLICH

Das Finanzergebnis der adidas AG verbesserte sich im Jahr 2016 um 52 % auf 600 Mio. € (2015: 394 Mio. €). Der Anstieg ist auf höhere Beteiligungserträge zurückzuführen.

JAHRESÜBERSCHUSS LEICHT UNTER VORJAHRESNIVEAU


Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 93 Mio. € (2015: 78 Mio. €) belief sich der Jahresüberschuss 2016 auf 617 Mio. € und lag damit 3 % unter dem Vorjahreswert (2015: 639 Mio. €).  siehe Tabelle 45

BILANZ


47 BILANZ NACH HGB (KURZFASSUNG) IN MIO. €

	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Aktiva		
Immaterielle Vermögensgegenstände	112	118
Sachanlagen	493	449
Finanzanlagen	4.205	4.216
Anlagevermögen	4.810	4.783
Vorräte	50	48
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.968	2.157
Flüssige Mittel, Wertpapiere	28	447
Umlaufvermögen	3.046	2.652
Rechnungsabgrenzungsposten	143	82
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	4	1
Bilanzsumme	8.003	7.518
Passiva		
Eigenkapital	2.395	2.087
Rückstellungen	525	446
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	5.083	4.985
Bilanzsumme	8.003	7.518


BILANZSUMME ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 6 % auf 8,003 Mrd. € (2015: 7,518 Mrd. €), da ein Anstieg bei den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen nur teilweise durch einen Rückgang der flüssigen Mittel ausgeglichen wurde.  siehe Tabelle 47


EIGENKAPITAL 15% ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Das Eigenkapital erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2016 um 15 % auf 2,395 Mrd. € (2015: 2,087 Mrd. €).  siehe Tabelle 47 Die Eigenkapitalquote stieg geringfügig auf 29,9 % (2015: 27,8 %) an.

RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 18%

Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 stiegen die Rückstellungen um 18 % auf 525 Mio. € (2015: 446 Mio. €).  siehe Tabelle 47 Der Anstieg resultiert in erster Linie aus gestiegenen Pensionsrückstellungen sowie höheren sonstigen Personalrückstellungen.

VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 2 %

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2016 mit 5,083 Mrd. € um 2 % über dem Vorjahresniveau (2015: 4,985 Mrd. €).  siehe Tabelle 47 Der Anstieg resultiert in erster Linie aus dem Aufbau der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.

MITTELABFLUSS AUS DER FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 263 Mio. € (2015: 1,076 Mrd. €). Die Veränderung zum Vorjahr resultierte vor allem aus den gestiegenen Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 133 Mio. € (2015: 830 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 143 Mio. € zurückzuführen, dem Abgänge aus dem Finanzanlagevermögen in Höhe von 13 Mio. € gegenüberstehen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 549 Mio. € (2015: 733 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung in Höhe von 320 Mio. € und das Aktienrückkaufprogramm in Höhe von 229 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 28 Mio. € (2015: 447 Mio. €).

Die adidas AG verfügt über bilaterale Kreditlinien in Höhe von 1,7 Mrd. €. Darüber hinaus steht der Gesellschaft ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung.

 siehe Treasury, S. 101

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 2016), 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. 10 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 2016 besaß die adidas AG 7.726.876 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

+ siehe Erläuterung 26, S. 173

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. 41

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 Verhaltenskodexes in Verbindung mit einer internen Richtlinie der adidas AG sowie aufgrund von Art. 19 Abs. 11 der Marktmissbrauchsverordnung bestehen jedoch für Vorstände beim Kauf und Verkauf von Aktien der adidas AG gewisse Sperrfristen, insbesondere im (zeitlichen) Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartals- und Jahresergebnissen. Sperrfristen aufgrund des Verhaltenskodexes und der internen Richtlinie 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.

Die Aktien, die im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms an Mitarbeiter der adidas AG sowie an Mitarbeiter teilnehmender Tochtergesellschaften ausgegeben worden sind, unterliegen keinen Veräußerungssperren, soweit nicht lokal anwendbare Vorschriften eine solche Veräußerungssperre vorsehen. Mitarbeiter, die ihre selbst erworbenen Aktien (Investment-Aktien) für mindestens ein Jahr halten, erhalten anschließend für je sechs Investment-Aktien eine Aktie ohne Zuzahlung (sog. Matching-Aktie), soweit sie zu diesem Zeitpunkt noch adidas Mitarbeiter sind. Soweit Mitarbeiter während der Jahresfrist Investment-Aktien übertragen, verpfänden oder in einer anderen Weise belasten, erlischt die Berechtigung zum Bezug von Matching-Aktien.

BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

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 Aktien der adidas AG halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus. Die Aktien, die Mitarbeiter im Rahmen des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms erwerben, werden zentral von einem Dienstleister im Namen der teilnehmenden Mitarbeiter treuhänderisch gehalten. Solange die Aktien treuhänderisch gehalten werden, werden durch den Treuhänder geeignete Maßnahmen ergriffen, um den teilnehmenden Mitarbeitern mittelbar oder unmittelbar die Ausübung ihrer Stimmrechte aus den verwalteten Aktien zu ermöglichen.

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. 16](#)

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, so hat in dringenden Fällen das zuständige Gericht auf Antrag eines Beteiligten ein Vorstandsmitglied zu bestellen (§ 85 Abs. 1 AktG).

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 allerdings maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 Satz 2 der Satzung beschließen.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS

Die Befugnisse des Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit §§ 7 und 8 der Satzung geregelt. 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 2. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 25.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015).
- Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/I).
- Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/III).
- Bis zum 14. Juni 2021 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 4.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2016).

Die vorstehenden Ermächtigungen gelten kumulativ und sehen vor, dass das Bezugsrecht der Aktionäre teilweise ausgeschlossen ist bzw. mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden kann. [+ siehe Erläuterung 26, S. 173](#)

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 bis zum 5. Mai 2015 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 am 14. März 2012 mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, von der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 teilweise Gebrauch zu machen, und hat am 21. März 2012 eine Wandelanleihe unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre begeben. 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 belief sich zum 31. Dezember 2015 auf insgesamt 6.097.243 Aktien. Aufgrund der Ausübung von Wandlungsrechten, die sämtlich durch eigene Aktien der Gesellschaft bedient wurden, belief sich die verbleibende Anzahl der an die Inhaber von Teilschuldverschreibungen im Falle der vollständigen Wandlung auszugebenden Aktien zum 31. Dezember 2016 auf noch insgesamt 3.182.525 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, einmal oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1.000.000.000 € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der 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 12. Mai 2016.

- Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 11. Mai 2021 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 kann über die Börse, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsangeboten, eines öffentlichen Kaufangebots oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Beschluss zu Punkt 9 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 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 als Gegenleistung 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.
 - Bis zu 4.000.000 Aktien können im Zusammenhang mit Belegschaftsaktienprogrammen zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Mitarbeitern der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie zugunsten von (aktuellen und ehemaligen) Organmitgliedern von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen 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 8. November 2016 bis einschließlich 31. Dezember 2016 und darüber hinaus bis zum 31. Januar 2017 hat die adidas AG 2.128.200 eigene Aktien über die Börse erworben. [+ siehe Erläuterung 26, S. 173](#)

- Der Vorstand ist nach der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 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 [+ siehe Glossar, S. 216](#) 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 11. Mai 2021 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 Fälligkeitstellung der Rückzahlung vor.

Mit den Mitgliedern des Vorstands sowie Arbeitnehmern bestehen keine Vereinbarungen über Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

adidas gliedert seine betriebliche Tätigkeit in folgende Geschäftssegmente: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, TaylorMade-adidas Golf, CCM Hockey, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Die Geschäftssegmente Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika und Japan werden separat berichtet, während die Märkte Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik im Segment MEAA („Middle East, Africa and other Asian Markets“ – Naher Osten, Afrika und andere asiatische Märkte) zusammengefasst sind. Jeder Markt umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Vertriebskanälen Großhandel und Einzelhandel der Marken adidas und Reebok. Die Segmentergebnisse von TaylorMade-adidas Golf, CCM Hockey, Runtastic sowie der Anderen zentral geführten Geschäftsbereiche, zu denen Marken wie Y-3 und Five Ten gehören, werden unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst. Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit beinhalten in erster Linie Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen sowie Aufwendungen für Vertrieb, Logistik und Verwaltung.

01 UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	5.291	4.539	17%	20%
Nordamerika	3.412	2.753	24%	24%
China	3.010	2.469	22%	28%
Russland/GUS	679	739	-8%	3%
Lateinamerika	1.731	1.783	-3%	16%
Japan	1.007	776	30%	16%
MEAA	2.685	2.388	12%	16%
Andere Geschäftssegmente ¹	1.475	1.467	1%	1%
Gesamt	19.291	16.915	14%	18%

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

WESTEUROPA

Im Geschäftsjahr 2016 nahm der Umsatz in Westeuropa währungsbereinigt um 20 % zu. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Westeuropa um 17 % auf 5,291 Mrd. € (2015: 4,539 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 20 % über dem Vorjahresniveau. Hauptgründe hierfür waren zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas

02 WESTEUROPA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	5.291	4.539	17%	20%
Marke adidas	4.889	4.193	17%	20%
Marke Reebok	402	347	16%	18%
Bruttoergebnis	2.350	2.157	9%	-
Bruttomarge	44,4%	47,5%	-3,1 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	951	909	5%	-
Operative Marge des Segments	18,0%	20,0%	-2,1 PP	-

Originals und adidas neo. Die Kategorien Fußball und Training, die hohe einstellige Zuwächse verzeichneten, trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Westeuropa erhöhte sich, primär aufgrund zweistelliger Zuwächse in der Kategorie Training sowie bei Classics, um 18 %. Nach Ländern betrachtet trugen vor allem Großbritannien, Deutschland, Italien, Frankreich, Polen und Spanien, wo der Umsatz jeweils mit zweistelligen Wachstumsraten zulegte, zum Anstieg des zusammengefassten Umsatzes der Marken adidas und Reebok bei. [siehe Tabelle 02](#)


Die Bruttomarge in Westeuropa verringerte sich um 3,1 Prozentpunkte auf 44,4 % (2015: 47,5 %). Die deutlich positiven Effekte eines günstigeren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigerer Beschaffungskosten wurden durch die deutlich negative Auswirkung ungünstiger Währungsentwicklungen mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,398 Mrd. € um 12 % über dem Vorjahresniveau (2015: 1,248 Mrd. €). Diese Entwicklung reflektiert vor allem höhere Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen sowie gestiegene Logistikkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 26,4 % (2015: 27,5 %). Die operative Marge lag mit 18,0 % um 2,1 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2015: 20,0 %). Der positive Effekt geringerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz wurde durch die niedrigere Bruttomarge mehr als aufgehoben. Das Betriebsergebnis in Westeuropa verbesserte sich um 5 % auf 951 Mio. € (2015: 909 Mio. €). [siehe Tabelle 02](#)


NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz sowohl auf währungsbereinigter Basis als auch in Euro um 24 % auf 3,412 Mrd. € (2015: 2,753 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 30 % zu. Hauptgründe hierfür waren zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running, Training und US-Sportarten sowie bei adidas Originals und adidas neo. Die Kategorie Fußball, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichnete, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika ging währungsbereinigt um 1 % zurück, da zweistelliges Umsatzwachstum bei Classics sowie Steigerungen im niedrigen einstelligen Bereich

03 NORDAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €


	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	3.412	2.753	24 %	24 %
Marke adidas	2.897	2.231	30 %	30 %
Marke Reebok	514	523	-2 %	-1 %
Bruttoergebnis	1.286	1.008	28 %	-
Bruttomarge	37,7 %	36,6 %	1,1 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	214	69	209 %	-
Operative Marge des Segments	6,3 %	2,5 %	3,8 PP	-

in der Kategorie Running durch Rückgänge in anderen Kategorien, u. a. in der Kategorie Training, mehr als aufgehoben wurden.  siehe Tabelle 03

Die Bruttomarge in Nordamerika verbesserte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 37,7 % (2015: 36,6 %). Verantwortlich hierfür waren vor allem ein günstigerer Produkt- und Preismix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die zum Teil durch negative Währungseffekte aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit erhöhten sich um 15 % auf 1,124 Mrd. € (2015: 997 Mio. €). Dieser Anstieg reflektiert höhere Vertriebsaufwendungen sowie gestiegene Aufwendungen für Point-of-Sale-Investitionen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 2,5 Prozentpunkte auf 32,9 % (2015: 35,5 %). Aufgrund der starken Umsatzentwicklung, der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 3,8 Prozentpunkte auf 6,3 % (2015: 2,5 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika legte um 209 % auf 214 Mio. € zu (2015: 69 Mio. €).  siehe Tabelle 03

CHINA


Der Umsatz in China stieg währungsbereinigt um 28 %. In Euro legte der Umsatz in China um 22 % zu und erreichte 3,010 Mrd. € (2015: 2,469 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 28 % über dem Vorjahresniveau. Diese

Entwicklung war dem deutlich zweistelligen Umsatzwachstum in den Kategorien Training, Running und Fußball sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in China erhöhte sich um 17 %. Verantwortlich hierfür waren primär zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running sowie bei Classics.  siehe Tabelle 04

Die Bruttomarge in China verbesserte sich um 0,4 Prozentpunkte auf 57,5 % (2015: 57,1 %). Darin spiegeln sich die positiven Effekte niedrigerer Beschaffungskosten sowie eines günstigeren Vertriebskanal-, Produkt- und Preismix wider, die zum Teil durch negative Währungseffekte aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 671 Mio. € um 23 % über dem Vorjahresniveau (2015: 545 Mio. €). Diese Entwicklung reflektiert einen deutlichen Anstieg der Vertriebsaufwendungen sowie höhere Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 0,2 Prozentpunkte auf 22,3 % (2015: 22,1 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge, die zum Teil durch den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz aufgehoben wurde, erhöhte sich die operative Marge um 0,1 Prozentpunkte auf 35,2 % (2015: 35,1 %). Das Betriebsergebnis in China verbesserte sich um 22 % auf 1,060 Mrd. € (2015: 866 Mio. €).

 siehe Tabelle 04

RUSSLAND/GUS

Der Umsatz in Russland/GUS nahm währungsbereinigt um 3 % zu. In Euro ging der Umsatz in Russland/GUS um 8 % auf 679 Mio. € zurück (2015: 739 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas stieg auf währungsbereinigter Basis um 1 %, unterstützt durch zweistellige Zuwächse in der Kategorie Running sowie bei adidas neo. Mit einem Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich trug die Kategorie Fußball ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS stieg, aufgrund zweistelliger Zuwächse in den Kategorien Training und Running, auf währungsbereinigter Basis um 9 %.  siehe Tabelle 05


Die Bruttomarge in Russland/GUS verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 58,1 % (2015: 56,0 %). Darin spiegelt sich ein deutlich günstigerer Preismix wider, der stark negative Währungseffekte

04 CHINA IM ÜBERBLICK IN MIO. €


	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	3.010	2.469	22 %	28 %
Marke adidas	2.944	2.411	22 %	28 %
Marke Reebok	67	58	15 %	17 %
Bruttoergebnis	1.731	1.411	23 %	-
Bruttomarge	57,5 %	57,1 %	0,4 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.060	866	22 %	-
Operative Marge des Segments	35,2 %	35,1 %	0,1 PP	-

05 RUSSLAND/GUS IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	679	739	-8 %	3 %
Marke adidas	514	570	-10 %	1 %
Marke Reebok	166	170	-2 %	9 %
Bruttoergebnis	395	414	-5 %	-
Bruttomarge	58,1 %	56,0 %	2,1 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	105	85	24 %	-
Operative Marge des Segments	15,4 %	11,4 %	4,0 PP	-

mehr als kompensierte. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 12 % auf 290 Mio. € zurück (2015: 329 Mio. €). Dieser Rückgang reflektiert deutlich niedrigere Vertriebsaufwendungen sowie gesunkene Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,8 Prozentpunkte auf 42,7 % (2015: 44,6 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge sowie des positiven Effekts niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stieg die operative Marge um 4,0 Prozentpunkte auf 15,4 % (2015: 11,4 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS erhöhte sich um 24 % auf 105 Mio. € (2015: 85 Mio. €).  siehe Tabelle 05

LATEINAMERIKA


In Lateinamerika legte der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 16 % zu. In Euro verringerte sich der Umsatz um 3 % auf 1,731 Mrd. € (2015: 1,783 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 19 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung war primär auf zweistellige Umsatzsteigerungen in den Kategorien Fußball, Running und Training sowie bei adidas Originals und adidas neo zurückzuführen. Der Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika wuchs währungsbereinigt um 1 %, da zweistellige Umsatzzuwächse in der Kategorie Training sowie bei Classics durch Rückgänge in der Kategorie Running zum Teil aufgehoben wurden. Nach Ländern betrachtet stieg der zusammengefasste Umsatz der Marken adidas und Reebok in allen wichtigen Ländern im zweistelligen Bereich mit Ausnahme von Brasilien, wo sich der Umsatz im niedrigen einstelligen Bereich erhöhte.  siehe Tabelle 06

Die Bruttomarge in Lateinamerika blieb mit 42,4 % stabil (2015: 42,4 %), da die positiven Effekte eines günstigeren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix durch negative Währungseffekte aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 3 % auf 507 Mio. € zurück (2015: 521 Mio. €). Dieser Rückgang reflektiert niedrigere Aufwendungen für Marketinginvestitionen sowie einen Rückgang der Vertriebsaufwendungen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 0,1 Prozentpunkte auf 29,3 % (2015: 29,2 %). Aufgrund der höheren Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich die operative Marge um

0,1 Prozentpunkte auf 13,1 % (2015: 13,2 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika ging um 3 % auf 227 Mio. € zurück (2015: 235 Mio. €).

 siehe Tabelle 06

JAPAN

Der Umsatz in Japan nahm währungsbereinigt um 16 % zu. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Japan um 30 % auf 1,007 Mrd. € (2015: 776 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 17 % über dem Vorjahresniveau. Verantwortlich hierfür waren primär zweistellige Zuwächse bei adidas Originals sowie Wachstum im hohen einstelligen Bereich bei adidas neo. Die Kategorien Training und Running, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichneten, trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Japan wuchs auf währungsbereinigter Basis um 12 %, unterstützt durch ein Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich bei Classics sowie eine Steigerung im niedrigen einstelligen Bereich in der Kategorie Training.  siehe Tabelle 07

Die Bruttomarge in Japan verbesserte sich um 2,3 Prozentpunkte auf 49,4 % (2015: 47,1 %). Hauptgrund hierfür war ein besserer Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix, der die deutlichen Auswirkungen negativer Währungseffekte mehr als kompensierte. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit erhöhten sich um 31 % auf 304 Mio. € (2015: 231 Mio. €). Dieser Anstieg reflektiert höhere Vertriebsaufwendungen sowie gestiegene Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 0,4 Prozentpunkte auf 30,2 % (2015: 29,8 %). Die operative Marge stieg um 1,6 Prozentpunkte auf 20,6 % (2015: 19,0 %). Darin spiegelt sich die höhere Bruttomarge, die durch den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz lediglich zum Teil aufgehoben wurde. Das Betriebsergebnis in Japan verbesserte sich um 41 % auf 207 Mio. € (2015: 147 Mio. €).

 siehe Tabelle 07

MEAA

In MEAA stieg der währungsbereinigte Umsatz um 16 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in MEAA um 12 % auf 2,685 Mrd. € (2015: 2,388 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf

06 LATEINAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	1.731	1.783	-3 %	16 %
Marke adidas	1.515	1.516	-0 %	19 %
Marke Reebok	216	266	-19 %	1 %
Bruttoergebnis	734	756	-3 %	-
Bruttomarge	42,4 %	42,4 %	-0,0 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	227	235	-3 %	-
Operative Marge des Segments	13,1 %	13,2 %	-0,1 PP	-

07 JAPAN IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	1.007	776	30 %	16 %
Marke adidas	907	696	30 %	17 %
Marke Reebok	100	80	25 %	12 %
Bruttoergebnis	497	365	36 %	-
Bruttomarge	49,4 %	47,1 %	2,3 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	207	147	41 %	-
Operative Marge des Segments	20,6 %	19,0 %	1,6 PP	-

08 MEAA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	2.685	2.388	12 %	16 %
Marke adidas	2.385	2.091	14 %	18 %
Marke Reebok	301	298	1 %	3 %
Bruttoergebnis	1.344	1.228	9 %	-
Bruttomarge	50,0 %	51,4 %	-1,4 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	722	664	9 %	-
Operative Marge des Segments	26,9 %	27,8 %	-0,9 PP	-

währungsbereinigter Basis um 18 % über dem Vorjahresniveau. Dieser Anstieg war zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Training und Running sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Der Umsatz der Marke Reebok in MEAA wuchs auf währungsbereinigter Basis um 3 %. Verantwortlich hierfür waren in erster Linie zweistellige Steigerungen in der Kategorie Running sowie Zuwächse im niedrigen einstelligen Bereich in der Kategorie Training, die zum Teil durch Rückgänge bei Classics aufgehoben wurden. Nach Ländern betrachtet war die Steigerung des zusammengefassten Umsatzes der Marken adidas und Reebok auf ein zweistelliges Wachstum in fast allen Ländern der Region zurückzuführen. [siehe Tabelle 08](#)

Die Bruttomarge in MEAA verringerte sich um 1,4 Prozentpunkte auf 50,0 % (2015: 51,4 %), da die positiven Effekte eines besseren Preis- und Produktmix sowie niedrigerer Beschaffungskosten durch deutlich negative Währungseffekte mehr als aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen, vor allem aufgrund höherer Vertriebsaufwendungen, um 10 % auf 624 Mio. € zu (2015: 565 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,4 Prozentpunkte auf 23,2 % (2015: 23,7 %). Die operative Marge lag mit 26,9 %

um 0,9 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2015: 27,8 %). Der positive Effekt geringerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz wurde durch die niedrigere Bruttomarge mehr als aufgehoben. Das Betriebsergebnis in MEAA stieg um 9 % auf 722 Mio. € (2015: 664 Mio. €). [siehe Tabelle 08](#)

ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE

Der Umsatz der Anderen Geschäftssegmente stieg sowohl auf währungsbereinigter Basis als auch in Euro um 1 % auf 1,475 Mrd. € (2015: 1,467 Mrd. €). Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf verringerte sich währungsbereinigt um 1 %. Umsatzwachstum bei TaylorMade und adidas Golf wurde durch Rückgänge bei Ashworth und Adams Golf mehr als aufgehoben. Der währungsbereinigte Umsatz von CCM Hockey ging um 13 % zurück. Hauptgründe hierfür waren Umsatzrückgänge im Lizenzbekleidungsgeschäft sowie in den Kategorien Schläger und Schlittschuhe. In den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen stieg der Umsatz, hauptsächlich aufgrund deutlich zweistelliger Zuwächse bei Y-3, währungsbereinigt um 19 %. [siehe Tabelle 09](#)

Die Bruttomarge verbesserte sich, vor allem infolge deutlich höherer Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf, um 3,6 Prozentpunkte auf 37,5 % (2015: 33,9 %). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit gingen um 3 % auf 576 Mio. € zurück (2015: 596 Mio. €). Dieser Rückgang reflektiert geringere Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 1,6 Prozentpunkte auf 39,0 % (2015: 40,6 %). Obwohl die Anderen Geschäftssegmente eine negative operative Marge von 0,9 % verzeichneten, entspricht dies einer Verbesserung um 5,1 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr (2015: negative operative Marge von 6,1 %). Die Anderen Geschäftssegmente verzeichneten einen Verlust aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 14 Mio. €, was eine Verbesserung um 84 % gegenüber dem Vorjahr darstellt (2015: Verlust aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 89 Mio. €). [siehe Tabelle 09](#)

09 ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE IM ÜBERBLICK¹
 IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	1.475	1.467	1 %	1 %
TaylorMade-adidas Golf	892	902	-1 %	-1 %
CCM Hockey	271	317	-14 %	-13 %
Andere zentral geführte Geschäftsbereiche	289	242	19 %	19 %
Bruttoergebnis	553	497	11 %	-
Bruttomarge	37,5 %	33,9 %	3,6 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	-14	-89	84 %	-
Operative Marge des Segments	-0,9 %	-6,1 %	5,1 PP	-

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

10 ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN¹ IN MIO. €

	2016	2015	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	438	383	14 %	18 %
Nordamerika	719	783	-8 %	-8 %
China	18	22	-19 %	-16 %
Russland/GUS	1	3	-79 %	-77 %
Lateinamerika	10	11	-12 %	12 %
Japan	180	156	15 %	3 %
MEAA	110	109	1 %	4 %
Gesamt	1.475	1.467	1 %	1 %

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

NACHTRAG UND AUSBLICK

Trotz anhaltender Unsicherheiten bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung sowohl in den entwickelten Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern rechnen wir im Jahr 2017 mit einem moderaten Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben. Dies wird das weitere Wachstum und die anhaltende Expansion der Sportartikelbranche begünstigen. Angesichts unseres umfassenden Angebots an neuen und innovativen Produkten, unserer vermehrten Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken, der strikten Kontrolle der Lagerbestände sowie des konsequenten Kostenmanagements rechnen wir im Jahr 2017 mit deutlichen Umsatz- und Gewinnverbesserungen. Wir erwarten, dass der Umsatz währungsbereinigt zwischen 11 % und 13 % wachsen wird. Die Bruttomarge wird voraussichtlich um bis zu 0,5 Prozentpunkte auf einen Wert von bis zu 49,1 % steigen. Wir gehen davon aus, dass die operative Marge aufgrund der höheren Bruttomarge sowie der positiven Effekte niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz um 0,6 bis 0,8 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 8,3 % und 8,5 % steigen wird. Infolgedessen prognostizieren wir, dass der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen zwischen 18 % und 20 % auf ein Niveau zwischen 1,200 Mrd. € und 1,225 Mrd. € steigen wird.

NACHTRAG

KEINE VERÄNDERUNGEN SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES

Seit Ende 2016 gab es keine signifikanten organisatorischen, gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanzierungstechnischen Änderungen sowie keine Veränderungen im Management, die sich unseren Erwartungen nach maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

AUSBLICK

ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum jetzigen Zeitpunkt verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen. [+ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118](#) Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

WACHSTUM DER WELTWIRTSCHAFT IM JAHR 2017¹

Für das Jahr 2017 wird ein moderater Anstieg des globalen BIP um 2,7 % prognostiziert. Gestützt wird diese Entwicklung durch eine weitere Stabilisierung der Rohstoffpreise sowie eine anhaltend lockere Fiskal- und Geldpolitik. Gleichwohl dürften gedämpfte Prognosen


für die Industrieländer, die erhöhte politische Unsicherheit, geringe Produktivitätszuwächse sowie demografischer Druck die wirtschaftliche Erholung beeinträchtigen. Es wird erwartet, dass die Entwicklungsländer 2017 weiterhin maßgeblich zum Wachstum der globalen Wirtschaft beitragen und mit 4,2 % eine Wachstumsrate über dem Wert von 2016 erreichen werden. Insbesondere ist davon auszugehen, dass die Entwicklungsländer von der allmählichen Erholung der Rohstoffpreise profitieren, was wiederum eine steigende Inlandsnachfrage und ausgewogenere Wachstumsprognosen für rohstoffimportierende und rohstoffexportierende Länder mit sich bringen wird. Der schwache globale Handel, mäßige Investitionsausgaben sowie politische Unsicherheiten in den Industrieländern führen ungeachtet dessen dazu, dass während des gesamten Jahres ein Wachstumsrisiko bestehen bleiben dürfte. Für die Industrieländer wird 2017 ein BIP-Wachstum von 1,8 % erwartet. Gestützt wird diese Entwicklung vorrangig durch eine expansive Geld- und Fiskalpolitik, stabile Zuwächse bei Exporten, ein verbessertes Konsumentenvertrauen sowie den Aufschwung auf dem Arbeitsmarkt. Trotz dieser Verbesserungen stellen politische Spannungen und wirtschaftliche Unsicherheiten infolge des Ausgangs des EU-Referendums in Großbritannien („Brexit“) sowie des Ergebnisses bei den Präsidentschaftswahlen in den USA weiterhin eine Bedrohung für die wirtschaftliche Entwicklung dar.

WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2017²


Unter der Annahme, dass es zu keinen wesentlichen wirtschaftlichen Rückschlägen kommt, und trotz der nicht wiederkehrenden positiven Effekte der großen Sportereignisse des Vorjahres wie den Olympischen Spielen 2016 in Brasilien oder der UEFA EURO 2016 in Frankreich gehen wir 2017 von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im mittleren einstelligen Bereich aus. Die Konsumausgaben für Sportartikel werden in den Entwicklungsländern voraussichtlich schneller steigen als in den reiferen Märkten. Deutliche Lohnsteigerungen und zunehmender Inlandskonsum in vielen Entwicklungsländern werden den Prognosen zufolge das Wachstum der Branche das ganze Jahr hindurch kräftig unterstützen.


¹ Quellen: World Bank Global Economic Prospects und HSBC Global Research.

² Quelle: NPD Market Research.

Für die Sportartikelbranche in den Industrieländern wird eine moderate Verbesserung prognostiziert. Hier dürften Lohnsteigerungen zu einem Anstieg der Konsumausgaben für Sportartikel führen und das Wachstum der Branche maßgeblich fördern. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die weltweit zunehmende sportliche Betätigung und das steigende Gesundheitsbewusstsein die Nachfrage nach Sportbekleidung weiterhin ankurbeln werden. Der Sportmodetrend („Athleisure“)  siehe Glossar, S. 216 wird den Prognosen zufolge für die gesamte Branche ein dominanter struktureller Wachstumstreiber bleiben und insbesondere die Nachfrage nach sportlichen Freizeit- und Activewear-Produkten vorantreiben. Des Weiteren dürften Innovationen in der Beschaffungskette und bahnbrechende neue Fertigungsprozesse maßgeblich dazu beitragen, dass Sportmarken ihre Produkte noch schneller auf den Markt bringen und noch nachhaltiger gestalten können. Zudem ist davon auszugehen, dass der Bereich E-Commerce – bereits jetzt ein wesentlicher Wachstumstreiber für die Branche – weiteren Zuwachs erhalten wird und Investitionen in die digitale Transformation in der gesamten Sportartikelbranche zunehmen werden.

WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ STEIGT 2017 VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 11 % UND 13 %


Wir erwarten, dass der Umsatz im Jahr 2017 währungsbereinigt zwischen 11 % und 13 % wachsen wird.  siehe Tabelle 01 Trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der globalen Konjunkturaussichten werden steigende Konsumausgaben die Umsatzentwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch den anhaltend robusten Sportmodetrend („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung in den meisten Regionen. Darüber hinaus werden der weitere Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen,

insbesondere durch unseren eigenen eCommerce-Vertriebskanal, sowie bedeutende Produkteinführungen die nicht wiederkehrenden positiven Effekte im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2016 und der Copa América mehr als ausgleichen.  siehe Tabelle 02

WÄHRUNGSBEREINIGTER ZUSAMMENGEFASSTER UMSATZ DER MARKEN ADIDAS UND REEBOK ERHÖHT SICH VORAUSSICHTLICH IN ALLEN MARKTSEGMENTEN

Wir gehen davon aus, dass der zusammengefasste Umsatz der Marken adidas und Reebok währungsbereinigt in all unseren Marktsegmenten steigen wird. Während wir in Westeuropa, Nordamerika, China und Russland/GUS mit einem Anstieg der währungsbereinigten Umsätze im zweistelligen Bereich rechnen, erwarten wir in Lateinamerika, Japan und der Region MEAA jeweils ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. Wir gehen davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten im Geschäftsjahr 2017 unter dem Vorjahresniveau liegen wird. Grund hierfür ist der erwartete Rückgang des währungsbereinigten Umsatzes bei CCM Hockey. Für den währungsbereinigten Umsatz bei TaylorMade-adidas Golf wird ein Wachstum im mittleren einstelligen Bereich prognostiziert.

BRUTTOMARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON BIS ZU 49,1 %

Wir gehen davon aus, dass die Bruttomarge im Geschäftsjahr 2017 voraussichtlich um bis zu 0,5 Prozentpunkte auf einen Wert von bis zu 49,1 % steigen wird (2016: 48,6 %).  siehe Tabelle 01 Die Bruttomarge wird von den positiven Effekten aus einem besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung profitieren. Höhere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf im Vergleich zum Vorjahr werden unseren Prognosen zufolge die Entwicklung der Bruttomarge ebenfalls positiv beeinflussen. Diese


01 AUSBLICK FÜR 2017

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):	
adidas	Anstieg in Höhe von 11 % bis 13 %
Westeuropa ¹	Anstieg im zweistelligen Bereich
Nordamerika ¹	Anstieg im zweistelligen Bereich
China ¹	Anstieg im zweistelligen Bereich
Russland/GUS ¹	Anstieg im zweistelligen Bereich
Lateinamerika ¹	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Japan ¹	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
MEAA ¹	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Andere Geschäftssegmente	unter dem Vorjahresniveau
TaylorMade-adidas Golf	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
CCM Hockey	unter dem Vorjahresniveau
Bruttomarge	Anstieg um bis zu 0,5 PP auf einen Wert von bis zu 49,1 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	Rückgang gegenüber Vorjahr
Betriebsergebnis	Anstieg in Höhe von 18 % bis 20 %
Operative Marge	Anstieg zwischen 0,6 PP und 0,8 PP auf einen Wert zwischen 8,3 % und 8,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Anstieg in Höhe von 18 % bis 20 % auf einen Wert zwischen 1,200 Mrd. € und 1,225 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Anstieg in Höhe von 18 % bis 20 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	moderater Anstieg
Investitionen	rund 1,1 Mrd. €


¹ Zusammengefasster Umsatz der Marken adidas und Reebok.

Verbesserungen werden zum Teil aufgehoben, da wir einen Kostenanstieg für unsere überwiegend in Asien stattfindenden Beschaffungsaktivitäten erwarten. Diese sind das Resultat ungünstigerer US-Dollar-Hedging-Kurse sowie steigender Lohnkosten und höherer Rohstoffpreise.

OPERATIVE MARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 8,3 % UND 8,5 %

Wir rechnen damit, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2017 zurückgehen werden (2016: 42,8%). In Verbindung mit dem starken Umsatzwachstum und der prognostizierten Verbesserung der Bruttomarge wird dies unseren Erwartungen zufolge zu einem Anstieg des Betriebsergebnisses in Höhe von 18 % bis 20 % führen. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass die operative Marge um 0,6 bis 0,8 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 8,3 % und 8,5 % steigen wird (2016: 7,7 %).  siehe Tabelle 01

ANSTIEG DES GEWINNS AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN UM VORAUSSICHTLICH 18 % BIS 20 %

Wir erwarten, dass der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbe- reichen um 18 % bis 20 % auf einen Wert zwischen 1,200 Mrd. € und 1,225 Mrd. € steigen wird (2016: 1,019 Mrd. €). Für das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen rechnen wir ebenfalls mit einem Anstieg in Höhe von 18 % bis 20 % (2016: 5,08 €).  siehe Tabelle 01 Des Weiteren gehen wir 2017 von einem leichten Anstieg der Nettofinanzaufwendungen, hauptsächlich aufgrund höherer Zinsaufwendungen, aus. Wir rechnen damit, dass die Steuerquote in etwa auf Vorjahresniveau in Höhe von 29,5 % liegen wird.

MODERATER ANSTIEG DES DURCHSCHNITTlichen OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS IM VERHÄLTNISS ZUM UMSATZ


Wir gehen davon aus, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2017 moderat steigen wird (2016: 20,2 %).

INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON ETWA 1,1 MRD. €



Im Jahr 2017 werden sich die Investitionsausgaben unseren Erwar- tungen zufolge auf etwa 1,1 Mrd. € belaufen und damit deutlich über dem Vorjahresniveau liegen (2016: 651 Mio. €). Investitionen werden sich vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrol- lierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok sowie auf Investitionen in die Logistikinfrastruktur des Unternehmens und den weiteren Ausbau der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach konzentrieren.

MANAGEMENT BEABSICHTIGT DIVIDENDE VON 2,00 € VORZUSCHLAGEN

Angesichts der hervorragenden operativen und finanziellen Ergeb- nisse im Geschäftsjahr 2016 und der soliden Finanzlage des Unter- nehmens sowie der Zuversicht des Managements bezüglich der kurz- und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG der Haupt- versammlung am 11. Mai 2017 für das Geschäftsjahr 2016 eine im

Vergleich zum Vorjahr um 25 % höhere Dividende in Höhe von 2,00 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2015: 1,60 €).  siehe [Unsere Aktie, S. 41](#)

AUSWIRKUNGEN GEPLANTER VERÄUSSERUNGEN AUF AUSBLICK FÜR 2017

Im Rahmen unserer Initiativen zur Beschleunigung von ‚Creating the New‘ haben wir es uns zum Ziel gesetzt, unseren Fokus noch stärker auf die Marken adidas und Reebok zu legen. In diesem Zusammenhang haben wir angekündigt, den TaylorMade Geschäfts- bereich mit den Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie den Geschäftsbereich CCM Hockey zu veräußern.  siehe [Unter- nehmensstrategie, S. 48](#) Diese Veräußerungen werden voraussichtlich im Jahr 2017 eintreten und damit den Ausblick für das Geschäftsjahr insofern beeinflussen, dass sowohl das Jahr 2016 als auch das Jahr 2017 bereinigt um die zum Verkauf stehenden Geschäftsbereiche ausgewiesen werden. Sollten sich die geplanten Veräußerungen realisieren, erwarten wir, dass der währungsbereinigte Umsatz des Unternehmens im Geschäftsjahr 2017 zwischen 12 % und 14 % (2016 angepasste Umsatzerlöse: 18,5 Mrd. €) wachsen wird. Zudem würde die Bruttomarge voraussichtlich um bis zu 0,3 Prozentpunkte auf einen Wert von bis zu 49,5 % steigen. Dies würde, zusammen mit einem erwarteten Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwen- dungen im Verhältnis zum Umsatz, zu einer Steigerung der opera- tiven Marge um 0,2 bis 0,4 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 8,6 % und 8,8 % führen. Der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbe- reichen würde im Geschäftsjahr 2017 voraussichtlich um 13 % bis 15 % auf ein Niveau zwischen 1,200 Mrd. € und 1,225 Mrd. € steigen.  siehe [Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick, S. 133](#)

02 WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2017

Produkt	Marke
Ace 17 Fußballschuh	adidas
COPA 17 Fußballschuh	adidas
Glitch 17 Fußballschuh	adidas
UltraBOOST Cleat Fußballschuh	adidas
adidas x Paul Pogba Kollektion	adidas
UltraBOOST X Laufschuh	adidas
PureBOOST Laufschuh	adidas
CMMTTD Trainingsbekleidung	adidas
Z.N.E. 90/10 Trainingsbekleidung	adidas
adidas x Wanderlust Kollektion	adidas
Superstar BOOST Originals Schuh	adidas
EQT Support ADV Originals Schuh	adidas
EQT Support Ultra Originals Schuh	adidas
Originals by Kanye West Yeezy Season 5 Kollektion	adidas
neo cloudfoam QT Racer Schuh	adidas
Club C 85 Classics Schuh	Reebok
Nano 7.0 Trainingsschuh	Reebok
Pump Supreme Trainingsschuh	Reebok
Floatride Laufschuh	Reebok
All-Terrain Super 3.0 Laufschuh	Reebok
Spider Tour Putter	TaylorMade
Powerband Boa BOOST Golfschuh	adidas Golf
Crossknit BOOST Golfschuh	adidas Golf


RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und nachhaltig erfolgreich zu sein, geht adidas gewisse Risiken bewusst ein. Dabei versuchen wir stets, sich bietende Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement zielen darauf ab, sicherzustellen, 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 eingeteilt: strategische & operative Chancen sowie finanzwirtschaftliche 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.  [siehe Grafik 01](#) Die Risikomanagementabteilung 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 Risikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen

wird. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit) im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Unternehmensfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Richtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

Für ein 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 von adidas 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 Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Richtlinie zum Risikomanagement (Risk Management Policy) legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest.

Risiko- und Chancenmanagement ist eine unternehmensweite Aufgabe, bei der wichtige Erkenntnisse des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus folgenden Schritten:

— **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser unternehmensweites Netz an Risikoverantwortlichen (im Allgemeinen sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand der adidas AG berichten, inklusive der Geschäftsführer unserer Märkte) 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 Risikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risikobereiche erstellt.

01 ADIDAS RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM



02 BEWERTUNGSKATEGORIEN DER RISIKEN


Eintrittswahrscheinlichkeit	Nahezu sicher	> 85 %				Wesentliche Risiken	
	Sehr wahrscheinlich	50 % – 85 %					
	Wahrscheinlich	30 % – 50 %					
	Möglich	15 % – 30 %					
	Unwahrscheinlich	< 15 %					
			Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch
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							
Risikoklassifizierung: Marginal Gering Moderat Signifikant Groß							

¹ Basierend auf Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand.

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.

- **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir bewerten die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Risikoverantwortlichen, die beim Bewertungsprozess von der Risikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden.

Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand von zwei Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung einerseits und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung andererseits. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in fünf Kategorien ein: marginal, gering, moderat, signifikant und groß.

Bei der Bewertung der möglichen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: sehr niedrig, niedrig, mittel, hoch und sehr hoch.  siehe Grafik 02 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 und nahezu sicher.

Um eine umfassende Perspektive und eine möglichst frühzeitige Identifikation zu gewährleisten sowie die Einleitung entsprechender Maßnahmen sicherzustellen, wird bei der Risiko- und Chancenbewertung zusätzlich der Zeitraum berücksichtigt, in dem die Zielerreichung des Unternehmens frühestens beeinflusst werden

kann. Kurzfristige Risiken und Chancen können bereits im laufenden Geschäftsjahr einen Einfluss auf die Zielerreichung haben, mittelfristige Risiken und Chancen würden die Zielerreichung im darauffolgenden Geschäftsjahr beeinflussen und langfristige Risiken bzw. Chancen würden sich erst ab dem übernächsten Geschäftsjahr auf die Zielerreichung auswirken.

Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Bruttoisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar (größtmögliche negative Auswirkung). Das Nettoisiko 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 ausschließlich das Nettoisiko 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 Unternehmens sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden stetig verbessern.

Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen hinsichtlich Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und möglicher damit verbundener Risiken untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Unternehmens- sowie auf Markt- und Markenebene sowohl bei langfristigen strategischen Chancen als auch bei eher kurzfristigen taktischen und opportunistischen Initiativen. Anders als bei der Risikobewertung existiert bei der Chancenbewertung nur die Nettoperspektive.

— **Risiko- und Chancensteuerung:** Risiken und Chancen werden gemäß den Grundsätzen des Risiko- und Chancenmanagements gesteuert, die in der Richtlinie 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, Risikoverringung mit dem Ziel, die 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 Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen.

— **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Ein Ziel unseres integrierten Risiko und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken 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 unternehmensweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird. Erstens müssen Risikoverantwortliche vierteljährlich dem zentralen Risikomanagement Risiken melden, die bei der potenziellen Bruttoauswirkung mit mindestens „mittel“ oder bei der Nettoauswirkung zumindest mit „niedrig“ bewertet worden sind (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Risikoverantwortlichen sind außerdem dazu angehalten, sämtliche Chancen mit einer Bewertung der möglichen Auswirkung von mindestens „niedrig“ zu berichten. Zweitens aggregiert die Risikomanagementabteilung die gemeldeten Risiken bzw. Chancen und stellt dem Vorstand der adidas AG ebenfalls vierteljährlich einen konsolidierten unternehmensweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen sowie aggregierte wichtige Risiko- und Chancenbereiche gesondert hervorgehoben.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken bzw. neu identifizierten Risiken mit einer potenziellen Nettoauswirkung von mindestens „mittel“ 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 (ADIDAS FAIR-PLAY-COMPLIANCE-RAHMENWERK)

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Als global tätiges Unternehmen mit mehr als 60.000 Beschäftigten ist sich adidas jedoch auch bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk von adidas und unser Risiko- und Chancenmanagementsystem sind eng aufeinander abgestimmt. Beide werden vom Chief Compliance Officer des Unternehmens verantwortet, der dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt ist. 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 Risikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen und den zuständigen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken vierteljährlich systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt die Compliance-Abteilung in ausgewählten Unternehmenseinheiten regelmäßig detaillierte Beurteilungen von Compliance-Risiken durch.

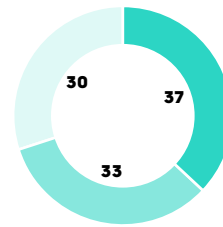
Das Compliance-Managementsystem basiert auf den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance. Es bezieht sich auf die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und soll:

- 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 Unternehmens sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.

Unser Fair-Play-Verhaltenskodex (Code of Conduct), der weltweit und für sämtliche Unternehmensbereiche Gültigkeit hat, gibt Leitlinien für das Verhalten im Arbeitsalltag vor und ist für alle Mitarbeiter verpflichtend einzuhalten. Der Verhaltenskodex ist über unsere Internetseite, unser unternehmenseigenes Intranet sowie als App für Smartphones verfügbar. www.adidas-group.com/s/verhaltenskodex Der Verhaltenskodex bildet den Grundstein unseres Compliance-Managementprogramms, das auf drei Säulen basiert: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren.

Vorbeugen umfasst beispielsweise Richtlinien wie den Verhaltenskodex, die Antikorruptions- und Bestechungsrichtlinie oder die Datenschutzrichtlinie des Unternehmens, Mitarbeiterschulungen oder gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften und der zentralen Compliance-Abteilung. Im

03 MELDUNG VON POTENZIELLEN COMPLIANCE-VERSTÖßEN IN %



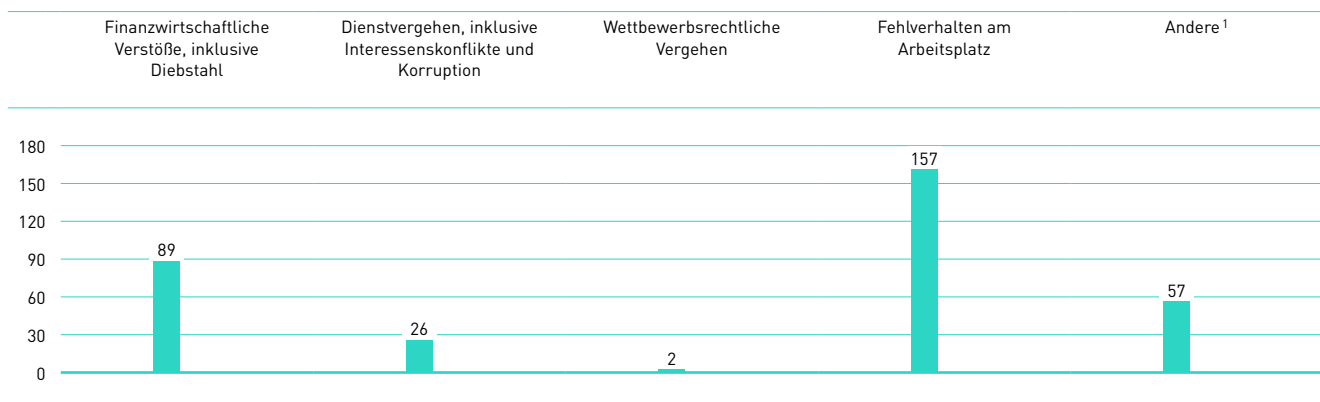
- 37 % Anonymer Anruf bei der Hotline
- 33 % Nicht anonymer Anruf bei der Hotline
- 30 % Meldung über Compliance Officer

Jahr 2016 nahmen über 4.700 Mitarbeiter an unserem internetbasierten Training zum Verhaltenskodex teil, welches ein wichtiger Bestandteil im Onboarding-Prozess für neue Mitarbeiter ist. Etwa 2.700 Mitarbeiter absolvierten unser internetbasiertes Antikorruptions- und Bestechungstraining, weitere 12.200 Mitarbeiter schlossen unser Training zu Informationssicherheit und Datenschutz ab. Zusätzlich wurden 80 ausgewählte Führungskräfte in dreistündigen Compliance-Workshops geschult.



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 jederzeit und weltweit angerufen werden. Im Falle eines berichteten bzw. vermuteten Compliance-Verstoßes leitet der Chief Compliance Officer bzw. die Compliance-Abteilung entsprechende Untersuchungen ein.

Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Daher haben wir weltweit ein Netzwerk

04 POTENZIELLE COMPLIANCE-VERSTÖßE



¹ Beinhaltet u.a. Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.

lokaler Compliance-Beauftragter aufgebaut, die direkt an den Chief Compliance Officer des Unternehmens berichten. Die Compliance-Beauftragten fungieren als Ansprechpartner, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Verstöße über ein internetbasiertes Berichterstattungssystem. Im Jahr 2016 wurden insgesamt 331 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert.  siehe Grafik 03  siehe Grafik 04 Dies entspricht einem leichten Anstieg gegenüber 314 gemeldeten, potenziellen Compliance-Verstößen im Jahr 2015. Die Ursachen für den Anstieg sind auf die erhöhte Aufmerksamkeit hinsichtlich eines ethisch korrekten Verhaltens zurückzuführen, die durch Schulungen, Workshops sowie die kontinuierliche Kommunikation mit den Führungskräften erreicht wurde.

Auf bestätigte Compliance-Verstöße reagieren wir zeitnah mit angemessenen Sanktionsmechanismen (die von Verwarnungen 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.

Monatlich werden Kennzahlen (KPIs), einschließlich Angaben zur Beteiligung an Trainingsmaßnahmen und Schulungen sowie über Compliance-Verstöße, von der Compliance-Abteilung an den Vorstand berichtet. Zusätzlich berichtet der Chief Compliance Officer dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßig 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 KONZERNRECHNUNGSLEGUNGS-PROZESS GEMÄSS § 315 ABS. 2 NR. 5 HGB

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem stellt im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess von adidas einen Prozess dar, der in das unternehmensweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessenem Maße sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere der International Financial Reporting Standards (IFRS), und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Finance Manual) gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen sind jeweils klare Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das

interne Kontroll- und Risikomanagementsystem dient im ersten Schritt der Identifikation und Bewertung sowie der Begrenzung und Überprüfung von Risiken im Konzernrechnungslegungsprozess, die dem Ziel der internen und externen Regelkonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten.

Das interne 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 Abteilung für Konzernrichtlinien und interne Kontrollen (Policies & Internal Controls) sowie durch die interne Revisionsabteilung (Internal Audit). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer von ihm ausgewählte interne Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen) und beurteilt deren Effektivität. 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 verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien vorgegeben. Über das unternehmensweite 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 IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder von einem adidas Shared Service Centre durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme basieren größtenteils auf einem unternehmensweit standardisierten SAP-System. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine ERP-Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Im Zuge einer Initiative zur Harmonisierung unserer Systeminfrastruktur (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 Unternehmensebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Überprüfungen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf Marktebene. Für die Darstellung selten und nicht routinemäßig auftretender Geschäftsvorfälle werden im Bedarfsfall unabhängige Expertenmeinungen eingeholt. Nach Sicherstellung der Datenplausibilität beginnt die Durchführung des zentral koordinierten und überwachten Konsolidierungsprozesses, der automatisch in SAP 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. der Differenzen korrigiert und an die Konzerngesellschaften zurückberichtet. Nach dem Finalisieren aller Konsolidierungsschritte werden alle Posten der Konzernbilanz sowie der Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung hinsichtlich Trends und Varianzen untersucht. Falls nicht anderweitig erläutert, werden identifizierte materielle Abweichungen bei den Konzerngesellschaften hinterfragt.

Alle eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Berechtigungskonzepte, Freigabekonzepte und Zugangsbeschränkungen vor Missbrauch geschützt. Zugriffsberechtigungen werden regelmäßig überprüft und, falls erforderlich, aktualisiert. Durch die zentrale Steuerung und Überwachung nahezu sämtlicher IT-Systeme sowie durch das zentrale Management von Veränderungsprozessen und mithilfe regelmäßiger Systemsicherungen wird sowohl das Risiko eines Datenverlusts als auch das eines Ausfalls rechnungslegungsrelevanter IT-Systeme minimiert.

ERLÄUTERUNG WESENTLICHER RISIKEN


In diesem Bericht erläutern wir die von uns für die Zielerreichung des Unternehmens im Jahr 2017 als wesentlich eingeschätzten Risiken. Darüber hinaus berichten wir Risiken, die wir 2017 als relevant ansehen sowie Ausfallrisiken, Zinsrisiken und Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Die Übersicht der Unternehmensrisiken zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken.  [siehe Tabelle 05](#)

STRATEGISCHE RISIKEN

Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen

adidas bewegt sich in einem dynamischen, sich schnell verändernden Wettbewerbsumfeld und muss mit den sich permanent verändernden Anforderungen an Belegschaft (z. B. im Hinblick auf

Anpassungsfähigkeit, Weiterbildung, Fähigkeiten, Mobilität, Vielfalt) und Arbeitsstätten (z. B. im Hinblick auf Flexibilität und Flächenmanagement) zurechtkommen. 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 zu verspäteten oder nicht optimalen Entscheidungen sowie zu unwirtschaftlichen und unwirksamen Prozessen führen. Unsachgemäße Planung und Durchführung von Umstrukturierungs- und Transformationsmaßnahmen können das Engagement von Mitarbeitern verringern, den Geschäftsbetrieb stören und Ineffizienzen verursachen. Häufige organisatorische Veränderungen können die Belegschaft erschöpfen und damit Effizienz und Produktivität verringern. Der Personalabteilung kommt daher im Rahmen eines effektiven Veränderungsmanagements eine Schlüsselrolle zu.

Wir mindern diese Risiken durch eine kontinuierliche, offene und transparente Kommunikation mit unseren Mitarbeitern. Unter anderem informieren unsere Vorstandsmitglieder und das Senior-Management-Team des Unternehmens regelmäßig unsere Mitarbeiter über organisatorische Änderungen sowie deren Gründe. 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. Um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unserer Belegschaft und unserer Arbeitsstätten zu erhöhen und somit Risiken im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel zu verringern, setzen wir weitere Maßnahmen um, wie z. B. strategische Personalplanung, maßgeschneiderte betriebliche Weiterbildungsprogramme und Entwicklungspläne für Mitarbeiter sowie das Konzept zum Arbeitsplatz der Zukunft.  [siehe Unsere Mitarbeiter, S. 72](#) In diesem Zusammenhang weitet das Unternehmen sein „MyArena“-Konzept weiter aus, um ein flexibles und attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, das Innovation, Zusammenarbeit und Kreativität fördert.

Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie

Ein kontinuierliches Risiko stellt für uns die Tatsache dar, dass wir nicht angemessen beeinflussen können, über welche Vertriebskanäle die Produkte des Unternehmens verkauft werden. Aktivitäten auf dem „grauen Markt“ oder Parallelimporte könnten unsere eigene Umsatzentwicklung sowie das Image unserer Marken negativ beeinflussen. Zudem könnten Anpassungen unserer Segmentierungs- und Vertriebsstrategien zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden führen. Ein unausgewogenes Portfolio eigener Geschäfte (z. B. zu viele Geschäfte in bestimmten Märkten oder zu viele Geschäfte eines bestimmten Formats) oder ungeeignete Standorte könnten zu einer schwächer als erwarteten Umsatzentwicklung und einer niedrigeren Profitabilität führen.

05 ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISEN

	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2015)	Eintritts- wahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2015)
Strategische Risiken				
Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen	Sehr hoch		Unwahrscheinlich	↓ (Möglich)
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Mittel	↓ (Hoch)	Wahrscheinlich	
Wettbewerbsrisiken	Mittel	↓ (Hoch)	Möglich	
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Mittel	↓ (Hoch)	Möglich	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Sehr hoch		Unwahrscheinlich	
Operative Risiken				
Personalrisiken	Hoch	↓ (Sehr hoch)	Möglich	
Geschäftspartnerrisiken	Hoch		Möglich	
IT-Risiken	Hoch		Möglich	
Lagerbestandsrisiken	Hoch		Unwahrscheinlich	↓ (Möglich)
Rechtliche & Compliance-Risiken				
Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Hoch		Wahrscheinlich	
Finanzrisiken				
Währungsrisiken	Sehr hoch		Wahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/sonstigen immateriellen Vermögenswerte	Sehr hoch		Wahrscheinlich	
Ausfallrisiken	Hoch	↓ (Sehr hoch)	Unwahrscheinlich	
Zinsrisiken	Niedrig		Wahrscheinlich	
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Sehr niedrig		Wahrscheinlich	

adidas hat klare Vertriebsrichtlinien und -anweisungen definiert und eingeführt, um diese Risiken zu mindern. Wir versuchen so, Überdistribution von Produkten in einem bestimmten Vertriebskanal zu vermeiden und die Präsenz in grauen Märkten zu beschränken. Durch fortlaufende Überwachung unseres eigenen Ladenportfolios können wir Unausgewogenheit aufdecken und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen, wie z. B. Geschäfte schließen oder modernisieren. Darüber hinaus werden neue Geschäfte auf der Grundlage eines einheitlichen und unternehmensweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet, das unsere jahrelangen Erfahrungen im eigenen Einzelhandel und weltweite Best-Practice-Ansätze berücksichtigt. Wir veranstalten überdies spezielle Schulungen für unsere Vertriebsmitarbeiter, um ein entsprechendes Management unserer Produktdistribution zu gewährleisten. Gleichzeitig möchten wir dadurch sicherstellen, dass das richtige Produkt am richtigen Point-of-Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird.

Wettbewerbsrisiken

adidas 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 unseren Schlüsselmärkten die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Unternehmens sowie die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken gefährden. Aggressives Wettbewerbsverhalten könnte außerdem höhere Marketingkosten und Marktanteilsverluste nach sich ziehen, was wiederum der Profitabilität sowie der Marktposition des Unternehmens schaden kann. Weltmarktführer im Bereich digitaler Technologien könnten eine Bedrohung für den Erfolg von adidas in Märkten für sogenannte Sport-, Gesundheits- und Fitness-Apps darstellen.

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. Da wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben.

➔ siehe Forschung und Entwicklung, S. 67 Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem FC Bayern München oder Lionel Messi einzugehen. Zudem möchten wir unser Portfolio durch neue Partner wie Paul Pogba, Kristaps Porzingis und Gigi Hadid auffrischen und erweitern. Darüber hinaus zielen unsere Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen auf die Erhöhung der Markenattraktivität, die Steigerung der Marktanteile sowie die Stärkung der Marktstellung unserer Marken ab.

Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten

adidas 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 oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Unternehmens erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Unternehmens führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z. B. Nichtregierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z. B. Konsumenten, Medien, Nichtregierungsorganisationen, Finanzmarkt). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können, haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt. Außerdem haben wir Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien gestärkt und weltweit diverse sogenannte digitale „Newsrooms“ eingerichtet. Wir können so permanent in den sozialen Medien Inhalte beobachten, die in Verbindung mit unseren Produkten oder Geschäftsaktivitäten stehen und frühzeitig adäquat mit uns potenziell schadenden Diskussionen umgehen. Fallweise werden wir zudem auch von externen Experten in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten.

Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist in hohem Umfang von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturrell bedingte Rückgänge und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z. B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen adidas stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes Risiko für die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens dar. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z. B. Handelsbeschränkungen, Steuergesetzgebung, wirtschaftliche und politische Sanktionen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostensteigerungen nach sich ziehen. Aktuelle Entwicklungen, wie z. B. das Referendum im Vereinigten Königreich zum Verlassen der Europäischen Union („Brexit“), erhöhen die allgemeine Unsicherheit in diesem Umfeld und somit die damit verbundenen Risiken.

Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt adidas eine ausgewogene 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 eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativere Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. 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.

OPERATIVE RISIKEN
Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeiter konsequent und erfolgreich zu führen sowie innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur beizubehalten bzw. für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Darüber hinaus besteht weiterhin ein harter Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen sowie die Unfähigkeit, hochtalentiert und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens am besten geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und an uns zu binden, stellen deshalb wesentliche Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens dar. Ist die Vergütung für das Management sowie für die Mitarbeiter unattraktiv bzw. nicht wettbewerbsfähig, könnten sich diese Risiken noch weiter verschärfen. Zudem könnten unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen und die unzureichende Dokumentation von geschäftsrelevantem Wissen zu Lücken oder einem Verlust von Schlüsselkompetenzen führen.

Unsere Mitarbeiterstrategie, als essenzieller Teil unseres strategischen Geschäftsplans „Creating the New“, zielt darauf ab, die für unseren Geschäftserfolg notwendige Unternehmenskultur, geprägt von Selbstvertrauen, Kreativität und Zusammenarbeit, zu schaffen und so diese Risiken zu mindern. ➡ siehe Unsere Mitarbeiter, S. 72 Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings, um der Wunscharbeitgeber unserer Branche zu sein und so die richtigen Talente für uns zu gewinnen und sie dauerhaft an unser Unternehmen zu binden. Wir haben außerdem eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Darüber hinaus stärken wir die Mitarbeiterbindung dadurch, dass wir ihnen Weiterentwicklungs- und Karrierechancen bieten (wie z. B. über unser Talentkarussell) und verstärkt auf interne Beförderungen setzen, anstatt externes Personal zu rekrutieren. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme soll eine langfristige Mitarbeiterbindung zusätzlich unterstützt werden.

Geschäftspartnerrisiken

adidas unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z. B. Promotion-Partnern, Einzelhandelspartnern oder Zulieferern. Dadurch ist das Unternehmen einer Vielzahl von Geschäftspartnerrisiken ausgesetzt.

So könnten beispielsweise Verletzungen von Einzelsportlern 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. Das Versäumnis, gute Beziehungen zu Einzelhändlern aufzubauen und zu pflegen, könnte erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Großhandelsaktivitäten und damit auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens 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 Unternehmens ebenfalls negativ beeinflusst werden. Auf ähnliche Weise könnte es sich auf Umsatz und Profitabilität des Unternehmens negativ auswirken, wenn wir es nicht schaffen, gute Beziehungen zu Zulieferern oder Dienstleistern zu pflegen. 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 Unternehmens 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 Unternehmens abstrahlen, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Athleten, Vereinen, Verbänden oder anderen Promotion-Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorübergehendes Aussetzen oder sogar eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern, bestehend aus Einzelsportlern, Vereinstteams, Verbänden oder auch Dachverbänden, in einer Vielzahl von Sportarten und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. 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 auch für die leitenden Führungskräfte sowie die obere Managementebene von höchster Bedeutung. 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 Unternehmens im Jahr 2016 für mehr als 5 % der Unternehmensumsätze verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern 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. [+ siehe Nachhaltigkeit, S. 78](#) Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Geschäftsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt adidas eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt adidas auf ein breites Zulieferernetz und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von *Single-Sourcing* [+ siehe Glossar, S. 218](#)).


IT-Risiken



Diebstahl oder ungewollte Veröffentlichung vertraulicher und sensibler Informationen oder Daten (z. B. Produktdaten, Mitarbeiterdaten, Konsumentendaten) könnten unseren Ruf schädigen, Strafmaßnahmen nach sich ziehen und höhere Kosten verursachen. Datenlecks können umfangreiche, forensische Untersuchungen nach sich ziehen, die wiederum den zeitweisen Ausfall von wichtigen Systemen und Betriebsunterbrechungen zur Folge haben können. Wichtige Geschäftsabläufe sind von IT-Systemen abhängig – 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.

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. Wir führen regelmäßig Sicherheitsüberprüfungen unserer wichtigsten Systeme und Anwendungen durch und haben Überwachungs- und Warnsysteme eingerichtet, die uns die Erkennung und Behandlung von Störereignissen im Bereich IT-Sicherheit ermöglichen. Sicherheitsmaßnahmen, wie z. B. Antivirenprogramme und Firewalls, zielen darauf ab, unsere Systeme und geschäftskritischen Informationen zusätzlich zu schützen. Für das

zentrale ERP-System nehmen wir mehrmals täglich Datensicherungen vor – wechselweise in verschiedenen Datenzentren. Unsere Notfalloption 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 Revisionsabteilung regelmäßig geprüft und getestet. Um die Sensibilität bezüglich Informationssicherheit und Datenschutz bei unseren Mitarbeitern zu erhöhen, führen wir Schulungen und regelmäßige Informationskampagnen durch.

Lagerbestandsrisiken

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge bis zu neun Monate vor der Auslieferung platzieren, ist adidas Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Eine Überschätzung der Nachfrage kann Überkapazitäten in unseren Zulieferfabriken verursachen, Überproduktion zur Folge haben und so Überbestände sowohl für das Unternehmen 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 eine Unterschätzung der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point-of-Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde adidas Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. Dies könnte der Loyalität gegenüber unseren Marken sowie unserem Ruf als termin- und mengentreuer Lieferant schaden.  siehe Global Operations, S. 62 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. Unser integrierter Geschäftsplanungsprozess stimmt Nachfrage- und Beschaffungspläne monatlich aufeinander ab und unterstützt so Vorrats- und Auftragssteuerung.  siehe Internes Managementsystem, S. 86 Darüber hinaus arbeitet der Bereich Global Operations an einer fortlaufenden Erhöhung von Agilität und Flexibilität unseres Planungsumfelds, um die Vorlaufzeit von der Bestellung bis zur Auslieferung zu verkürzen. Dadurch sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen. In diesem Zusammenhang ist unsere strategische Priorität „Speed“ eine wichtige Initiative, die uns dabei hilft, neue Wege bei der Nutzung von Markt- und Durchverkaufsdaten einzuschlagen. Dies wiederum gibt uns die Möglichkeit, schnell zu reagieren, um frische und attraktive Konzepte hervorzubringen, die dem Konsumenten bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden können.  siehe Unternehmensstrategie, S. 48

RECHTLICHE & COMPLIANCE-RISIKEN


Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten hat Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinführen (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen, z. B. im Falle von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen.

Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf eine fachkundige Beratung durch Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück. Wir beobachten Veränderungen in der Gesetzgebung stets sehr genau, um die notwendigen Anforderungen hinsichtlich Zöllen und Steuern angemessen zu erfüllen. 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.


FINANZRISIKEN

Währungsrisiken

adidas 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 Unternehmens, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Unternehmens 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 Unternehmensumsatzes in anderen Währungen, vor allem dem Euro, entsteht. Damit verbundene Exposures sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.  siehe Tabelle 06 Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert.

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 Unternehmens, den Euro. Die


Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, einschließlich unternehmensinterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. Darüber hinaus werden alle ausstehenden Währungsderivate anhand hypothetischer Wechselkurse neu bewertet, um die Effekte auf Gewinn und Eigenkapital zu bestimmen. Die Analyse wurde für die Jahre 2015 und 2016 auf der gleichen Basis durchgeführt.


Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine 10%ige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2016 zu einer Steigerung des Gewinns um 7 Mio. € geführt.  siehe Tabelle 07 Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 277 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2016 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 8 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 355 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollar 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.

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 Analyse ebenfalls ausgeschlossen.

adidas 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. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen.  siehe Treasury, S. 101 Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. Darüber hinaus schützt sich adidas weitgehend auch gegen Risiken in der Bilanz. Dank unserer starken globalen Position können wir das Währungsrisiko zum Teil durch natürliche Hedges minimieren.

Das verbleibende Brutto-Cashflow-Exposure (US-Dollar) nach natürlichen Hedges, das wir für das Jahr 2017 ermittelt haben, lag zum Jahresende 2016 bei rund 7,2 Mrd. €.  siehe Tabelle 06 Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps abgesichert. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens 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.

Da das Hedging für das Jahr 2017 bereits nahezu vollständig abgeschlossen ist, ist vorhersehbar, dass die Umrechnungskurse von US-Dollar in Euro ungünstiger sein werden als im Jahr 2016. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen und Wechselkursvolatilität in

06 WECHSELKURS-EXPOSURE BASIEREND AUF NOMINALBETRÄGEN IN MIO. €

	USD	GBP	JPY	RUB
Zum 31. Dezember 2016				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-6.763	985	615	252
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-478	-11	-6	28
Bruttorisiko gesamt	-7.241	974	609	280
Mit anderen Cashflows abgesichert	114			
Mit Währungsoptionen abgesichert	405		-54	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	5.253	-985	-578	-53
Nettorisiko	-1.469	-11	-23	227
Zum 31. Dezember 2015				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-5.849	834	483	299
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-429	-47	7	10
Bruttorisiko gesamt	-6.278	787	490	309
Mit anderen Cashflows abgesichert	110			
Mit Währungsoptionen abgesichert		-59		
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.135	-549	-414	-47
Nettorisiko	-2.033	179	76	262

07 SENSITIVITÄTSANALYSE FÜR WECHSELKURSVERÄNDERUNGEN VON FREMDWÄHRUNGEN IN MIO. €

	USD	GBP	JPY	RUB
Zum 31. Dezember 2016				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	USD +10 %
Eigenkapital	-277	85	53	-
Gewinn	7	1	1	5
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	USD -10 %
Eigenkapital	355	-104	-66	-
Gewinn	-8	-1	-1	-5
Zum 31. Dezember 2015				
	EUR +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %	USD +10 %
Eigenkapital	-225	61	40	-
Gewinn	7	4	-1	4
	EUR -10 %	EUR -10 %	EUR -10 %	USD -10 %
Eigenkapital	238	-61	-41	-
Gewinn	-9	-5	1	-4

Ländern wie Argentinien oder Russland setzen adidas im Jahr 2017 Währungseffekten aus. [+ siehe Nachtrag und Ausblick, S. 115](#)

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 1,4 Mrd. € für Geschäfts- oder Firmenwerte und 1,8 Mrd. € für sonstige immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Markenrechte) aus. [+ siehe Erläuterung 13, S. 162](#)
[+ siehe Erläuterung 14, S. 163](#) 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 sowie Markenrechten angewendet werden, und Wertminderungen nach sich ziehen. Eine Wertminderung hätte einen rein rechnungslegungs-, nicht zahlungswirksamen Effekt mit Auswirkung auf das Betriebsergebnis des Unternehmens.

Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. [+ siehe Erläuterung 30, S. 181](#) adidas ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z. B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie

der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

Ende 2016 gab es keine relevante Anhäufung des Ausfallrisikos nach Kundentyp oder Region. Unser Ausfallrisiko wird vielmehr durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß unseren Kreditrichtlinien werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir Forderungsobergrenzen, die wir einzelnen Kunden zugestehen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Unternehmens nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, 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. Wir verwenden Wertberichtigungskonten zum Verbuchen von Wertminderungen, die den geschätzten Kreditverlusten im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen.

Die Wertberichtigungskonten werden verwendet, solange wir annehmen, 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:

- erstens einer Wertberichtigung abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und
- zweitens einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken der einzelnen Kunden, unabhängig von der Altersstruktur.

Zum Ende des Jahres 2016 entfielen auf keinen einzelnen Kunden mehr als 10 % der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Währungs-, Rohstoff- und Zinssicherungsgeschäfte sowie Investitionen flüssiger Mittel werden von der 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. [+ siehe Treasury, S. 101](#) 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 2016 war keine Bank für mehr als 10 % unseres Investmentgeschäfts verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken lag die durchschnittliche Konzentration bei 1 %. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 96 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 in 2016 derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 406 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 92 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 3 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die nachfolgende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. [+ siehe Tabelle 08](#) Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstitutionen und dem Unternehmen 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.

Die Buchwerte der ausgewiesenen derivativen Finanzinstrumente, die von den genannten Vereinbarungen betroffen sind, sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt. [+ siehe Tabelle 08](#)

08 AUFRECHNUNGSMÖGLICHKEIT DERIVATIVER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE UND VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	2016	2015
Vermögenswerte		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	383	228
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte	383	228
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	-96	-57
Gesamt nettowert der finanziellen Vermögenswerte	287	171
Verbindlichkeiten		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	-112	-61
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten	-112	-61
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	96	57
Gesamt nettowert der Finanzverbindlichkeiten	-16	-4

Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da adidas keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Unternehmens nur geringfügig beeinträchtigen.

Im Jahr 2016 hat das Unternehmen keine derivativen Zinsinstrumente zur Absicherung des Zinsrisikos angewendet.

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 wird adidas adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos möglicherweise in Betracht ziehen. [+ siehe Treasury, S. 101](#)

Im Jahr 2016 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 2017 in Europa keine wesentlichen Zinssteigerungen. Aufgrund der positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den USA halten wir eine Steigerung der Zinssätze in den USA jedoch für wahrscheinlich. Am 31. Dezember 2016 waren 77 % der Finanzierung des Unternehmens 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. adidas sieht


09 ZUKÜNFTIGE MITTELABFLÜSSE IN MIO. €


	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Zum 31. Dezember 2016							
Bankkredite	379						379
Schuldscheindarlehen ¹							
Eurobond ¹	16	16	16	17	616	435	1.116
Wandelanleihe ²							
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.496						2.496
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	90	16					107
Abgegrenzte Schulden ³	704	9					713
Derivative Finanzverbindlichkeiten	110	3	0	0	0	0	113
Gesamt	3.795	44	16	17	616	435	4.924
Zum 31. Dezember 2015							
Bankkredite	229						229
Schuldscheindarlehen ¹	142						142
Eurobond ¹	16	16	16	16	16	1.053	1.133
Wandelanleihe	1	502					503
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.024						2.024
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	58	18					76
Abgegrenzte Schulden ³	596						596
Derivative Finanzverbindlichkeiten	60	0	0	0	0	0	60
Gesamt	3.126	536	16	16	16	1.053	4.763

¹ Beinhaltet Zinszahlungen.

² Wir erwarten keine Mittelabflüsse, sondern eine Umwandlung in adidas AG Aktien.


³ Ohne abgegrenzte Zinsen.

sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungsbedingungen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein. Zum 31. Dezember 2016 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 1,515 Mrd. € (2015: 1,370 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,403 Mrd. € (2015: 2,134 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 700 Mio. € bei ausgewählten Banken fest zugesagt.  [siehe Treasury, S. 101](#)

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt.  [siehe Tabelle 09](#) 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.


Wir beendeten das Geschäftsjahr 2016 mit Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 103 Mio. € (2015: 460 Mio. €). Zum Ende 2016 belief sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA auf 0,1 und liegt damit unter dem mittelfristigen Zielkorridor des Unternehmens von unter 2.

ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf Chancen, die wir für das Unternehmen im Jahr 2017 als relevant ansehen. Die Einschätzung der hier beschriebenen Chancen ist in der Übersicht der Unternehmenschancen dargestellt.  [siehe Tabelle 10](#)

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.  [siehe Unternehmensstrategie, S. 48](#) Hierzu gehören auch das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern, der weitere Ausbau unserer E-Commerce-Aktivitäten sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Darüber hinaus bauen wir unseren Direktvertrieb in Schwellenländern (z. B. in Südostasien, dem Mittleren Osten und Nordafrika) weiter aus. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen.

10 ÜBERSICHT UNTERNEHMENSCHANCEN

	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2015)	Eintritts- wahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2015)
Strategische und operative Chancen				
Organische Wachstumschancen	Hoch	↑ (Mittel)	Möglich	
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Mittel		Möglich	
Finanzwirtschaftliche Chancen				
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Sehr hoch		Möglich	

Marketingaktivierung/Promotion-Partnerschaften: Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marken sowie deren Anziehungskraft beim Konsumenten steigern. Dadurch könnte sich wiederum der Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen, wodurch adidas einen über den Erwartungen liegenden Umsatz und Gewinn erzielen würde. Zudem könnten herausragende sportliche Leistungen unserer Promotion-Partner (Einzelportler, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität beim Konsumenten weiter erhöhen. Diese könnte höhere Umsätze bei Signature-Schuhen oder Lizenzbekleidung und -zubehör zur Folge haben.

Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen

Prozessoptimierung: 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 Erhöhung von Effektivität und Effizienz unserer Prozesse sowie zur weiteren Optimierung der Kostenstrukturen innerhalb unseres Unternehmens bei Weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Beispielsweise könnten einheitlichere, effektivere und wirtschaftlichere Abläufe in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften die *Konversionsrate* + siehe Glossar, S. 217 und den Durchverkauf zum vollen Preis steigern und damit zusätzlichen Umsatz und Gewinn generieren.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE CHANCEN
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Unternehmens auswirken. Unsere 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 Unternehmens, den Euro, können die Finanzergebnisse des Unternehmens positiv beeinflussen. + siehe Treasury, S. 101

Zusätzlich zu den oben aufgeführten relevanten Chancen haben wir mehrere strategische und operative Chancen identifiziert. Diese werden zwar für das Jahr 2017 als nicht relevant betrachtet, können jedoch unter Umständen eine mittel- bis langfristige positive Auswirkung auf Umsatz und Gewinn haben. Derartige Chancen umfassen mitunter:

Partnerschaften: adidas erweitert stets seine Partnerschaften in den Bereichen Sport und Kultur. Dazu arbeiten wir im Bereich Forschung und Entwicklung beispielsweise mit wissenschaftlichen Organisationen und Unternehmen anderer Branchen zusammen. So erweitert adidas nicht nur sein Know-how über Produkte und Prozesse, sondern erhält auch Zugang zu neuen Vertriebskanälen und Märkten. Partnerschaftliche Kollaborationen und strategische Allianzen könnten adidas daher weitere Wachstums- und Effizienzmöglichkeiten bieten.

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. Auch die erfolgreiche Förderung und Weiterentwicklung von Talenten innerhalb des gesamten Unternehmens könnten das Mitarbeiterengagement und die Leistung unseres Personals verbessern. Dies könnte sich wiederum 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 Unternehmens auswirken. Zudem können legislative sowie regulatorische Veränderungen, z. B. hinsichtlich der Aufhebung von Handelsbeschränkungen, neue Vertriebskanäle eröffnen oder zu Kosteneinsparungen führen und so die Profitabilität des Unternehmens positiv beeinflussen.

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG GEGENÜBER DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für das Unternehmen bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Geschäftsjahr 2016 hat das Unternehmen hervorragende operative und finanzielle Ergebnisse erzielt. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel haben die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch den anhaltend robusten Sportmodetrend („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung in den meisten Regionen. [+ siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 90](#) Wichtige Sportereignisse wie die UEFA EURO 2016 und die Copa América wirkten sich ebenfalls positiv auf den Umsatz aus. Angesichts der zunehmenden Markendynamik, die vor allem auf die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ sowie auf die Einführung innovativer und attraktiver Produkte und inspirierender Marketingkampagnen zurückzuführen war, haben wir im Verlauf des Jahres mehrfach unsere Umsatz- und Gewinnprognose für das Gesamtjahr 2016 gegenüber unseren ursprünglichen Erwartungen erhöht. [+ siehe Tabelle 01](#)

Im Geschäftsjahr 2016 legte der Umsatz, vor allem aufgrund des deutlichen Umsatzwachstums sowohl bei der Marke adidas als auch bei der Marke Reebok, währungsbereinigt um 18% zu. Der währungsbereinigte Umsatz nahm in nahezu allen Marktsegmenten im zweistelligen Bereich zu. Infolgedessen lag die Umsatzsteigerung deutlich über unserer ursprünglichen Prognose eines währungsbereinigten Umsatzzuwachses zwischen 10% und 12%. Die Bruttomarge verbesserte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 48,6% und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Bruttomarge in Höhe von 47,3% bis 47,8%. Verantwortlich für diese Entwicklung waren die deutlich positiver als erwarteten Effekte eines besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix sowie niedrigere Beschaffungskosten, die die deutlich negativen Währungseffekte mehr als kompensierten. Die operative Marge verbesserte sich ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vorjahr um 1,3 Prozentpunkte auf 7,7% und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer mindestens stabilen operativen Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 6,5%. Hauptgründe hierfür waren der Anstieg der Bruttomarge, die positiven Effekte niedrigerer betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz sowie der

nicht wiederkehrende Ertrag im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. Infolgedessen nahm der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Vergleich zum Vorjahr um 41% auf 1,019 Mrd. € zu und lag damit deutlich über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung um 10% bis 12% auf etwa 800 Mio. €. [+ siehe Gewinn- und Verlust-Rechnung, S. 92](#)

Im Geschäftsjahr 2016 haben wir eine Verbesserung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals erreicht. Wir hatten ursprünglich damit gerechnet, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz in etwa auf dem Vorjahreswert von 20,5% liegen würde. Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz beendete das Jahr 2016 bei 20,2% und damit besser als ursprünglich erwartet. Die Investitionen (ohne Akquisitionen) beliefen sich im Jahr 2016 auf 651 Mio. € und blieben damit hinter unserer Prognose von etwa 750 Mio. € zurück. Grund hierfür war die niedrigere als ursprünglich erwartete Anzahl von Nettogeschäftseröffnungen im Jahresverlauf. Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit den Initiativen der Marken adidas und Reebok im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen zur weiteren Stärkung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, der Präsenz in Franchisegeschäften und der Shop-in-Shop-Präsentationen. Weitere Investitionsbereiche waren u. a. die Logistikinfrastruktur und die IT-Systeme sowie der weitere Ausbau der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. [+ siehe Bilanz und Kapitalflussrechnung, S. 96](#)

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachen wir auch nicht finanzielle Leistungsindikatoren (KPIs). [+ siehe Internes Managementsystem, S. 86](#) Im Geschäftsjahr 2016 hat sich unser Net Promoter Score (NPS) im Vergleich zu unserem größten Hauptmitbewerber deutlich besser entwickelt, was die wesentliche Verbesserung der Begehrtheit unserer Marken und Produkte im Verlauf des Jahres widerspiegelt. Wir sind zuversichtlich, dass dieser positive Trend anhalten wird und erwarten auch für das Jahr 2017 deutliche Verbesserungen unseres NPS gegenüber unserem Hauptwettbewerber. Auch was unsere Marktanteile angeht, sehen wir weiterhin eine sehr starke Entwicklung in denjenigen Kategorien und Märkten, die im Rahmen des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ als Fokusbereiche identifiziert wurden. Insbesondere in China, Nordamerika

und Westeuropa verzeichneten wir eine sehr positive Entwicklung und erzielten in diesen Regionen Verbesserungen unserer Marktanteile. In Nordamerika beschleunigte sich im Geschäftsjahr 2016 die Dynamik deutlich. Verantwortlich hierfür waren erhebliche Investitionen in die Organisationsstruktur der Region, erfolgreiche Initiativen zur Konsumentenaktivierung sowie innovative Produkteinführungen. Darüber hinaus erhielt unser Unternehmen auch sehr positive Anerkennung für seinen entschlossenen Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit. Im Jahr 2016 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Zum 17. Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) aufgenommen. Im Sektor ‚Textilien, Bekleidung & Luxusgüter‘ wurde die adidas AG in den Kategorien ‚Brand Management‘, ‚Innovationsmanagement‘, ‚Risiko- und Krisenmanagement‘, ‚Umweltsysteme‘, ‚Öko-Effizienz‘, ‚Corporate Citizenship & Philanthropie‘ sowie ‚Stakeholder-Engagement‘ als Branchenführer ausgezeichnet. Darüber hinaus erreichte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2016 den fünften Platz in der Liste der ‚Global 100 Most Sustainable Corporations in the World‘ (Global 100 Index) und hat es das dritte Jahr in Folge geschafft, unter die Top 10 zu gelangen. [+ siehe Nachhaltigkeit, S. 78](#) Obwohl wir den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte im Geschäftsjahr 2016 auf einem sehr guten Niveau gehalten haben, lag die allgemeine Leistung leicht unter dem Vorjahresniveau. Grund hierfür waren die stark gestiegenen Volumina im Verlauf des Jahres.

[+ siehe Global Operations, S. 62](#)

EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unser Risk Management Team aggregiert alle Risiken und Chancen, die von verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen im Rahmen des vierteljährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet werden. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. [+ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118](#) 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 substantielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird durch die jederzeitige Gewährleistung unseres Finanzierungsbedarfs bestätigt. Das Unternehmen hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. [+ siehe Treasury, S. 101](#) Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Unternehmens eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Unternehmen bieten, zu nutzen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich unsere Einschätzung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. der möglichen finanziellen Auswirkung einzelner Risiken geändert. Die teilweisen Veränderungen der individuellen Risiken haben keine wesentliche Auswirkung auf das Gesamtrisiko- und Chancenprofil des Unternehmens, das sich unserer Überzeugung nach im Vergleich zum Vorjahr verbessert hat.

01 ZIELE UND ERGEBNISSE DES UNTERNEHMENS

	2015 Ergebnisse ¹	2016 Ziele ¹	2016 Ergebnisse	2017 Ausblick	2017 Ausblick (bei Realisierung geplanter Veräußerungen) ²
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	10 %	Anstieg zwischen 10 % und 12 %	18 %	Anstieg zwischen 11 % und 13 %	Anstieg zwischen 12 % und 14 % ³
Bruttomarge	48,3 %	47,3 % bis 47,8 %	48,6 %	Anstieg um bis zu 0,5 PP auf einen Wert von bis zu 49,1 %	Anstieg um bis zu 0,3 PP auf einen Wert von bis zu 49,5 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	43,1 %	Rückgang gegenüber Vorjahr	42,8 %	Rückgang gegenüber Vorjahr	Rückgang gegenüber Vorjahr
Betriebsergebnis (in Mio. €)	1.094 ⁴	n. a.	1.491	Anstieg zwischen 18 % und 20 %	Anstieg zwischen 13 % und 15 % ⁵
Operative Marge	6,5 % ⁴	mindestens stabil gegenüber Vorjahr	7,7 %	Anstieg zwischen 0,6 PP und 0,8 PP auf einen Wert zwischen 8,3 % und 8,5 %	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,4 PP auf einen Wert zwischen 8,6 % und 8,8 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	720 ⁴	Anstieg in Höhe von 10 % bis 12 % auf etwa 800 Mio. €	1.019	Anstieg in Höhe von 18 % bis 20 % auf 1,200 Mrd. € bis 1,225 Mrd. €	Anstieg in Höhe von 13 % bis 15 % auf 1,200 Mrd. € bis 1,225 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	3,54 ⁴	n. a.	5,08	Anstieg zwischen 18 % und 20 %	Anstieg zwischen 13 % und 15 % ⁶
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	20,5 %	in etwa auf Vorjahresniveau	20,2 %	moderater Anstieg	moderater Anstieg
Investitionen ⁷ (in Mio. €)	513	rund 750	651	rund 1,1 Mrd. €	rund 1,1 Mrd. €

¹ Wie am 3. März 2016 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf mehrmals aktualisiert.

² Bei Realisierung der geplanten Veräußerung des TaylorMade Geschäftsbereichs mit den Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie des Geschäftsbereichs CCM Hockey; 2016 und 2017 angepasst.

³ Auf Basis der für 2016 angepassten Umsatzerlöse in Höhe von 18.483 Mio. €.

⁴ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

⁵ Auf Basis des für 2016 angepassten Betriebsergebnisses in Höhe von 1.552 Mio. €.

⁶ Auf Basis des für 2016 angepassten unverwässerten Ergebnisses je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 5,30 €.

⁷ Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK

Im März 2015 stellte das Unternehmen seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020 vor. 'Creating the New' legt die Strategien und Ziele bis 2020 fest und zielt darauf ab, die Begehrlichkeit der Marken deutlich zu erhöhen, um so das Wachstum zu beschleunigen. Dadurch sollen Umsatz und Gewinn in den kommenden Jahren weiter gesteigert werden. Das Geschäftsjahr 2016 war das erste vollständige Jahr von 'Creating the New'. Somit ist unser Erfolg im Jahr 2016 eng mit unserem im Jahr 2015 eingeführten strategischen Geschäftsplan verknüpft. Die Ergebnisse belegen eindeutig, dass unsere Marken und Produkte – nicht zuletzt auch dank des 'Brand Leadership'-Ansatzes – bei unseren Konsumenten sehr gut ankommen. [+ siehe adidas Markenstrategie, S. 55](#) Wir werden uns daher auch weiterhin darauf konzentrieren, unsere Strategie voranzutreiben und sie gleichzeitig wo immer nötig noch genauer abzustimmen. Dadurch stellen wir sicher, dass sich unsere Dynamik im Jahr 2017 und darüber hinaus fortsetzt, was deutliche Umsatz- und Gewinnverbesserungen zur Folge haben wird. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 der währungsbereinigte Umsatz im Vergleich zu den Ergebnissen des Geschäftsjahres 2015 jährlich um durchschnittlich 10 % bis 12 % wachsen wird. In diesem Zeitraum werden sich unsere Marken besser entwickeln als die Sportartikelbranche insgesamt und dadurch ihre Marktanteile erhöhen. In Kombination mit dem erwarteten Anstieg der Bruttomarge und operativen Verbesserungen werden wir so unsere Profitabilität deutlich steigern. Das Unternehmen wird dadurch besser in der Lage sein, operative Verbesserungen und Margensteigerungen zu erzielen. Infolgedessen wird der Gewinn unseren Erwartungen zufolge schneller wachsen als der Umsatz und im Fünfjahreszeitraum jährlich um durchschnittlich 20 % bis 22 % zulegen. [+ siehe Unternehmensstrategie, S. 48](#)

Angeichts unseres umfassenden Angebots an neuen und innovativen Produkten, unseren vermehrten Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken, der strikten Kontrolle der Lagerbestände sowie dem konsequenten Kostenmanagement erwarten wir im Jahr 2017 eine starke Verbesserung des Umsatzes und der Profitabilität. Wir rechnen damit, dass die Ertragslage von einer Verbesserung der Bruttomarge sowie dem positiven Effekt niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz profitieren wird. [+ siehe Nachtrag und Ausblick, S. 115](#) Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2017 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirtschaftlichen Umfeld realistisch sind.

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2017 unseren Umsatz und Gewinn deutlich steigern können. Allerdings stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks und der Verbraucherstimmung sowohl in entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern sowie die fortwährend hohe Währungsvolatilität ein Risiko für die Erreichung der genannten Ziele dar. [+ siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 90](#) Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2016 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.



AKKONZERN

ABSCHLUSS

— KONZERNBILANZ	138
— KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG	140
— KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG	141
— KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGS- RECHNUNG	142
— KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG	143
— KONZERNANHANG	144
Erläuterungen zur Konzernbilanz	159
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	188
Sonstige Erläuterungen	194
— ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE	202
— ANTEILSBESITZ	204
— VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER	208
— BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS	209

KONZERNBILANZ

KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO.€

	Erläuterung	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015	Veränderung in %
Aktiva				
Flüssige Mittel	5	1.510	1.365	10,6
Kurzfristige Finanzanlagen	6	5	5	2,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	2.200	2.049	7,4
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	8	729	367	98,7
Vorräte	9	3.763	3.113	20,9
Forderungen aus Ertragsteuern	35	98	97	1,1
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	580	489	18,5
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	–	12	– 100,0
Kurzfristige Aktiva		8.886	7.497	18,5
Sachanlagen	12	1.915	1.638	16,9
Geschäfts- oder Firmenwerte	13	1.412	1.392	1,4
Markenrechte	14	1.680	1.628	3,2
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	14	167	188	– 11,5
Langfristige Finanzanlagen	15	194	140	38,3
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	96	99	– 2,6
Latente Steueransprüche	35	732	637	14,9
Sonstige langfristige Vermögenswerte	17	94	124	– 23,9
Langfristige Aktiva		6.290	5.846	7,6
Aktiva		15.176	13.343	13,7

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO.€

	Erläuterung	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015	Veränderung in %
Passiva				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	18	636	366	73,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.496	2.024	23,3
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	19	201	143	40,7
Ertragsteuern	35	402	359	12,1
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	20	573	456	25,6
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	21	2.023	1.684	20,1
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	434	331	31,1
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	–	0	– 100,0
Kurzfristige Passiva		6.765	5.364	26,1
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	18	982	1.463	– 32,9
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	23	22	18	23,6
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	355	273	30,4
Latente Steuerschulden	35	387	368	5,2
Sonstige langfristige Rückstellungen	20	44	50	– 11,1
Langfristige abgegrenzte Schulden	21	120	120	– 0,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	25	46	40	14,2
Langfristige Passiva		1.957	2.332	– 16,1
Grundkapital		201	200	0,6
Sonstige Rücklagen		749	592	26,5
Gewinnrücklagen		5.521	4.874	13,3
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	26	6.472	5.666	14,2
Nicht beherrschende Anteile	28	– 17	– 18	4,0
Gesamtes Eigenkapital		6.455	5.648	14,3
Passiva		15.176	13.343	13,7

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. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	Veränderung
Umsatzerlöse	37	19.291	16.915	14,0 %
Umsatzkosten		9.912	8.748	13,3 %
Bruttoergebnis		9.379	8.168	14,8 %
(in % der Umsatzerlöse)		48,6 %	48,3 %	0,3 PP
Lizenz- und Provisionserträge		109	119	-8,0 %
Sonstige betriebliche Erträge	31	266	96	175,2 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	12, 14, 32	8.263	7.289	13,4 %
(in % der Umsatzerlöse)		42,8 %	43,1 %	-0,3 PP
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	13	-	34	-100,0 %
Betriebsergebnis		1.491	1.059	40,7 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,7 %	6,3 %	1,5 PP
Finanzerträge	34	28	46	-40,1 %
Finanzaufwendungen	34	74	67	11,3 %
Gewinn vor Steuern		1.444	1.039	39,0 %
(in % der Umsatzerlöse)		7,5 %	6,1 %	1,3 PP
Ertragsteuern	35	426	353	20,6 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		29,5 %	34,0 %	-4,5 PP
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		1.019	686	48,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		5,3 %	4,1 %	1,2 PP
Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	3	1	-46	n.a.
Gewinn		1.020	640	59,3 %
(in % der Umsatzerlöse)		5,3 %	3,8 %	1,5 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn		1.017	634	60,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		5,3 %	3,7 %	1,5 PP
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn		2	6	-61,9 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	36	5,08	3,37	50,5 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	36	4,99	3,37	47,9 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	36	5,08	3,15	61,5 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	36	4,99	3,15	58,7 %

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNGESAMTERGEBNIS- RECHNUNG

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO.€

	Erläuterung	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Gewinn nach Steuern		1.020	640
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	- 60	8
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden		- 60	8
Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert wurden oder werden können, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind			
Nettogewinn/-verlust aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	30	87	- 118
Umgliederungen von Währungsumrechnungsdifferenzen bei Verlust des maßgeblichen Einflusses		- 0	5
Währungsumrechnungsdifferenzen		71	129
Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert wurden oder werden können, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind		158	16
Sonstiges Ergebnis		97	24
Gesamtergebnis		1.117	664
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		1.115	659
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		2	5

¹ Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.
 Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNEIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG

KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO €

	Erläuterung	Grund- kapital	Kapital- rücklage	Kumulierte Währungs- umrech- nungsdiffe- renzen	Hedging- Rücklage	Übrige Rücklagen ¹	Gewinn- rücklagen	Auf Anteils- eigner entfallendes Kapital	Nicht beherr- schende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
31. Dezember 2014		204	777	- 257	176	- 117	4.839	5.624	- 7	5.618
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen				134	- 117	8		25	- 1	24
Gewinn							634	634	6	640
Gesamtergebnis				134	- 117	8	634	659	5	664
Rückerwerb eigener Aktien	26	- 4					- 297	- 301		- 301
Dividendenzahlung	26						- 303	- 303	- 6	- 309
Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen	26					- 13		- 13	- 10	- 24
31. Dezember 2015		200	777	- 123	59	- 122	4.874	5.666	- 18	5.648
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen				71	87	- 60		97	0	97
Gewinn							1.017	1.017	2	1.020
Gesamtergebnis				71	87	- 60	1.017	1.115	2	1.117
Ausgabe eigener Aktien durch die Wandlung einer Wandelanleihe	26	3	60				178	240		240
Rückerwerb eigener Aktien	26	- 2					- 228	- 229		- 229
Dividendenzahlung	26						- 320	- 320	- 2	- 322
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27						1	1		1
31. Dezember 2016		201	838	- 52	146	- 182	5.521	6.472	- 17	6.455

¹ Rücklagen für Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), Aktienoptionspläne und den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen. Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO.€

	Erläuterung	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Betriebliche Tätigkeit:			
Gewinn vor Steuern		1.444	1.039
Anpassungen für:			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	12, 13, 14, 32, 34	397	393
Wertaufholungen	31	-2	-1
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-7	36
Zinserträge	34	-21	-20
Zinsaufwendungen	34	70	65
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		-21	15
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	31, 32	-0	-1
Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlaufvermögen		1.859	1.527
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-411	-183
Zunahme der Vorräte		-621	-639
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		1.006	823
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern		1.834	1.527
Zinszahlungen		-46	-55
Zahlungen für Ertragsteuern		-439	-386
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		1.348	1.086
Mittelabfluss/Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-1	3
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit		1.348	1.090
Investitionstätigkeit:			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-65	-49
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		0	0
Erwerb von Sachanlagen		-586	-464
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		5	6
Erlöse aus dem Abgang von Vermögenswerten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	14	-
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe	11	29	-
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4	-	-214
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen abzüglich erworbener flüssiger Mittel		-	164
Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		-0	-0
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-33	-48
Erhaltene Zinsen		21	20
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche		-614	-584
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-	-6
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit		-614	-591
Finanzierungstätigkeit:			
Auszahlungen für die Rückzahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten		-	-10
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-3	-2
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	26	-320	-303
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-2	-6
Erwerb von weiteren nicht beherrschenden Anteilen	28	-24	-
Rückerberwerb eigener Aktien	26	-218	-301
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		150	35
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	-138	-103
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit		-553	-691
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands			
Zunahme/Abnahme des Finanzmittelbestands		145	-318
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	1.365	1.683
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	5	1.510	1.365

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, und im Handelsregister beim Amtsgericht Fürth eingetragen (HRB 3868). Die adidas AG und ihre Tochterunternehmen (zusammen ‚adidas‘, ‚der Konzern‘ oder ‚das Unternehmen‘) entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Freizeitartikeln. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens ist zum 31. Dezember 2016 in 13 Geschäftssegmente gegliedert: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, TaylorMade-adidas Golf, CCM Hockey, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Aufgrund der Veräußerung des Geschäftssegments Rockport am 31. Juli 2015 wurden die Ergebnisse des Geschäftssegments Rockport zum 31. Dezember 2015 als aufgegebenen Geschäftsbereich berichtet. ➔ siehe Erläuterung 03

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und eCommerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhändler und Endkonsumenten beziehen. Produkte der Marken adidas und Reebok umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle.

Das Geschäftssegment 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.

CCM Hockey entwirft, produziert und vertreibt Eishockey-Ausrüstung wie Schläger, Schlittschuhe und Schutzausrüstung. Zudem entwirft, produziert und vertreibt CCM Hockey Bekleidung, hauptsächlich unter dem Markennamen CCM.

Runtastic ist im Bereich digitale Gesundheit und Fitness tätig. Das Unternehmen stellt ein umfangreiches Ecosystem zur Erfassung und Verwaltung von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung.

Das Segment Andere zentral geführte Geschäftsbereiche umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Labels Y-3 und Porsche Design Sport by adidas sowie die Geschäftsaktivitäten der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment das internationale Clearance Management.

01 — GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2016 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 2016 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 2016 beginnen, in Kraft und wurden für den Konzernabschluss erstmalig angewendet:

- **IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28 Amendment – Investment Entities: Applying the Consolidation Exception (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016):** Diese Änderung erläutert Sachverhalte, die sich im Zusammenhang mit der Anwendung der Konsolidierungsausnahme für Investmentgesellschaften ergeben. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **IFRS 11 Amendment – Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016):** Diese Änderung umfasst Leitlinien für die Bilanzierung eines Erwerbs von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Geschäftstätigkeit. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **IAS 1 Amendment – Disclosure Initiative (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016):** Diese Änderung erläutert Leitlinien für Anhangangaben hinsichtlich Wesentlichkeit, der Zusammenfassung oder Aufgliederung von Bilanz- und Gewinn-und-Verlust-Rechnungsposten, der Darstellung von Zwischensummen, der Struktur des Abschlusses und der Angaben für Rechnungslegungsgrundsätze. Diese Änderung hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **IAS 16 and IAS 38 Amendment – Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016):** Diese Änderung stellt klar, wann eine erlösorientierte Abschreibungsmethode sachgerecht sein könnte. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **IAS 16 and IAS 41 Amendment – Agriculture: Bearer Plants (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016):** Diese Änderung unterscheidet fruchttragende Pflanzen von sonstigen biologischen Vermögenswerten und fordert deren Ansatz und Bewertung innerhalb der Sachanlagen. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **IAS 19 Amendment – Defined Benefit Plans: Employee Contributions (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Februar 2015):** Diese Änderung stellt die Vorschriften zu der Zuordnungsmethode von mit der Dienstzeit verknüpften Arbeitnehmerbeiträgen bzw. Beiträgen von dritten Parteien zu den entsprechenden Dienstjahren klar. Darüber hinaus werden Erleichterungen geschaffen, wenn die Beiträge von der Anzahl der geleisteten Dienstjahre unabhängig sind. Diese Änderung hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

- **IAS 27 Amendment – Equity Method in Separate Financial Statements (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016):** Diese Änderung lässt die Equity-Methode als Bilanzierungsmöglichkeit für Anteile an Tochterunternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen in einem separaten Abschluss wieder zu. Diese Änderung hatte keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Improvements to IFRSs (2010–2012) (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Februar 2015):** Diese Neuerungen enthalten Klarstellungen zu diversen Standards sowie Änderungen zu Anhangangaben. Die Neuerungen erforderten zusätzliche Anhangangaben im Konzernabschluss.
- **Improvements to IFRSs (2012–2014) (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016):** Diese Neuerungen enthalten Klarstellungen zu diversen Standards und Interpretationen und hatten 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 EU-Inkrafttretens angewendet.

Die nachfolgenden neuen Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, welche sowohl vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedet als auch von der EU mit Inkrafttreten für nach dem 1. Januar 2016 beginnende Geschäftsjahre übernommen worden sind, sind bei der Erstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 9 Financial Instruments (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):** Der neue Standard schreibt Regelungen für die Bilanzierung von Finanzinstrumenten vor und ersetzt IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement. IFRS 9 schreibt insbesondere neue Klassifizierungsmethoden für Finanzinstrumente vor, was eine wahrscheinliche Auswirkung auf die Klassifizierung und nachfolgende Darstellung von finanziellen Vermögenswerten des Unternehmens haben wird. Des Weiteren führt der neue Standard das Modell der erwarteten Verluste für Vermögenswerte ein, was unternehmensweite Anpassungen der Rechnungslegungsgrundsätze für Wertberichtigungen in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfordern wird. Laut aktuellem Stand der Analyse wird adidas die Bilanzierungserleichterung in Anspruch nehmen, um Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe des erwarteten Verlusts über die Restlaufzeit zu bilanzieren. adidas plant zudem Wertberichtigungstabellen für die Ermittlung von erwarteten Verlusten über die Restlaufzeit für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu verwenden. Hierbei handelt es sich um historische Ausfallquoten, welche am jeweiligen Abschlussstichtag um aktuelle Informationen und Erwartungen anzupassen sind. Trotz der Änderung der Rechnungslegungsgrundsätze für Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird eine wesentliche quantitative Auswirkung auf den Konzernabschluss aufgrund der kurzfristigen Natur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der bisherigen Bilanzierungsmethodik des Unternehmens für Wertberichtigungen auf Lieferungen und Leistungen nicht erwartet. Laut dem neuen Standard können Sicherungsinstrumente entweder nach IFRS 9 oder weiterhin nach IAS 39 bilanziert werden. In dem Fall, dass Sicherungsinstrumente nach IFRS 9 bilanziert werden, würde sich der Tag, an dem die Wirksamkeit evaluiert wird, ändern. Die Anwendbarkeit dieses Wahlrechts ist von den Fähigkeiten technischer Systeme abhängig und wird aktuell von adidas evaluiert. IFRS 9 wird weder eine wesentliche Auswirkung auf finanzielle Verbindlichkeiten des Unternehmens noch auf die Ausbuchung von finanziellen Vermögenswerten haben, da die neuen Leitlinien zum großen Teil aus IAS 39 übernommen wurden. Die tatsächlichen Auswirkungen der Anwendung des IFRS 9 auf den Konzernabschluss im Jahr 2018 hängen größtenteils von den Finanzinstrumenten, die adidas zu diesem Zeitpunkt hält, und den zu diesem Zeitpunkt vorliegenden wirtschaftlichen Bedingungen ab. Eine weitergehende Analyse der zu erwartenden Auswirkungen auf den Konzernabschluss ist in Bearbeitung.
- **IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers einschließlich Amendments to IFRS 15: Effective Date of IFRS 15 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2018):** Dieser neue Standard zur Umsatzrealisierung ersetzt die bestehenden Vorschriften zur Erfassung von Umsatzerlösen nach IFRS, darunter IAS 18 Umsatzerlöse, IAS 11 Fertigungsaufträge und IFRIC 13 Kundenbindungsprogramme und legt ein umfassendes Rahmenkonzept für sämtliche Teilaspekte der Ertragerfassung fest. IFRS 15 stellt ein zentralisiertes, einheitliches Fünf-Stufen-Modell für die Bilanzierung von Umsatzerlösen aus Verträgen mit Kunden bereit.
adidas bietet seinen Großhandelskunden verschiedene Kundenanreize wie Mengenrabatte, kooperative Werberabatte und Platzierungsgebühren für Produkte an. Diese könnten gemäß IFRS 15 zusätzliche separate Leistungsverpflichtungen hervorrufen und es erforderlich machen, Elemente variabler Gegenleistung im Transaktionspreis zu berücksichtigen. Gemäß dem aktuellen Ansatz werden in den Geschäftsbedingungen vertraglich vereinbarte Kundenanreize als Rabatte gebucht und über das Geschäftsjahr abgegrenzt. Kundenanreize, die nicht in den Geschäftsbedingungen vertraglich vereinbart sind, werden als Aufwendungen für Marketinginvestitionen verbucht. Gemäß IFRS 15 könnte sich sowohl der für Kundenanreize angesetzte Betrag als auch der Zeitpunkt der Umsatzerlösrealisierung für Kundenanreize ändern. Eine variable Gegenleistung wird im Transaktionspreis enthalten sein und die Bewertung der variablen Gegenleistung wird in vielen Fällen Ermessensentscheidungen erfordern. Umsatzerlöse könnten realisiert werden, bevor alle Unsicherheiten geklärt sind, d. h. früher als unter der aktuellen Vorgehensweise.

Gemäß IAS 18 Umsatzerlöse grenzt adidas Umsatz im Zusammenhang mit erwarteten Rücklieferungen auf der Grundlage von Erfahrungswerten über eine Rückstellung für Rücklieferungen ab, welche in der Bilanz erfasst und in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung in Form einer Verringerung der Bruttoumsatzerlöse gebucht wird. Die aktuelle Vorgehensweise von adidas erfordert, dass die Rückstellung auf Nettobasis in Höhe der Standardmarge (d. h. in Höhe der Differenz zwischen Bruttoumsatzerlösen und Umsatzkosten) für verkaufte Produkte, von denen erwartet wird, dass sie zurückgegeben werden, berechnet wird. IFRS 15 erfordert eine Bruttokorrektur der erwarteten Rücklieferungen durch Korrektur der Bruttoumsatzerlöse und der Umsatzkosten in voller Höhe. Des Weiteren muss ein Vermögenswert für den Anspruch auf Rückgabe der Waren bilanziert werden. Es wird erwartet, dass der neue Ansatz in einer Reduktion der Umsatzerlöse und einem Rückgang der Eigenkapitalquote aufgrund des höheren Rückstellungsbetrags resultiert, insbesondere im Erstanwendungszeitpunkt von IFRS 15. Umsatzerlöse für Verträge, für die keine verlässliche Schätzung der Höhe der Rücklieferungen gemacht werden kann, werden unter IFRS 15 vor Ablauf der Rückgabefrist, d. h. früher als unter der aktuellen Regelung, erfasst.

Für Umsatzerlöse aus Einzelhandelstransaktionen und aus der Lizenzvergabe werden zum aktuellen Zeitpunkt keine signifikanten Änderungen gegenüber der bisherigen Praxis unter IAS 18 erwartet.

Des Weiteren werden deutlich erweiterte Anhangangaben zu Umsatzerlösen und dementsprechende Modifikationen an Berichtsmethoden und IT-Systemen, um die benötigten Informationen zu sammeln, erwartet. Zudem müssen Methoden zur Schätzung von Beträgen, bei denen der nachfolgende Wegfall der Unsicherheit in Bezug auf die Höhe dieser Beträge nicht zu einer wesentlichen Anpassung der Umsatzerlöse führen würde, entworfen und implementiert werden. adidas hat noch nicht entschieden, welche der zur Verfügung stehenden Übergangsmethoden und Vereinfachungen in Anspruch genommen werden sollen. Eine weitergehende Analyse der zu erwartenden Auswirkungen auf den Konzernabschluss ist in Bearbeitung.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind vom IASB verabschiedet worden. Da diese noch nicht verpflichtend in der EU anzuwenden sind, sind sie beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 2 Amendment – Classification and Measurement of Share-Based Payment Transactions (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018):** Die Änderung gibt Klarstellungen für die Bilanzierung von anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich, die eine Leistungsbedingung beinhalten, sowie für die Klassifizierung von anteilsbasierten Vergütungen, die einen Nettoausgleich für einzubehaltende Steuern vorsehen. Im Unternehmen existieren keine anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IFRS 4 Amendment – Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018):** Die Änderung adressiert die temporären Bilanzierungsauswirkungen der unterschiedlichen Zeitpunkte des Inkrafttretens von IFRS 9 Financial Instruments und IFRS 4 Insurance Contracts. Das Unternehmen besitzt keine Versicherungsverträge, die gemäß IFRS 4 bilanziert werden. Diese Änderung wird keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IFRS 10 and IAS 28 Amendment – Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: auf unbestimmte Zeit verschoben):** Die Änderung klärt Unstimmigkeiten zwischen IFRS 10 und IAS 28 in Bezug auf den Verkauf oder die Übertragung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IFRS 15 Amendment – Clarifications to IFRS 15 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018):** Diese Änderung schreibt Übergangserleichterungen für modifizierte und abgeschlossene Verträge vor und ergänzt die Anleitung für die Identifizierung von Leistungsverpflichtungen, Prinzipal-Agenten-Beziehungen und Lizenzen. Falls die Änderung in EU-Recht übernommen wird, erwartet das Unternehmen diejenigen Übergangserleichterungen, die für die ausgewählte Übergangsmethode anwendbar sind, in Anspruch zu nehmen. Die Übergangserleichterungen würden den Arbeitsaufwand für die Analyse von Verträgen mit Kunden vermindern.
- **IFRS 16 Leases (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019):** Der neue Standard ersetzt die Vorschriften von IAS 17 Leasingverhältnisse und die diesbezüglichen Interpretationen IFRIC 4 Feststellung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält, SIC-15 Operating-Leasingverhältnisse – Anreize und SIC-27 Beurteilung des wirtschaftlichen Gehalts von Transaktionen in der rechtlichen Form von Leasingverhältnissen. IFRS 16 schafft die nach IAS 17 geforderte Klassifizierung von Leasingverträgen in Operating-Leasing- und Finanzierungsleasingverhältnisse für Leasingnehmer ab und ersetzt dies durch ein einheitliches Bilanzierungsmodell, nach dem Leasingnehmer verpflichtet sind, für Leasingverträge mit einer Laufzeit von mehr als zwölf Monaten ein Nutzungsrecht („Right-of-Use Asset“) und eine entsprechende Leasingverbindlichkeit anzusetzen. Es wird erwartet, dass der Standard wesentliche Auswirkungen auf die Konzernbilanz und die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, insbesondere im Erstanwendungszeitpunkt, hat. adidas verfügt weltweit über eine wesentliche Zahl von Operating-Leasingverträgen, die sich hauptsächlich auf die mehr als 2.800 angemieteten Einzelhandelsgeschäfte sowie angemieteten Lagerhäuser beziehen. ➡ siehe Erläuterung 29 Für diese müssen unter IFRS 16 Vermögenswerte aus den Nutzungsrechten sowie Leasingverbindlichkeiten in der Konzernbilanz erfasst werden. Des Weiteren wird sich die Art der Aufwendungen, die mit diesen Leasingverhältnissen verbunden sind, ändern, da anstelle der über die Laufzeit des Leasingverhältnisses linear erfassten Mietaufwendungen nach IAS 17 zukünftig Abschreibungsaufwendungen für die Nutzungsrechte und Zinsaufwendungen für Verbindlichkeiten aus dem

Leasingverhältnis in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung anzusetzen sind. adidas erwartet vor diesem Hintergrund Änderungen für einige Leistungskennzahlen, insbesondere eine Bilanzverlängerung, eine Verminderung der Eigenkapitalquote sowie einen Anstieg von EBITDA, EBIT, des Mittelabflusses aus Finanzierungstätigkeit und des Mittelzuflusses aus betrieblicher Tätigkeit. adidas erwartet keine wesentlichen Auswirkungen auf seine Finanzierungsleasingverhältnisse. Das Unternehmen beabsichtigt zum aktuellen Zeitpunkt den modifizierten retrospektiven Ansatz mit optionalen praktischen Vereinfachungsregeln als Übergangsansatz zu wählen. Eine weitergehende Analyse der zu erwartenden Auswirkungen auf den Konzernabschluss ist in Bearbeitung.

- **IAS 7 Amendment – Disclosure Initiative (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2017):** Diese Änderung führt eine Angabe für Veränderungen von Verbindlichkeiten, die im Rahmen von Finanzierungstätigkeiten entstehen, ein. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 12 Amendment – Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2017):** Diese Änderung stellt bestehende Leitlinien für den Ansatz von aktiven latenten Steuern klar. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 40 Amendment – Transfers of Investment Property (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018):** Diese Änderung stellt Leitlinien für den Transfer in oder aus dem Bestand der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien klar. Das Unternehmen hat keine als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien. Diese Änderung wird dementsprechend voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IFRIC 22 – Foreign Currency Transactions and Advance Consideration (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018):** Diese neue Interpretation stellt die Bilanzierung von Geschäftsvorfällen, die den Erhalt oder die Zahlung von Gegenleistungen in fremder Währung beinhalten, klar. Die Interpretation schreibt vor, dass der Zeitpunkt der Transaktion für Zwecke der Bestimmung des Wechselkurses bei einer nicht-monetären Vorauszahlung oder Schuld aus aufgeschobenem Ertrag, der Zeitpunkt der erstmaligen Erfassung ist. adidas rechnet nicht-monetäre Posten (wie z. B. Vorauszahlungen) bereits mit dem Wechselkurs zum Zeitpunkt der erstmaligen Erfassung um. Diese neue Interpretation wird aufgrund dessen voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Improvements to IFRSs (2014–2016) – Amendments to IFRS 1 and IAS 28 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018):** Diese Verbesserungen beinhalten Änderungen zu IFRS 1 und IAS 28. Die Änderungen zu IFRS 1 haben die befristeten Ausnahmen gestrichen und die Änderungen zu IAS 28 geben eine Klarstellung bezüglich der Möglichkeit, dass qualifizierende Unternehmen (wie z. B. Wagniskapitalgesellschaften) eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture entweder mit der Equity-Methode oder zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Veränderungen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung beim erstmaligen Ansatz bewerten dürfen. Diese Verbesserungen werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Improvements to IFRSs (2014–2016) – Amendments to IFRS 12 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2017):** Diese Verbesserungen beinhalten eine Änderung zu IFRS 12, um den Anwendungsbereich des Standards in Bezug auf Anhangangaben zu verdeutlichen. Die Verbesserung stellt klar, dass der Standard auf Beteiligungen anzuwenden ist, egal ob sie als zu Veräußerungszwecken gehalten, als zur Ausschüttungszwecken gehalten oder als aufgegebene Geschäftsbereiche im Sinne von IFRS 5 klassifiziert werden. Diese Verbesserungen 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 adidas schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen zum 31. Dezember 2016 bzw. zum 31. Dezember 2015 stellt sich wie folgt dar:

ANZAHL DER KONSOLIDIERTEN TOCHTERUNTERNEHMEN

	2016	2015
1. Januar	145	154
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	2	2
Davon: neu gegründet	2	–
Davon: erworben	–	2
Entkonsolidierte/veräußerte Tochterunternehmen	–3	–11
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	–1	–
31. Dezember	143	145

Die Tochterunternehmen werden entweder unmittelbar von der adidas AG selbst oder mittelbar über die zwei Holding-Gesellschaften adidas Beteiligungsgesellschaft mbH in Deutschland oder adidas International B.V. in den Niederlanden gehalten.

Eine Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG ist dem Konzernabschluss als Anlage II beigelegt. [+ siehe Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, S. 204](#) 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 an 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 Folgebewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

ÜBERSICHT AUSGEWÄHLTER FOLGEBEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Bilanzposten	Folgebewertungsgrundsatz
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	
	2016	2015	2016	2015
USD	1,1069	1,1101	1,0541	1,0887
GBP	0,8188	0,7259	0,8562	0,7340
JPY	120,4031	134,4180	123,4000	131,0700
CNY	7,3515	6,9721	7,3123	7,0696
RUB	74,2778	67,6825	63,9384	79,3474

Aufgegebene Geschäftsbereiche

Ein Bestandteil des Unternehmensgeschäfts, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung vom restlichen Unternehmen klar abgegrenzt werden können, wird als aufgebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert worden ist oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird und:

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben worden ist.

Wenn ein Geschäftsbereich als aufgebener 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

adidas 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 Unternehmens 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 adidas Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow Hedge) oder als Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb.

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.

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 Unternehmens 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 beispielsweise ein Derivat (z.B. ein Devisentermingeschäft) oder ein Fremdwährungskredit, werden tatsächliche Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits im Eigenkapital ausgewiesen.

Bei Abschluss der Transaktion dokumentiert adidas die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren prüft adidas 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 angewendet. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere

Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt das Unternehmen das Gegenparteirisiko. adidas hat vom Wahlrecht nach IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts‘, Paragraph 48, Gebrauch gemacht und die Ermittlung auf Gegenparteebene 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 und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen werden auf Sachanlagen mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlichen Vermögenswerten 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	50 – 99
Bauten und Einbauten	20 – 50 ¹
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 – 5
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen	2 – 10 ¹

¹ Oder, falls geringer, die Mietlaufzeit/Nutzungsdauer (siehe Erläuterung 29).

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 sowie immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Kosten der Veräußerung (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Nicht finanzielle Posten, die mit dem erzielbaren Betrag bewertet werden, betreffen hauptsächlich wertgeminderte Sachanlagen, bei deren Bewertung auf Basis des Nutzungswerts oder des beizulegenden Zeitwerts nicht beobachtbare Inputfaktoren (z. B. Ergebnis- oder Cashflow-Planung) herangezogen werden. Der beizulegende Zeitwert wird hierbei nach Stufe 3 des IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts‘ ermittelt.

Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst.

Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Diese entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Bei Vorliegen eines Wertminderungsaufwands in einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten müssen zuerst der Buchwert jeglichen Geschäfts- oder Firmenwerts, der der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet ist, und danach anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögenswerts der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vermindert werden.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) 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.

Wertminderungsaufwendungen für finanzielle Vermögenswerte werden erfasst, wenn infolge eines oder mehrerer Ereignisse, die nach dem erstmaligen Ansatz des Vermögenswerts eintreten, ein objektiver Hinweis auf eine Wertminderung vorliegt. Die Höhe der Wertminderungsaufwendungen ergibt sich als Differenz zwischen dem Buchwert des finanziellen Vermögenswerts und dem Barwert der erwarteten künftigen Zahlungsströme, abgezinst mit dem ursprünglichen Effektivzins des finanziellen Vermögenswerts, bzw. als die Differenz zwischen historischen Anschaffungskosten und dem aktuellen beizulegenden Zeitwert unter Berücksichtigung früherer Wertminderungen.

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.

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
Internetseiten	2

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.

Finanzanlagen

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst. Die Anschaffungskosten beinhalten die Transaktionskosten. Finanzanlagen, die zur Veräußerung verfügbar sind, beinhalten nicht derivative 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 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 ‚Effektivzinismethode‘ abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der ‚Effektivzinismethode‘ 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 ‚Effektivzinismethode‘. 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 Unternehmens für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – verdienten 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 Staatsanleihen 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 von adidas stehen, noch bestätigt wird. Des Weiteren sind Eventualverbindlichkeiten auf vergangenen Ereignissen beruhende, gegenwärtige Verpflichtungen, die jedoch nicht erfasst werden, weil ein Abfluss von Ressourcen zur Erfüllung der Verpflichtungen nicht wahrscheinlich ist oder die Verpflichtungshöhe nicht ausreichend zuverlässig geschätzt werden kann. Eventualverbindlichkeiten werden nicht in der Konzernbilanz angesetzt, sondern im Konzernanhang ausgewiesen und beschrieben. [+ siehe Erläuterung 39](#)

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 und der den Nominalbetrag übersteigende Betrag der Gewinnrücklage zugeführt.

Umsatzerlöse

Umsatzerlöse in Form von Erträgen aus dem Verkauf von Gütern werden erfasst, wenn die mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen maßgeblichen Risiken und Chancen auf den Käufer übergehen und adidas keine weiter bestehenden Verfügungsrechte bzw. Verfügungsgewalt über die verkauften Waren und Erzeugnisse besitzt. Der Zeitpunkt der Übertragung der maßgeblichen Risiken und Chancen ist abhängig von den individuellen Vertragsbedingungen (Lieferbedingungen). Des Weiteren erfolgt die Erfassung von Umsatzerlösen aus dem Verkauf von Gütern nur, wenn die Höhe der Umsatzerlöse und die Höhe der damit verbundenen Kosten verlässlich bestimmt werden können und wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Unternehmen der wirtschaftliche Nutzen aus dem Geschäft zufließen wird.

Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Rücklieferungen, Skonti und Rabatten.

Die Kunden des Unternehmens besitzen unter bestimmten Voraussetzungen und gemäß vertraglichen Vereinbarungen die Möglichkeit, Waren gegen gleichartige oder andere Produkte umzutauschen oder gegen die Ausstellung einer Gutschrift zurückzugeben. Umsatz im Zusammenhang mit erwarteten Rücklieferungen wird auf der Grundlage von Erfahrungswerten über eine Rückstellung für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen abgegrenzt. [+ siehe Erläuterung 20](#)

adidas gewährt Kunden bei Erfüllung bestimmter vordefinierter Bedingungen verschiedene Arten von global vereinheitlichten, erfolgsabhängigen Rabatten. Diese umfassen beispielsweise Rabatte für Umsatzwachstum und Kundentreue sowie für Abverkaufsförderung, beispielsweise durch das Management von Verkaufsflächen/Franchisegeschäften. Sobald davon auszugehen ist, dass der Kunde die Bedingungen zur Gewährung des Rabatts erfüllt, wird dieser Betrag über eine abgegrenzte Schuld für Marketing und Vertrieb abgegrenzt. [+ siehe Erläuterung 21](#)

adidas generiert des Weiteren Umsatz aus der Lizenzvergabe an Dritte zur Nutzung der Marken adidas, Reebok und TaylorMade sowie weiterer Markenrechte. Die resultierenden 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 deren vorgesehene Dauer als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden grundsätzlich planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

Zinsen

Zinsen werden unter Berücksichtigung der ‚Effektivzinsmethode‘ zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand 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.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

adidas erhält erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand in Form von Zuschüssen, Subventionen und Prämien von lokalen, nationalen und internationalen Regierungsbehörden, wie beispielsweise der Bundesrepublik Deutschland, der Europäischen Union und des Freistaats Bayern.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand werden erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit darüber besteht, dass die Zuwendungen gewährt werden und das Unternehmen die damit verbundenen Bedingungen erfüllt.

Erfolgsbezogene Zuwendungen werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen.

Ertragsteuern

Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der Länder, in denen adidas tätig ist, ermittelt.

Das Unternehmen ermittelt latente Steuern für sämtliche temporäre Differenzen zwischen den Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen der Vermögenswerte und Schulden sowie für steuerliche Verlustvorträge. Da es nicht zulässig ist, eine latente Steuerschuld für den Erstansatz eines Geschäfts- oder Firmenwerts zu erfassen, berechnet adidas 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.

Anteilsbasierte Vergütung

Die Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen für Mitarbeiter mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente werden mit dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung unter Verwendung eines angemessenen Bewertungsmodells ermittelt. [+ siehe Erläuterung 27](#) Dieser Aufwand wird über den Zeitraum, in dem die Dienstzeit abgeleistet wird und, wenn anwendbar, Leistungsbedingungen erfüllt sind (der Erdienungszeitraum), in den Personalaufwendungen mit einem zugehörigen Anstieg im Eigenkapital (Gewinnrücklagen) verbucht. Die bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit an jedem Abschlussstichtag für Transaktionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfassten kumulierten Aufwendungen geben die Höhe der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, wieder, basierend auf der Laufzeit des Erdienungszeitraums und der bestmöglichen vom Unternehmen vorgenommenen Einschätzung.

Dienst- und marktunabhängige Leistungsbedingungen werden bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts am Tag der Gewährung nicht berücksichtigt. Allerdings wird die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung dieser Bedingungen für die bestmögliche, vom Unternehmen vorgenommene Einschätzung zur Ermittlung der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, geschätzt. Im Falle einer angepassten Einschätzung kann es sogar zu einem Ertrag in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung für die Berichtsperiode kommen, wodurch die Veränderung in den kumulierten Aufwendungen von Anfang bis zum Ende dieser Periode reflektiert wird.

Es werden keine Aufwendungen für Zusagen, die letztendlich nicht übertragen werden, verbucht, weil marktunabhängige Leistungsbedingungen und/oder Dienstzeitbedingungen nicht erfüllt worden sind.

Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente mit Parteien, die keine Mitarbeiter sind, sind grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Güter oder Dienstleistungen zu bewerten. Wenn der beizulegende Zeitwert nicht sicher geschätzt werden kann, werden sie mit dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Tag, an dem die Güter erhalten werden bzw. die Gegenpartei den Dienst leistet, bewertet.

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 30](#), latente Steuern [+ siehe Erläuterung 35](#) sowie Prozess- und sonstige rechtliche Risiken [+ siehe Erläuterung 39](#).

Ermessensentscheidungen sind auch im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

03 — AUFGELEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Im Juli 2015 hat adidas den Verkauf des Geschäftssegments Rockport mit einem vorläufigen Kaufpreis in Höhe von 181 Mio. US-\$ in bar zuzüglich verbindlicher und bedingter Schuldverschreibungen abgeschlossen. Das für aufgelegene Geschäftsbereiche in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesene Nettoergebnis beinhaltet im Wesentlichen die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts der bedingten Gegenleistung.

Der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung wurde auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode ermittelt. Zum 31. Dezember 2016 stieg der beizulegende Zeitwert seit dem 31. Dezember 2015 um 2 Mio. US-\$ an.

Die Ergebnisse des ehemaligen Geschäftssegments Rockport werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als aufgelegene Geschäftsbereiche dargestellt:

AUFGELEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Umsatzerlöse	–	159
Aufwendungen	–	– 173
Verlust aus laufender Geschäftstätigkeit	–	– 14
Ertragsteuern	–	0
Verlust aus laufender Geschäftstätigkeit, nach Steuern	–	– 13
Gewinn/Verlust aus dem Verkauf von aufgegebenen Geschäftsbereichen	1	– 40
Ertragsteuern	–	7
Gewinn/Verlust aus dem Verkauf von aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	1	– 32
Gewinn/Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	1	– 46
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	0,01	– 0,23
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	0,01	– 0,23

Der Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 1 Mio. € (2015: Verlust in Höhe von 46 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zugerechnet worden.

04 — AKQUISITIONEN/VERKÄUFE VON TOCHTERUNTERNEHMEN SOWIE VERMÖGENSWERTEN UND SCHULDEN

Mit Wirkung zum 30. Juni 2016 (Verkaufsdatum) hat das Unternehmen das Mitchell & Ness Geschäft veräußert. Der Verkaufspreis beträgt insgesamt 75 Mio. US-\$. Gemäß dem Kaufvertrag wurde die erste Hälfte des Kaufpreises in bar bezahlt und für die andere Hälfte wurde ein Schuldschein durch den Verkäufer ausgestellt. Zum Verkaufsdatum hat adidas die zu diesem Zeitpunkt vertraglich vereinbarten Vermögenswerte übertragen. Daran schließt sich eine Übergangsdienstleistungsperiode („Transition Service Period“) an, die längstens bis zum 30. Juni 2017 andauern wird.

adidas hat in dieser Übergangsdienstleistungsperiode nur noch eine sehr eingeschränkte Verfügungsmacht über die zum Verkaufsdatum noch nicht übertragenen Kernprozesse des Mitchell & Ness Geschäfts. Somit hat adidas zum Verkaufsdatum die Beherrschung über das Mitchell & Ness Geschäft verloren und aufgrund dessen den Verkauf bilanziert. Folglich werden die übrigen, rechtlich noch nicht übertragenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Mitchell & Ness nicht mehr konsolidiert sowie das Tochterunternehmen Refuel Limited entkonsolidiert. Aus dem Verkauf entstand ein Ertrag in Höhe von 39 Mio. €, der unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen ist. Entgegen dem ursprünglichen Plan bei Erwerb wurde Refuel Limited bereits im Geschäftsjahr 2016 wieder veräußert. [+ siehe Erläuterungen 31 und 38](#)

Mit Wirkung zum 5. August 2015 hat adidas International B.V. die Akquisition der runtastic GmbH („Runtastic“) abgeschlossen und ist somit im Besitz von 100 % der Stimmrechte. Runtastic, mit Sitz in Pasching bei Linz, Österreich, ist im Jahr 2009 gegründet worden und ist ein Unternehmen, das sich mit Gesundheits- und Fitness-Apps sowie dazugehörigen Hardwareprodukten befasst. Runtastic stellt ein umfangreiches Ecosystem zur Erfassung und Verwaltung von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung. Durch die Übernahme von Runtastic beabsichtigt adidas seine Stellung im Bereich digitale Gesundheit und Fitness weiter auszubauen. Das gesamte Geschäft von Runtastic ist für einen Kaufpreis in Höhe von 213 Mio. € in bar zuzüglich Earn-out-Komponenten, die auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bewertet worden sind, erworben worden. Die Earn-out-Komponenten sind vom Verbleib des Runtastic Managements sowie der Erreichung bestimmter Erfolgskennzahlen innerhalb der ersten drei Jahre nach Kauf abhängig. Zum Erwerbszeitpunkt entsprach der für die Earn-out-Komponenten angesetzte Wert dem beizulegenden Zeitwert. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2016 sind gänzlich auf Diskontierungseffekte zurückzuführen.

Die Übernahme hatte zum Erwerbszeitpunkt die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer Kaufpreisallokation:

NETTOVERMÖGEN DER RUNTASTIC GMBH ZUM ERWERBSZEITPUNKT

in Mio. €	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	7	–	7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2	–	2
Vorräte	0	–	0
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	1	–	1
Sachanlagen	1	–	1
Markenrechte	0	31	31
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	0	21	21
Latente Steueransprüche	1	–	1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–1	–	–1
Ertragsteuern	–1	–	–1
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	–1	–	–1
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	–3	–	–3
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	–2	–	–2
Latente Steuerschulden	–	–13	–13
Nettovermögen	3	39	42
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			192
Kaufpreis unter Berücksichtigung bedingter Zahlungen			235
abzüglich: bedingte Zahlungen in Folgejahren			–21
Kaufpreis in bar			213
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			–7
Nettozahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			207

Die beizulegenden Zeitwerte der immateriellen Vermögenswerte wurden durch eine unabhängige Bewertung ermittelt.

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewendet:

- **Markenrechte:** Die Bewertung der Markenrechte/Markennamen 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 ergab.
- **Sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Bei der Bewertung des Kundenstamms wurde die Residualwertmethode („Multi-Period-Excess-Earnings Method“) angewendet. Dabei wurden die jeweiligen zukünftigen Zahlungsströme über die gesamte Vertragslaufzeit identifiziert und von Einflüssen, die nichts mit diesen Vermögenswerten zu tun hatten, bereinigt. Die zukünftigen Zahlungsströme wurden auf Basis der erwarteten Umsätze ermittelt, abzüglich variabler und umsatzabhängiger kalkulatorischer Kosten für die Nutzung dafür benötigter Vermögenswerte. Anschließend wurden die Ergebnisse mit einem spezifischen Zinssatz diskontiert und ein abschreibungsbedingter Steuervorteil hinzugerechnet. Die Technologie (selbst erstellte Software) wurde mithilfe der fortgeschriebenen Wiederbeschaffungskosten („Depreciated-Replacement-Cost Method“) bewertet. Dabei wurden die Wiederbeschaffungspreise durch Indizierung der ursprünglichen Anschaffungskosten ermittelt und unter Anwendung der jeweiligen Abschreibungssätze fortgeschrieben.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ergab sich aus dem Überschuss des gezahlten Kaufpreises über den Saldo der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und Schulden unter Berücksichtigung der entsprechenden latenten Steuern. Er entstand insbesondere aus erwarteten Synergien. Jeder erworbene Vermögenswert, der die Identifikations- und Ansatzkriterien für Vermögenswerte nicht erfüllte, wurde im Geschäfts- oder Firmenwert berücksichtigt.

Der aus diesem Erwerb entstehende Geschäfts- oder Firmenwert wurde den Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten der regionalen Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich waren, basierend auf dem erwarteten Synergiepotenzial bei den operativen Margen/Deckungsbeiträgen, zugeordnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert ist steuerlich nicht abzugsfähig und wird in der funktionalen Währung Euro geführt.

Für den Zeitraum vom 5. August bis zum 31. Dezember 2015 erzielte das erworbene Tochterunternehmen einen Umsatz in Höhe von 8 Mio. € und einen Verlust in Höhe von 0 Mio. €. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2015 stattgefunden, hätte, für das Geschäftsjahr 2015, der gesamte Konzernumsatz 16,9 Mrd. € und der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 636 Mio. € betragen.

Mit Wirkung zum 2. Januar 2015 hat Reebok International Limited die Akquisition von Refuel (Brand Distribution) Limited („Refuel“) abgeschlossen und ist somit im Besitz von 100 % der Stimmrechte. Refuel, mit Sitz in London (UK), vermarktet und vertreibt im Wesentlichen Bekleidung der Marke Mitchell & Ness. Durch die Übernahme von Refuel hat adidas die Distributionsrechte von Mitchell & Ness außerhalb von Nordamerika komplett übernommen. Das gesamte Geschäft von Refuel ist für einen Kaufpreis in Höhe von 11 Mio. GBP in bar erworben worden.

Die Übernahme hatte zum Erwerbszeitpunkt die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer Kaufpreisallokation:

NETTOVERMÖGEN VON REFUEL (BRAND DISTRIBUTION) LIMITED ZUM ERWERBSZEITPUNKT

in Mio. €	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	6	–	6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2	–	2
Vorräte	1	0	2
Sachanlagen	0	–	0
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	–	7	7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	–1	–	–1
Ertragsteuern	–0	–	–0
Latente Steuerschulden	–0	–1	–1
Nettovermögen	8	6	14
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			–
Kaufpreis in bar			14
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			–6
Netto-Zahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs			7

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewendet:

- **Vorräte:** Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Vorräte wurde wie folgt ermittelt. Zu den Buchwerten wurden die erzielbaren Margen hinzugerechnet. Anschließend wurden noch anfallende Vertriebs-, Werbe- und Verwaltungskosten bis zur Veräußerung sowie ein differenzierter Gewinnabschlag abgezogen („pro rata basis valuation“).
- **Sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Bei der Bewertung des Kundenstamms wurde die Residualwertmethode („Multi-Period-Excess-Earnings Method“) angewendet. Dabei wurden die jeweiligen zukünftigen Zahlungsströme über die gesamte Vertragslaufzeit identifiziert und von Einflüssen, die nichts mit diesen Vermögenswerten zu tun haben, bereinigt. Die zukünftigen Zahlungsströme wurden auf Basis der erwarteten Umsätze ermittelt, abzüglich variabler und umsatzabhängiger kalkulatorischer Kosten für die Nutzung dafür benötigter Vermögenswerte. Anschließend wurden die Ergebnisse mit einem spezifischen Zinssatz diskontiert und ein abschreibungsbedingter Steuervorteil hinzugerechnet.

Für den Zeitraum vom 2. Januar bis zum 31. Dezember 2015 erzielte das erworbene Tochterunternehmen einen Umsatz in Höhe von 11 Mio. € und einen Gewinn in Höhe von 0 Mio. €.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

05 — FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen und kurzfristigen Einlagen zusammen. Kurzfristige Einlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

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 US-Dollar, Euro, chinesischer Renminbi sowie japanischer Yen und setzen sich wie folgt zusammen:

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.377	2.198
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 177	- 149
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	2.200	2.049

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

in Mio. €	2016	2015
Wertberichtigungen am 1. Januar	149	139
Zuführungen	76	49
Auflösungen	- 41	- 33
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	- 8	- 6
Währungsumrechnungseffekte	0	0
Sonstige Veränderungen	0	- 1
Wertberichtigungen am 31. Dezember	177	149

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. 2016	164	63	11	5	6
31. Dez. 2015	189	70	9	5	3

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.

Für weitere Informationen zu Kreditrisiken ➔ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118

08 — SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Währungsoptionen	20	5
Devisentermingeschäfte	348	202
Kautionen	81	67
Finanzielle Vermögenswerte in Zusammenhang mit der frühzeitigen Beendigung von Promotion-Verträgen	77	–
Schuldverschreibungen	15	–
Übrige	187	93
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	729	367

Der Posten „Übrige“ beinhaltet hauptsächlich Kreditkarten- und ähnliche Forderungen. Für weitere Informationen zu der frühzeitigen Beendigung von Promotion-Verträgen [+ siehe Erläuterung 31](#)

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften [+ siehe Erläuterung 30](#)

09 — VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

VORRÄTE

in Mio. €	31. Dez. 2016			31. Dez. 2015		
	Brutto- wert	Wert- berichtigungen	Netto- wert	Brutto- wert	Wert- berichtigungen	Netto- wert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	2.748	– 170	2.578	2.269	– 126	2.143
Unterwegs befindliche Ware	1.151	–	1.151	936	–	936
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	35	– 2	34	35	– 2	33
Unfertige Erzeugnisse	1	–	1	1	–	1
Vorräte	3.935	– 172	3.763	3.241	– 128	3.113

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.

10 — SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Abgrenzungsposten	311	218
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	180	174
Übrige	97	106
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto	588	497
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	– 8	– 8
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto	580	489

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

11 — VERMÖGENSWERTE/VERBINDLICHKEITEN UND VERÄUSSERUNGSGRUPPEN KLASSIFIZIERT ALS ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTEN

Durch das Erfüllen der ausstehenden Bedingungen eines abgeschlossenen Verkaufsvertrags über Grundstücke der adidas AG wurde deren Verkauf im Januar 2016 vollendet und somit die zum 31. Dezember 2015 als zur Veräußerung klassifizierte Vermögenswerte in Höhe von 11 Mio. € aus der Konzernbilanz ausgebucht.

12 — SACHANLAGEN

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

SACHANLAGEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	1.395	1.319
Technische Anlagen und Maschinen	325	300
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.710	1.502
	3.430	3.121
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	- 1.733	- 1.583
	1.697	1.538
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	218	100
Sachanlagen, netto	1.915	1.638

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2016 und 2015 betrugen 303 Mio. € bzw. 279 Mio. €. [+ siehe Erläuterung 32](#)

Es wird regelmäßig überprüft, ob Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Betriebs- und Geschäftsausstattung vorliegen. Unabhängig von dem Vorliegen etwaiger Anhaltspunkte wird die Betriebs- und Geschäftsausstattung in Einzelhandelsgeschäften einem jährlichen Wertminderungstest, bei dem der erzielbare Betrag im Rahmen der Bestimmung der Ertragskraft der jeweiligen Einzelhandelsgeschäfte mittels der Discounted-Cashflow-Methode berechnet wird, unterzogen. Die in den Geschäftsjahren 2016 und 2015 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 10 Mio. € bzw. 19 Mio. € und betrafen hauptsächlich andere Anlagen, die Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Bauten und Einbauten (vor allem im Bereich der eigenen Einzelhandelsaktivitäten), bei denen im Gegensatz zu den Erwartungen kein ausreichender künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließen wird. [+ siehe Erläuterung 32](#) Im Geschäftsjahr 2016 wurden Zuschreibungen in Höhe von 2 Mio. € (2015: 1 Mio. €) vorgenommen.

Der Anstieg im Posten ‚In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto‘ resultierte hauptsächlich aus Investitionen in die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie die Erweiterung des Lagerhauses in Rieste, Deutschland. Darüber hinaus wurden Fremdkapitalkosten in Höhe von 1 Mio. € (2015: 0 Mio. €) für die Errichtung von qualifizierten Vermögenswerten bei der adidas AG mit einem Finanzierungskostensatz von 1,3% (2015: 1,3%) aktiviert.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses. [+ siehe Entwicklung der Immateriellen und Materiellen Vermögenswerte, S. 202](#)

13 — GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok, TaylorMade und Runtastic sowie auf Erwerben von Tochterunternehmen, hauptsächlich in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden, Dänemark und Italien.

GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.908	1.879
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	– 496	– 487
Geschäfts- oder Firmenwerte, netto	1.412	1.392

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 2016 und 2015 20 Mio. € bzw. 65 Mio. €.

adidas überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Diese entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Der erzielbare Betrag einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss adidas die voraussichtlichen künftigen Cashflows der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des Unternehmens und reflektiert insgesamt für die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren einstelligen bis niedrigen zweistelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Darüber hinaus erwartet adidas eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die zukünftigen Steuerzahlungen basieren auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen vierjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2015: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Unternehmens nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wider.

Als Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind die regionalen Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb der Marken adidas und Reebok verantwortlich sind, sowie die anderen Geschäftssegmente TaylorMade-adidas Golf, CCM Hockey und Runtastic definiert. Die regionalen Märkte sind: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik. Zum Ende der Geschäftsjahre 2016 und 2015 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf jeweils zwölf.

Im Rahmen des jährlichen Werthaltigkeitstests wurde überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert waren. In diesem Zusammenhang bestand kein Wertminderungsbedarf für das Geschäftsjahr 2016 (2015: 34 Mio. €).

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze sind wie folgt:

ZUORDNUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €		Diskontierungssatz nach Steuern	
	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Westeuropa	643	632	7,7 %	7,7 %
China	231	226	7,5 %	7,4 %
TaylorMade-adidas Golf	293	292	6,5 %	6,8 %
Sonstige	245	240	7,3 – 8,9 %	6,7 – 10,5 %
Gesamt	1.412	1.392		

Unter ‚Sonstige‘ sind die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zusammengefasst, deren jeweilige Buchwerte des zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerts nicht signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts des Unternehmens sind.

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu ca. 1,6 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 30 % würde zu keinem weiteren Wertminderungsbedarf führen.

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. 202

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE, NETTO

in Mio. €	Westeuropa	China	TaylorMade-adidas Golf	Sonstige	Gesamt
1. Januar 2016	632	226	292	240	1.392
Währungsumrechnungseffekte	11	5	1	5	20
Zugang Konsolidierungskreis	–	–	–	–	–
Wertminderungen	–	–	–	–	–
31. Dezember 2016	643	231	293	245	1.412

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. 2016	31. Dez. 2015
Reebok	1.470	1.423
CCM Hockey	122	118
Runtastic	31	31
Sonstige	57	55
Markenrechte	1.680	1.628
Software, Patente und Lizenzen	925	885
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	– 758	– 697
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	167	188
Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	1.847	1.816

Zum 31. Dezember 2016 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006 (Markenrechte Reebok und CCM Hockey) und runtastic GmbH 2015 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markennamen.

adidas 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 adidas die voraussichtlichen künftigen Markenumsätze und fiktiven Lizenzraten zu Marktbedingungen schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert zu ermitteln.

Bei dem Werthaltigkeitstest der Markenrechte wird der erzielbare Betrag 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 vier Jahren herangezogen. Die Höhe der angesetzten Lizenzrate zur Bemessung der ersparten Lizenzentgelte orientiert sich sowohl an Lizenzvereinbarungen des Unternehmens mit externen Lizenznehmern als auch an öffentlich verfügbaren Lizenzvereinbarungen für vergleichbare Vermögenswerte. Die angewandten Lizenzraten liegen in einer Bandbreite von 3 % bis 5 % der entsprechenden Markenumsätze. Ersparte fiktive Lizenzentgelte über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2015: 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 6,5 % und 9,0 % (2015: zwischen 6,8 % und 8,4 %).

In den Geschäftsjahren 2016 und 2015 stellte das Unternehmen fest, dass es bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab. Auch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um etwa 1,7 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der Zahlungsmittelzuflüsse um bis etwa 27 % würde nicht zu einem Wertminderungsbedarf führen. Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können jedoch in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

Im Rahmen des Wertminderungstests der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt eine anteilige Zuordnung der Marken Reebok und Five Ten auf die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die wesentlichen Anteile entfallen auf Westeuropa (364 Mio. €), Nordamerika (344 Mio. €), Russland/GUS (205 Mio. €) sowie Lateinamerika (171 Mio. €). Alle anderen Markenrechte sind Teil der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2016 und 2015 beliefen sich auf 70 Mio. € bzw. 60 Mio. €. Die im Geschäftsjahr 2016 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen für sonstige immaterielle Vermögenswerte belaufen sich auf 10 Mio. €. [+ siehe Erläuterung 32](#)

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses. [+ siehe Entwicklung der Immateriellen und Materiellen Vermögenswerte, S. 202](#)

15 — LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2015: 8,33 %) in Höhe von 81 Mio. € (2015: 81 Mio. €). Diese Kapitalbeteiligung ist als ‚erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet‘ klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Somit sind bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2016 berücksichtigt worden.

In dem Posten ‚Wertpapiere und Ausleihungen‘ werden Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, sowie Ausleihungen berichtet. Die in ‚Sonstige Finanzanlagen‘ enthaltenen Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG sowie anderen Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 50 Mio. € (2015: 22 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.

LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	81	81
Wertpapiere und Ausleihungen	49	38
Sonstige Finanzanlagen	64	22
Langfristige Finanzanlagen	194	140

Die sonstigen Finanzanlagen enthalten im Wesentlichen nicht notierte Eigenkapitalinstrumente.

16 — SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Währungsoptionen	18	20
Devisentermingeschäfte	13	2
Kautionen	34	26
Schuldverschreibungen	30	42
Übrige	0	10
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	96	99

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften [+ siehe Erläuterung 30](#) Für Informationen zu Schuldverschreibungen [+ siehe Erläuterung 03](#)

17 — SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Abgrenzungsposten	94	122
Übrige	0	2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	94	124

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge und Mieten. [+ siehe Erläuterungen 39 und 29](#)

18 — FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2016 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2016: 77 %; 2015: 80 %) und US-Dollar (2016: 10 %; 2015: 15 %) denominated.

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2016 auf 2,3 % (2015: 2,4 %).

Zum 31. Dezember 2016 verfügte adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,6 Mrd. € (2015: 3,7 Mrd. €), wovon 2,0 Mrd. € (2015: 1,9 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Des Weiteren hatte adidas zum 31. Dezember 2016 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,2 Mrd. € (2015: 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.

Zum 31. Dezember 2016 und 31. Dezember 2015 lagen das Eigenkapital und die Eigenkapitalquote des Konzerns deutlich über den vereinbarten Mindestwerten. Gleichmaßen 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 2016

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	379	–	–	–	379
Eurobond	–	–	595	387	982
Wandelanleihe	257	–	–	–	257
Gesamt	636	–	595	387	1.618

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 ausstehenden Anteile der am 21. März 2012 mit einer Stückelung von 200.000 € emittierten Wandelanleihe in Höhe von 260 Mio. € (2015: 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 3,2 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG zu wandeln. Inhaber der Schuldverschreibungen haben 2016 von ihrem Recht Gebrauch gemacht und Anleihen im Wert von 240 Mio. € in 2.947.127 adidas AG Aktien gewandelt. [+ siehe Erläuterung 26](#)

Die Wandelanleihe wies ursprünglich eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der anfängliche Wandlungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz ist der Wandlungspreis mit Wirkung vom 13. Mai 2016 von 82,00 € auf 81,57 € (2015: 82,56 € auf 82,00 €) geändert worden. Zum 14. Juni 2017 besitzen die Inhaber der Schuldverschreibungen das Recht, der adidas AG 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 81,57 € 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 kurzfristigen 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 2016 betrug die Finanzverbindlichkeit 257 Mio. € (2015: 483 Mio. €).

BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2015

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	229	–	–	–	229
Schuldscheindarlehen	138	–	–	–	138
Eurobond	–	–	–	981	981
Wandelanleihe	–	483	–	–	483
Gesamt	366	483	–	981	1.830

Für weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen. ➔ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 118

19 — SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Währungsoptionen	1	2
Devisentermingeschäfte	109	59
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	3	3
Übrige	88	79
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	201	143

Der Posten 'Übrige' beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten gegenüber Zollbehörden. 2015 beinhaltet der Posten auch Kaufpreisverpflichtungen für nicht beherrschende Anteile. Für weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisen- und Warentermingeschäften ➔ siehe Erläuterung 30 Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing ➔ siehe Erläuterung 29

20 — SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2016	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2016	davon langfristig
Marketing	21	0	– 19	– 2	26	–	28	–
Personal	59	1	– 39	– 4	81	1	99	3
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	189	1	– 158	– 3	201	–	230	–
Sonstige Steuern	29	– 1	– 7	– 1	15	1	36	0
Übrige	207	1	– 118	– 18	162	– 11	224	41
Sonstige Rückstellungen	506	2	– 340	– 28	485	– 8	617	44

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.

Rückstellungen für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus Bonusvereinbarungen mit Händlern und der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch das Unternehmen verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellungen orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen, 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 Rückbauverpflichtungen.

Die Auflösung der übrigen Rückstellungen im Jahr 2016 ist vor allem auf den Abschluss von zollrechtlichen Betriebsprüfungen 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.

21 — ABGEGRENZTE SCHULDEN

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

ABGEGRENZTE SCHULDEN

in Mio. €	1. Jan. 2016	Währungs- umrechnungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2016	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	604	1	- 492	- 15	610	-	708	9
Marketing und Vertrieb	688	- 11	- 429	- 25	523	-	748	2
Personal	470	7	- 369	- 12	538	- 1	633	102
Übrige	42	0	- 25	- 0	37	-	54	7
Abgegrenzte Schulden	1.805	- 3	- 1.314	- 52	1.708	- 1	2.143	120

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.

22 — SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	131	111
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	65	57
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	24	21
Abgrenzungsposten	43	33
Kreditorische Debitoren	85	54
Übrige	86	55
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	434	331

Der Posten „Übrige“ beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten aus der Eröffnung von Franchisegeschäften und Vorauszahlungen von Kunden.

23 — SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Währungsoptionen	1	0
Devisentermingeschäfte	2	0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	4	6
Übrige	16	12
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	22	18

Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Währungsoptionen und Devisentermingeschäften. [+ siehe Erläuterung 30](#) Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing [+ siehe Erläuterung 29](#) Für Informationen zu Earn-out-Komponenten [+ siehe Erläuterung 04](#)

24 — PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

adidas hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	338	246
Ähnliche Verpflichtungen	17	26
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	355	273

Beitragsorientierte Pensionspläne

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf 66 Mio. € (2015: 59 Mio. €).

Leistungsorientierte Pensionspläne

Im Konzern existieren in diversen Tochterunternehmen 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 Südkorea. 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) und, im Fall von bestimmten aktuellen und ehemaligen Vorstandsmitgliedern, über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse finanziert. Details zu den Pensionszusagen für Vorstände der adidas AG sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen. [+ siehe Vergütungsbericht, S. 32](#)

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 Südkorea gewähren die Tochterunternehmen ihren Mitarbeitern einen endgehaltsabhängigen Pensionsplan, der für Neueintritte geschlossen ist. Im Leistungsfall wird Kapital ausgezahlt. Der Pensionsplan unterliegt gesetzlichen Vorschriften (Employee Retirement Benefit Security Act – ERSA), die eine Mindestdotierung in Höhe von 80 % des Barwerts der bereits unverfallbaren Leistungen erfordern. Beide Tochterunternehmen führen jährlich mindestens den erforderlichen Betrag zur Erfüllung der Mindestdotierung zu.

AUFTEILUNG DES BARWERTS DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLÄNEN FÜR DIE WICHTIGSTEN LÄNDER

in Mio. €	31. Dez. 2016			31. Dez. 2015		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	211	–	17	177	–	14
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	76	69	–	52	52	–
Rentner	86	4	–	73	4	–
Gesamt	375	73	17	302	56	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 der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und weitere Informationen.

IN DER KONZERNBILANZ ERFASSTE BETRÄGE FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	485	394
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	– 178	– 173
Finanzierungsstand	307	221
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	31	25
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	0	0
Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne	338	246
Davon: Verpflichtung	338	247
Davon: adidas AG	275	206
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 substantiell von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen und so zu unterschiedlichen Zahlungsströmen führen.

GEWICHTETE DURCHSCHNITTE DER VERSICHERUNGSMATHEMATISCHEN ANNAHMEN

in %	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Diskontierungssatz	2,1	2,8
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,1	3,1
Erwartete Rentenerhöhungen	1,7	1,7

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 SINA-Sterbetafeln mit modifizierter Lebenserwartung und in Südkorea die KIDI 2015 Sterbetafeln des koreanischen Insurance Development Institute verwendet.

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.

PENSIONS-AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Laufender Dienstzeitaufwand	17	15
Nettozinsaufwand	6	6
Davon: Zinsaufwand	11	10
Davon: Zinsertrag	-5	-4
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag/-aufwand	-0	0
Gewinn aus Planabgeltungen	-1	-4
Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)	23	17
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	89	-12
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	70	-23
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-1	-1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	21	12
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-6	-1
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	-0	-0
Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Verringerung/Erhöhung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)	84	-13
Gesamt	106	4

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 16 Mio. € (2015: 14 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG, 0,2 Mio. € (2015: 0,5 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Großbritannien und 3 Mio. € (2015: 3 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Südkorea. Der Ertrag aus Planabgeltungen 2015 in Höhe von 4 Mio. € entfällt auf die Schließung des leistungsorientierten Pensionsplans zum 31. März 2015 und der damit verbundenen Einführung eines neuen beitragsorientierten Pensionsplans in Japan. 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. €	2016	2015
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar	419	427
Währungsumrechnungseffekte	-8	8
Laufender Dienstzeitaufwand	17	15
Zinsaufwand	11	10
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	-11	-14
Zahlungen für Planabgeltungen	-2	-12
Versicherungsmathematischer Verlust/Gewinn	89	-12
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	70	-23
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-1	-1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	21	12
Nachzuverrechnender Dienstzeitertrag/-aufwand	-0	0
Gewinn aus Planabgeltungen	-1	-4
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	1	0
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember	516	419

Die Zahlungen für Planabgeltungen 2015 in Höhe von 12 Mio. € resultieren aus den bereits beschriebenen Änderungen der Pensionspläne in Japan.

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 Südkorea die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung angegeben.

SENSITIVITÄTSANALYSE DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLÄNEN

in Mio. €	31. Dez. 2016			31. Dez. 2015		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	375	73	17	302	56	14
Erhöhung des Diskontierungszins um 0,5 %	344	63	16	277	49	14
Reduzierung des Diskontierungszins um 0,5 %	412	85	18	330	65	15
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	18	30	8	18	28	8

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.

BEIZULEGENDER ZEITWERT DES PLANVERMÖGENS

in Mio. €	2016	2015
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	173	157
Währungsumrechnungseffekte	-7	4
Pensionszahlungen	-3	-4
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	6	11
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	5	4
Erträge des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	6	1
Zahlungen für Planabgeltungen	-1	-
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	178	173

Rund 92 % (2015: 92 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in Großbritannien (2016: 28 %, 2015: 30 %), Deutschland (2016: 57 %, 2015: 56 %) und Südkorea (2016: 8 %, 2015: 6 %).

Ein Teil des Planvermögens in Deutschland wird von einem Treuhänder im Rahmen eines Contractual Trust Arrangement (CTA) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur Insolvenzversicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG gehalten. Treuhänder ist der Verein adidas Pension Trust e. V. Der Investitionsausschuss des adidas Pension Trust e. V. bestimmt die Anlagestrategie mit dem Ziel, das Vermögen soweit möglich an den Pensionsverpflichtungen auszurichten und langfristig einen nachhaltigen Ertrag zu erwirtschaften. Im August 2014 sind liquide Mittel in Höhe von 65 Mio. € auf den Treuhänder übertragen worden. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Aktienindexfonds, Hybridanleihen, festverzinsliche sowie variabel verzinsliche Anleihen und in Geldmarktfonds investiert. Ein weiterer Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über Pensionsfonds bzw. Unterstützungskassen investiert. Für diesen Teil ist ein Versicherungsunternehmen für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen separierten Trust 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 2017 werden Einzahlungen in Höhe von 48 Mio. € erwartet. Davon entfallen 8 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger gezahlt werden, und 39 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2016 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 10 Mio. € (2015: 5 Mio. €).

ZUSAMMENSETZUNG DES PLANVERMÖGENS

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Liquide Mittel	28	45
Aktien	59	57
Anleihen	34	29
Immobilien	13	0
Rückdeckungsversicherung	44	29
Versicherungsprodukte	0	13
Andere Vermögenswerte	0	1
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	178	173

Alle Aktien und Anleihen sind frei handelbar und haben eine Marktpreisnotierung auf einem aktiven Markt.

An jedem Abschlussstichtag wird vom Unternehmen die Über- bzw. Unterdeckung analysiert und die Zusammensetzung des Planvermögens ggf. angepasst.

25 — SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	5	6
Abgrenzungsposten	41	34
Übrige	0	1
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	46	40

26 — AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDEN KAPITAL

Das Grundkapital der adidas AG hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2015 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag und darüber hinaus am 17. Februar 2017 auf insgesamt 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien, 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 adidas AG hielt am Bilanzstichtag 7.726.876 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 7.726.876 € am Grundkapital und mithin 3,69 % des Grundkapitals. Am 17. Februar 2017 hält die adidas AG 8.072.349 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 8.072.349 € am Grundkapital und mithin 3,86 % des Grundkapitals.

Genehmigtes Kapital

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 99 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2016 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 17. Februar 2017 keinen Gebrauch gemacht.

Das genehmigte Kapital der adidas AG, das zum Bilanzstichtag in § 4 Abs. 2, 3, 4 und 5 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 2. Juni 2018

- 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 2015);

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;

bis zum 14. Juni 2021

- durch Ausgabe von bis zu 4.000.000 neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 4 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen (Genehmigtes Kapital 2016). Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückerworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwendet. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehemalige) Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer verbundenen Unternehmen sowie an (aktuelle und ehemalige) Organmitglieder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen ausgegeben werden.

Bedingtes Kapital

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 6 und 7 der Satzung der adidas AG und die zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschlüsse vom 6. Mai 2010 und vom 8. Mai 2014. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

Bedingtes Kapital 2010 und Wandelanleihe

Das Grundkapital der adidas AG ist um bis zu 36 Mio. € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. Mai 2010 bis zum 5. Mai 2015 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 36.000.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. 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.

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 inklusive Verlängerungsoption 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) auf Basis eines Ausübungspreises von 81,57 € je Aktie in 6.129.671 Aktien der adidas AG umgewandelt werden. Der Ausübungspreis beträgt derzeit 81,57 € 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, der derzeit 81,57 € beträgt, um mindestens 30 % übersteigt. Die Wandelanleihe wird an der Frankfurter Wertpapierbörse im Freiverkehr gehandelt. Für Einzelheiten zur Bedienung der Wandelanleihe durch eigene Aktien.

+ siehe Rückwerb und Verwendung eigener Aktien, S. 175

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.

Aus dem Bedingten Kapital 2010 hat der Vorstand der adidas AG bis zum Bilanzstichtag und darüber hinaus bis zum 17. Februar 2017 keine Aktien ausgegeben.

Bedingtes Kapital 2014

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um bis zu 12,5 Mio. €, eingeteilt in bis zu 12.500.000 Aktien, 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 2016 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 17. Februar 2017 keine Aktien ausgegeben.

Rückwerb und Verwendung eigener Aktien

Die Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 hat vor dem Hintergrund der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms die Ermächtigung des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien vom 8. Mai 2014, von der in den Jahren 2014 und 2015 Gebrauch gemacht wurde, aufgehoben. Zugleich hat die Hauptversammlung eine neue Ermächtigung des Vorstands beschlossen, eigene Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals bis zum 11. Mai 2021 zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die adidas AG, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der adidas AG oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

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.

Im Zeitraum vom 7. November 2014 bis einschließlich 12. Dezember 2014 erwarb die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer ersten Tranche insgesamt 4.889.142 Aktien zu einem Gesamtpreis von 299.999.987 € (ohne Erwerbsnebenkosten), also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 61,36 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 4.889.142 € am Grundkapital und mithin 2,34 % des Grundkapitals. Der Rückwerb diente der Einziehung (Kapitalherabsetzung) sowie wahlweise der Verwendung zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. €.

Im Zeitraum vom 6. März 2015 bis einschließlich 15. Juni 2015 erwarb die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer zweiten Tranche insgesamt 4.129.627 Aktien zu einem Gesamtpreis von 299.999.992 € (ohne Erwerbsnebenkosten), also zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 72,65 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 4.129.627 € am Grundkapital und mithin 1,97 % des Grundkapitals.

Der Rückwerb diente der Einziehung (Kapitalherabsetzung) sowie wahlweise der Verwendung zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. €.

Das Aktienrückkaufprogramm wurde am 8. November 2016 und bis zum 31. Januar 2017 auf der Grundlage der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 12. Mai 2016 im Rahmen einer dritten Tranche fortgesetzt. Der Rückwerb dient wahlweise der Einziehung und Kapitalherabsetzung sowie der Verwendung zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € sowie weiteren zulässigen Zwecken gemäß der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 beschlossenen Ermächtigung.

Im November 2016 wurden 1.143.103 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 136,47 € erworben; das entsprach einem rechnerischen Anteil von 1.143.103 € am Grundkapital und mithin 0,55 % des Grundkapitals. Im Dezember 2016 wurden 512.131 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 143,31 € erworben; das entsprach einem rechnerischen Anteil von 512.131 € am Grundkapital und mithin 0,24 % des Grundkapitals. Im Januar 2017 wurden 472.966 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 149,29 € erworben; das entsprach einem rechnerischen Anteil von 472.966 € am Grundkapital und mithin 0,23 % des Grundkapitals. Am 31. Januar 2017 wurde die dritte Tranche des Aktienrückkaufprogramms beendet. Im Zeitraum vom 8. November 2016 bis einschließlich 31. Januar 2017 hat die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer dritten Tranche somit insgesamt 2.128.200 Aktien zu einem Gesamtpreis von 299.999.851 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, also

zu einem durchschnittlichen Kaufpreis von 140,96 € je Aktie. Das entsprach einem rechnerischen Anteil von 2.128.200 € am Grundkapital und mithin 1,02 % des Grundkapitals. Die adidas AG behält sich vor, das Aktienrückkaufprogramm im Rahmen der bekannt gemachten Eckpunkte in Zukunft fortzusetzen. Für Einzelheiten dazu [+ siehe Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB, S. 107](#)

Im Geschäftsjahr 2016 wurden insgesamt 2.947.127 eigene Aktien zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe verwendet. Im Geschäftsjahr 2017 und bis zum 17. Februar 2017 wurden insgesamt 127.493 eigene Aktien zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe verwendet. Bis zum Bilanzstichtag und darüber hinaus bis zum 17. Februar 2017 hat die adidas AG insgesamt 3.074.620 eigene Aktien verwendet.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Im Geschäftsjahr 2016 hat adidas ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zugunsten von Mitarbeitern eingeführt. Für Einzelheiten zum Mitarbeiterbeteiligungsprogramm [+ siehe Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB, S. 107](#) und [+ siehe Erläuterungen 2 und 27](#)

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 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) der adidas AG mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die zum Bilanzstichtag und darüber hinaus bis zum 17. Februar 2017 meldepflichtigen Beteiligungen an der adidas AG, Herzogenaurach, entnommen werden, die der adidas AG jeweils schriftlich mitgeteilt worden sind. Die Angaben wurden jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die adidas AG entnommen. Sämtliche Veröffentlichungen durch die adidas AG über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 17. Februar 2017 stehen auf der Internetseite des Unternehmens 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 17. FEBRUAR 2017

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Zurechnungen gemäß WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
Elian Corporate Trustee [Cayman] Limited, Grand Cayman, Kaimaninseln ¹	16. Dezember 2016	5 % Überschreitung	§§ 22, 25 Abs. 1 Nr. 2	5,71	11.950.482
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA ²	25. November 2016	5 % Überschreitung	§§ 22, 25 Abs. 1 Nr. 1 und § 25 Abs. 1 Nr. 2	5,29	11.069.462
Fidelity Mt. Vernon Street Trust, Boston, MA, USA ³	31. Oktober 2016	3 % Überschreitung	§ 21	3,01	6.291.822
FMR LLC, Wilmington, DE, USA ⁴	12. Mai 2016	5 % Überschreitung	§ 22	5,31	11.117.704
O. Mason Hawkins, USA ⁵	27. April 2016	3 % Unterschreitung	§ 22	2,94	6.160.627
Albert Frère / Desmarais Family Trust, Montréal, Kanada ⁶	14. Januar 2016	5 % Überschreitung	§ 22	5,0001	10.461.000
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA ⁷	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	3,02	6.325.110
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA ⁸	22. Juli 2015	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 S. 2 und 3	3,02	6.325.110
adidas AG, Herzogenaurach, Deutschland ⁹	9. April 2015	3 % Überschreitung		3,002	6.281.429

¹ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 22.12.2016.

² Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 02.12.2016.

³ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 04.11.2016.

⁴ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 19.05.2016.

⁵ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 02.05.2016.

⁶ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 22.01.2016.

⁷ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 29.07.2015.

⁸ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 28.07.2015.

⁹ Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 10.04.2015.

Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Unternehmens liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

adidas strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten.

Der Verschuldungsgrad beträgt 1,6 % (2015: 8,1 %) und ergibt sich aus den Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von 103 Mio. € (2015: 460 Mio. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 6,472 Mrd. € (2015: 5,666 Mrd. €). Das EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt für das Geschäftsjahr 2016 1,883 Mrd. € (2015: 1,475 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt im Geschäftsjahr 2016 0,1 (2015: 0,3).

Rücklagen

Rücklagen im auf Anteilseigner entfallenden Eigenkapital sind wie folgt:

- **Kapitalrücklage:** beinhaltet vor allem das im Rahmen von Aktienemissionen gezahlte Agio sowie die Eigenkapitalkomponente der ausgegebenen Wandelanleihe;
- **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 erfasstem Ertrag des Planvermögens sowie dem Effekt aus Vermögenswertlimitierung, sowie Aufwendungen für Aktienoptionspläne und Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen;
- **Gewinnrücklagen:** beinhalten sowohl Beträge, die von der Satzung verlangt sind, als auch freiwillige Beträge, die vom Unternehmen zurückgestellt werden. Die Gewinnrücklagen beinhalten die kumulierten Bilanzgewinne, abzüglich der ausgezahlten Dividenden und für den Rückerwerb eigener Aktien geleistete Entgelte, die den Nennbetrag übersteigen. Zusätzlich beinhaltet der Posten die Effekte aus dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm.

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 2016 wurde für das Jahr 2015 eine Dividende in Höhe von 1,60 € je Aktie (Gesamtbetrag: 320 Mio. €) ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2016 in Höhe von 629 Mio. € zur Ausschüttung einer Dividende von 2,00 € je Aktie sowie zur Einstellung in andere Gewinnrücklagen in Höhe von 200 Mio. € zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2016 bestehen 201.489.310 dividendenberechtigten Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 403 Mio. € führen.

27 — ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

Im Geschäftsjahr 2016 hat adidas die Einführung eines unbefristeten Mitarbeiterbeteiligungsprogramms („Programm“) bekannt gegeben. Die Durchführung des Programms erfolgt auf Quartalsbasis, die als „Investitions-Quartale“ bezeichnet werden. Das erste Investitions-Quartal lief vom 1. Oktober bis 31. Dezember 2016. Das Programm ermöglicht den Mitarbeitern, Aktien der adidas AG mit einem 15%igen Rabatt Investment-Aktien zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien („Matching-Aktien“) zu erhalten. Aktuell können berechnete Mitarbeiter der adidas AG sowie von zehn weiteren Tochterunternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Anfang eines jeden Investitions-Quartals kann sich jeder berechnete Mitarbeiter entscheiden, an dem Programm teilzunehmen. Das Unternehmen bestätigt die Teilnahme zum Ersten eines jeden Investitions-Quartals. Dies stellt den Tag der Gewährung für die Investment- und Matching-Aktien dar. Der beizulegende Zeitwert am Erdienungsstichtag entspricht dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente an diesem Tag. Die Mitarbeiter investieren über drei Monate bis zu 10 % ihres Bruttogrundgehalts in das Programm. Wenige Tage nach dem Ende des Quartals werden die Aktien zum Marktpreis am Markt erworben und an die Mitarbeiter übertragen. Dabei wird der im Quartal investierte Betrag zuzüglich der Aufstockung durch adidas verwendet. Diese Aktien können jederzeit vom Mitarbeiter verkauft werden. Beim Halten der Aktien über einen Zeitraum von einem Jahr nach dem letzten Tag des Investitions-Quartals erhält der Mitarbeiter einmalig anteilig unentgeltliche Matching-Aktien (eine Matching-Aktie für sechs erworbene adidas AG Aktien). Dieses Programm stellt für beide Komponenten eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zum aktuellen Zeitpunkt dar. Für die dienstzeitabhängige Komponente der Matching-Aktien wurde ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen für das Geschäftsjahr 2016 dargestellt:

MITARBEITERBETEILIGUNGSPROGRAMM

	31. Dez. 2016
Tag der Gewährung	1. Oktober 2016
Aktienkurs am Tag der Gewährung (in €)	157,40
Aktienkurs am 31. Dezember 2016 (in €)	150,15
Anzahl der gewährten Investment-Aktien basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dez. 2016	24.665
Gewährte ausstehende Matching-Aktien basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dez. 2016	4.110
Aufwand erfasst in Verbindung mit den Investment-Aktien (Mio. €)	0,6
Aufwand erfasst in Verbindung mit den Matching-Aktien (Mio. €)	0,1
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember (in Monaten)	12

Am 31. Dezember 2016 haben die Teilnehmer am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 3 Mio. € investiert. Dieser Betrag ist im Posten „Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten“ enthalten. [+ siehe Erläuterung 19](#)

28 — 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 2016 und zum 31. Dezember 2015 zwei bzw. sechs Tochterunternehmen zuzuordnen. [+ siehe auch Anlage II zu diesem Konzernabschluss \(siehe Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach, S. 204\)](#) 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 nicht beherrschenden Anteile der Life Sport Ltd. und der adidas Levant Limited existierten zum 31. Dezember 2015 unterschriebene Kaufverträge mit rechtlicher Wirkung zum Januar 2016. adidas erwarb 34 % der Life Sport Ltd. und 45 % der adidas Levant Limited. Aufgrund der Anforderungen des IAS 32 wurden finanzielle Verbindlichkeiten in Höhe der Kaufpreise zum 31. Dezember 2015 passiviert. Der Unterschiedsbetrag zwischen den Kaufpreisen und den nicht beherrschenden Anteilen wurde direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet. Der Kaufpreis wurde in 2016 tatsächlich gezahlt und wird in der Konzernkapitalflussrechnung ausgewiesen.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

TOCHTERUNTERNEHMEN MIT NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN

Name der Gesellschaft	Hauptgeschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote (in %)	
		31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
adidas Levant Limited	Libanon	0 %	45 %
adidas Levant Limited – Jordan	Jordanien	0 %	45 %
Life Sport Ltd.	Israel	15 %	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. €	Nicht beherrschende Anteile	
	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Umsatzerlöse (mit Dritten)	168	173
Gewinn	15	10
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn/Verlust	2	6
Sonstiges Ergebnis	- 1	- 20
Gesamtergebnis	15	- 10
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	2	5
Kurzfristige Vermögenswerte	85	98
Langfristige Vermögenswerte	16	17
Kurzfristige Verbindlichkeiten	- 55	- 76
Langfristige Verbindlichkeiten	- 1	- 1
Nettovermögen	44	38
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen	- 17	- 8
Umgliederung von nicht beherrschenden Anteilen gemäß IAS 32	-	- 10
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz	- 17	- 18
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit	18	7
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	- 8	- 4
Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit	0	1
Nettozunahme des Finanzmittelbestands	10	4
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahres ¹	2	6

¹ Im Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

29 — LEASING- UND DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGE

Operating-Leasing

adidas mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und 21 Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanpassungsklauseln. Die Mietaufwendungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) aus diesen Verträgen, die zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 729 Mio. € bzw. 680 Mio. € für die Geschäftsjahre 2016 und 2015.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

MINDESTLEASINGZAHLUNGEN AUS OPERATING-LEASING

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Innerhalb eines Jahres	688	516
Zwischen einem und fünf Jahren	1.289	1.143
Über fünf Jahre	523	540
Gesamt	2.501	2.199

Finanzierungsleasing

Des Weiteren mietet, pachtet und least adidas verschiedene Objekte im Wesentlichen für Verwaltung und Lagerhaltung, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögenswerte in Höhe von 6 Mio. € bzw. 8 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2016 und 2015 ausgewiesen. Der Zinsaufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche) und die Abschreibungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) für das Geschäftsjahr 2016 beliefen sich auf 0 Mio. € (2015: 0 Mio. €) bzw. 4 Mio. € (2015: 4 Mio. €).

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing beinhalten 2016 grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 96 Jahren. Die Mindestleasingzahlung für diese Rechte beträgt 12 Mio. €, die erwartete zukünftige Zinszahlung 10 Mio. € und der Barwert der Mindestleasingzahlung 2 Mio. €.

Die Barwerte und die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2019 laufen sowie für grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 96 Jahren stellen sich wie folgt dar:

MINDESTLEASINGZAHLUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:		
Innerhalb eines Jahres	3	3
Zwischen einem und fünf Jahren	1	3
Über fünf Jahre	12	12
Mindestleasingzahlungen gesamt	16	18
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	- 10	- 9
Barwert der Mindestleasingzahlungen	6	9
Davon fällig:		
Innerhalb eines Jahres	3	3
Zwischen einem und fünf Jahren	1	3
Über fünf Jahre	2	3

Dienstleistungsverträge

adidas hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN AUS DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Innerhalb eines Jahres	134	97
Zwischen einem und fünf Jahren	233	253
Über fünf Jahre	0	0
Gesamt	366	349

30 — FINANZINSTRUMENTE

Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2016 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE

in Mio. €	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2016	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2016
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n. a.	1.510	1.510				1.510
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHFT	5			5		5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	2.200	2.200				2.200
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	325		325			325
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	44			44		44
Schuldverschreibungen	AFS	15			15		15
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	345	345				345
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHFT	81			81		81
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AFS	102	64	39			102
Kredite	LaR	10	10				10
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	15		15			15
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	17			17		17
Schuldverschreibungen	AFS	30			30		30
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	34	34				34
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	–	–				–
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	379	379				379
Schuldscheindarlehen	FLAC	–	–				–
Eurobond	FLAC	–	–				–
Wandelanleihe	FLAC	257	257				476
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	2.496	2.496				2.496
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	704	704				704
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	87		87			87
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	24			24		24
Earn-Out-Komponenten	n. a.	7			7		7
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	81	81				81
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	3				3	3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Schuldscheindarlehen	FLAC	–	–				–
Eurobond	FLAC	982	982				1.048
Wandelanleihe	FLAC	–	–				–
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	9	9				9
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	2		2			2
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	1			1		1
Earn-Out-Komponenten	n. a.	15			15		15
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	0	0				0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	4				4	4
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	–	–				–
davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		148					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		–					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)		148					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		2.590					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AFS)		148					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		4.909					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)		24					

BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2015 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE

in Mio. €	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2015	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2015
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
Finanzielle Vermögenswerte							
Flüssige Mittel	n. a.	1.365	1.365				1.365
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHFT	5			5		5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	2.049	2.049				2.049
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	179		179			179
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	28			28		28
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	160	160				160
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHFT	81			81		81
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	58	22	36			58
Kredite	LaR	1	1				1
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	2		2			2
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHFT	20			20		20
Schuldverschreibungen	AfS	42			42		42
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	36	36				36
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	0	0				0
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	229	229				229
Schuldscheindarlehen	FLAC	138	138				138
Eurobond	FLAC	–	–				–
Wandelanleihe	FLAC	–	–				–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	2.024	2.024				2.024
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	596	596				596
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	36		36			36
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	25			25		25
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	79	79				79
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	3				3	3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Schuldscheindarlehen	FLAC	–	–				–
Eurobond	FLAC	981	981				997
Wandelanleihe	FLAC	483	483				629
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	14	14				14
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	–					–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHFT	0			0		0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	6				6	6
Earn-Out-Komponenten	n. a.	21			21		21
davon: sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	n. a.	12			12		12
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	0	0				0
davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		133					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		–					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHFT)		133					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		2.246					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		100					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		4.543					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHFT)		26					

**HIERARCHISCHE EINSTUFUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE VON FINANZINSTRUMENTEN GEMÄSS IFRS 13
ZUM 31. DEZEMBER 2016**

in Mio. €	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	5		5	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	339		339	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	62		62	
Langfristige Finanzanlagen	184		39	145
Schuldverschreibungen	45			45
Finanzielle Vermögenswerte	636		445	190
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	855		855	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	89		89	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	24		24	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.048	1.048		
Earn-Out-Komponenten	22			22
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.039	1.048	969	22

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 2015**

in Mio. €	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	5		5	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	181		181	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	47		47	
Langfristige Finanzanlagen	139		36	102
Schuldverschreibungen	42			42
Finanzielle Vermögenswerte	414		269	145
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	366		366	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	36		36	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	26		26	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.626	1.626		
Earn-Out-Komponenten	21			21
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.075	1.626	428	21

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).

ÜBERLEITUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE DER STUFE 3 IN 2016

in Mio. €		Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2016	Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste	Effekt aus Währungs- umrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2016
Langfristige Finanzanlagen	Diese Kategorie enthält eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 81 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	81	–	–	1	–	–	81
Schuldver- schreibungen	Am 23. Januar 2015 unterzeichnete der Konzern eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Geschäfts-segments Rockport, welches zum 31. Juli 2015 veräußert wurde und bedingte Schuldverschreibungen umfasste. Die Discounted-Cashflow-Methode wird angewendet. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	42	–	–	2	–	1	45
Investitionen in sonstige Eigen- kapitalinstru- mente	Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf erfasste Wertminderungsaufwendungen infolge eines oder mehrerer Ereignisse, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objek-tiver Hinweis auf eine Wertminderung vorlag. Die Wertmin-derung wird ergebniswirksam im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	22	47	–	–	–5	–	64
Earn-Out- Komponenten	Die Übernahme von Runtastic beinhaltet Earn-Out-Kompo-nenten, die auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bewertet wurden. Die Earn-Out-Komponenten sind vom Verbleib des Runtastic Managements sowie der Erreichung bestimmter Erfolgskennzahlen innerhalb der ersten drei Jahre nach Kauf abhängig. Die Veränderung des beizule-genden Zeitwerts bezieht sich auf die Aufzinsung und wird im Zinsergebnis gezeigt.	21	–	–	–	1	–	22

ÜBERLEITUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE DER STUFE 3 IN 2015

in Mio. €		Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2015	Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2015
Langfristige Finanzanlagen	Diese Kategorie enthält eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 81 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	–	81
Schuldver- schreibungen	Am 23. Januar 2015 unterzeichnete der Konzern eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Geschäftssegments Rockport, welches zum 31. Juli 2015 veräußert wurde und bedingte Schuldverschreibungen umfasste. Die Discounted-Cashflow-Methode wird angewendet. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgege-benen Geschäftsbereichen gezeigt.	–	42	–	–	–	42
Investitionen in sonstige Eigen- kapitalinstru- mente	Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf erfasste Wertminderungsaufwendungen infolge eines oder mehrerer Ereignisse, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäfts-entwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Wertminderung vorlag. Die Wertminderung wird ergebniswirksam im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	–	23	–	–	–1	22
Earn-Out- Komponenten	Die Übernahme von Runtastic beinhaltet Earn-Out-Komponenten, die auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bewertet wurden. Die Earn-Out-Komponenten sind vom Verbleib des Runtastic Managements sowie der Erreichung bestimmter Erfolgskennzahlen innerhalb der ersten drei Jahre nach Kauf abhängig. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf die Aufzinsung und wird im Zinsergebnis gezeigt.	–	21	–	–	–	21

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 unternehmensspezifische 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 angewendet. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst.

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 2016.	Nicht anwendbar	FLAC
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis des Eurobonds zum 31. Dezember 2016.	Nicht anwendbar	FLAC

ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 2

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Kurzfristige Finanzanlagen	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. 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 2016.	Nicht anwendbar	AFS
Devisentermingeschäfte	Für die Währungspaare EUR/USD, EUR/CNH, USD/CNH, EUR/GBP, GBP/USD, EUR/JPY und USD/JPY 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	adidas 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	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. 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	Beziehung zwischen wesentlichen, nicht beobachtbaren Inputfaktoren und der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts	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 FC Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2016 berücksichtigt.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		FAHfT
Schuldverschreibungen	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Die zukünftigen erwarteten Zahlungsströme werden ermittelt unter Berücksichtigung möglicher Szenarien für erwartete Dividenden, des Werts, der unter jedem Szenario gezahlt wird, und der Eintrittswahrscheinlichkeit für jedes Szenario.	Risikoadjustierter Diskontierungssatz	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn die Dividenden höher (niedriger) wären oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	AFS
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente	Diese Eigenkapitalinstrumente verfügen über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2016 berücksichtigt.	Siehe Spalte ‚Bewertungsmethode‘		AFS
Earn-Out-Komponenten	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes.	Risikoadjustierter Diskontierungssatz	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn das EBITDA höher (niedriger) wäre oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	n. a.

NETTOGEWINNE ODER -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN, DIE ERGEBNISWIRKSAM ERFASST WURDEN

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	1	1
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	–	–
Davon: zu Handelszwecken gehalten	1	1
Kredite und Forderungen	– 35	– 16
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	– 3	– 1
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	15	10

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‘, Paragraphen 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. 118](#)

Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos

adidas nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2016 hat adidas ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 15 Mio. € (2015: 0 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 9 Mio. € nach Steuern (2015: – 1 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von 226 Mio. € nach Steuern (2015: 112 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2016 in Höhe von 2 Mio. € ergebniswirksam aus (2015: 1 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von 7 Mio. € (2015: 0 Mio. €) wurden 2016 ergebniswirksam erfasst. Aufgrund einer Veränderung des Exposures wurden im Geschäftsjahr 2016 einige Währungssicherungsgeschäfte geschlossen, was zu einer ergebniswirksamen Umklassifizierung von – 1 Mio. € aus der Hedging-Rücklage führte.

Insgesamt wurden für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2016 und 2015 Sicherungsinstrumente zur Absicherung eines Nettobetrags von 6,5 Mrd. US-\$ bzw. 6,2 Mrd. US-\$ 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. 2016	31. Dez. 2015
Devisentermingeschäfte	11.750	8.926
Währungsoptionen	459	59
Gesamt	12.209	8.985

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. 2016	31. Dez. 2015
Devisentermingeschäfte	6.156	4.286
Währungsoptionen	405	0
Gesamt	6.561	4.286

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

BEIZULEGENDE ZEITWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2016				31. Dez. 2015	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	362	- 112	204	- 59		
Währungsoptionen	19	- 1	0	- 1		
Gesamt	381	- 113	204	- 60		

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen 240 Mio. € (2015: 146 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 positive beizulegende Zeitwert von 18 Mio. € (2015: - 2 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 18 Mio. € (2015: - 1 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges. Die vorstehend genannte Zahl enthält sowohl positive Zeitwerte in Höhe von 9 Mio. € (2015: 1 Mio. €) als auch negative Zeitwerte in Höhe von 1 Mio. € (2015: - 0 Mio. €) und weist darüber hinaus einen positiven inneren Wert der Optionen in Höhe von 10 Mio. € aus.

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 2017 geplant. Zum Bilanzstichtag sind Gewinne in Höhe von 12 Mio. € (2015: 26 Mio. €) erfolgsneutral in den Vorräten erfasst worden, die bei erwarteter Realisierung des Grundgeschäfts 2017 ergebniswirksam in der Konzern-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 - 92 Mio. € (2015: - 56 Mio. €) ausgewiesen. Diese bleibt so lange bestehen, bis das ausländische Tochterunternehmen veräußert wird. Zum 31. Dezember 2016 wurden keine unwirksamen Teile der Absicherung im Periodenergebnis erfasst.

adidas setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

2016 ist für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate in den wesentlichen Währungspaaren (EUR/USD, EUR/CNH, USD/CNH, EUR/GBP, GBP/USD, EUR/JPY und USD/JPY) die ‚Par-Methode‘, die auf tatsächlich im Markt gehandelte Forward-Kurse abstellt, angewendet worden. Für alle anderen Währungen findet die Zero-Coupon-Methode Anwendung.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2016 und 2015 in den ‚Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Unternehmens.

31 — SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	55	50
Einzahlungen auf ausbuchte Forderungen	3	4
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	4	1
Wertaufholungen für immaterielle und materielle Vermögenswerte	2	1
Erträge aus der vorzeitigen Beendigung von Promotion- und Werbeverträgen	69	–
Erträge aus der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts	39	–
Übrige Erträge	94	42
Sonstige betriebliche Erträge	266	96

Für weitere Informationen zu dem Posten ‚Erträge aus der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts‘ [+ siehe Erläuterung 04](#)

Die übrigen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Kostenweiterberechnungen.

32 — SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik und zentrale Verwaltung abzüglich, sofern relevant, erfolgsbezogener Zuwendungen der öffentlichen Hand. Des Weiteren werden in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen die Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) ausgewiesen, mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

Die Aufwendungen für Marketinginvestitionen stellen einen wesentlichen Bestandteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen dar. Sie enthalten Aufwendungen für Promotion und Kommunikation, wie z.B. Promotion-Verträge, Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch nicht die Personal- und Verwaltungskosten im Marketingbereich, die in den Marketinggemeinkosten ausgewiesen werden. Im Jahr 2016 entfielen 24 % (2015: 26 %) der gesamten sonstigen betrieblichen Aufwendungen auf die Aufwendungen für Marketinginvestitionen.

Die Aufwendungen der zentralen Verwaltung umfassen die Funktionen IT, Finanzen, Recht, Personalwesen, allgemeine Verwaltung und Geschäftsleitung.

Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) beliefen sich auf 392 Mio. € bzw. 357 Mio. € in den Geschäftsjahren 2016 und 2015. Davon wurden 4 Mio. € bzw. 3 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, da diese Beträge direkt den Herstellungskosten zuzurechnen waren.

Erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand werden von den entsprechenden Aufwendungen abgezogen und betrugen 23 Mio. € 2016 (2015: 5 Mio. €).

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Aufwendungen für Marketinginvestitionen	1.981	1.886
Aufwendungen für Point-of-Sale-Investitionen	540	462
Marketinggemeinkosten ¹	684	554
Vertrieb ¹	2.237	2.040
Logistik ¹	967	859
Forschung und Entwicklung ¹	164	139
Zentrale Verwaltung ¹	1.690	1.350
Sonstige betriebliche Aufwendungen	8.263	7.289
Davon: Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	388	354

¹ Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

33 — 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 entspricht dem Betrag der Vorräte, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist. Für die Geschäftsjahre 2016 und 2015 belief sich dieser auf 9,776 Mrd. € bzw. 8,602 Mrd. €.

Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

PERSONALAUFWAND

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Löhne und Gehälter	2.238	1.921
Sozialabgaben	206	187
Pensionsaufwand	89	76
Personalaufwand	2.532	2.184

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.

34 — FINANZERTRÄGE/FINANZAUFWENDUNGEN

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

FINANZERTRÄGE

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	21	19
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	1
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	0	0
Wechselkursgewinne, netto	5	25
Sonstige	1	1
Finanzerträge	28	46

FINANZAUFWENDUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	70	65
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	0	0
Sonstige	4	1
Finanzaufwendungen	74	67

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 4 Mio. € für das Geschäftsjahr 2016 (2015: 1 Mio. €).

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten [+ siehe Erläuterungen 06, 15, 18 und 30](#)

35 — ERTRAGSTEUERN

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2016 und 2015 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. 2016	31. Dez. 2015
Latente Steueransprüche	732	637
Latente Steuerschulden	-387	-368
Latente Steueransprüche, netto	345	269

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERANSPRÜCHE

in Mio. €	2016	2015
Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar	269	186
Latente Steuererträge	56	86
Veränderung Konsolidierungskreis ¹	1	-14
Veränderung der latenten Steuern auf als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte ²	0	7
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis ³	21	-3
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis ⁴	-2	30
Währungsumrechnungseffekte	0	-23
Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember	345	269

¹ Siehe Erläuterung 04.

² Siehe Erläuterungen 03 und 11.

³ Siehe Erläuterung 24.

⁴ Siehe Erläuterung 30.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -steuerschulden des Unternehmens nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

LATENTE STEUERN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Langfristige Vermögenswerte	202	216
Kurzfristige Vermögenswerte	193	183
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	334	276
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	76	56
Latente Steueransprüche	805	731
Langfristige Vermögenswerte	346	348
Kurzfristige Vermögenswerte	68	80
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	46	34
Latente Steuerschulden	460	462
Latente Steueransprüche, netto	345	269

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 2016 von 653 Mio. € auf 731 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.

adidas 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 das Unternehmen seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern würde, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

ERTRAGSTEUERAUFWAND

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Laufender Steueraufwand	482	439
Latente Steuererträge	- 56	- 86
Ertragsteueraufwand	426	353

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 29 Mio. € enthalten (2015: 111 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der effektive Steuersatz des Unternehmens weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30 % für das Geschäftsjahr 2016 wie folgt ab:

ÜBERLEITUNG DES STEUERSATZES

	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016		1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	434	30,0	312	30,0
Steuersatzunterschiede	- 160	- 11,0	- 139	- 13,4
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	48	3,3	35	3,4
Geschäfts- oder Firmenwert-Wertminderungsaufwendungen	0	0,0	10	1,0
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	51	3,5	95	9,2
Änderung von Steuersätzen	- 8	- 0,5	- 21	- 2,0
Sonstige, netto	0	0,0	2	0,1
	365	25,3	294	28,3
Quellensteueraufwand	61	4,2	59	5,7
Ertragsteueraufwand	426	29,5	353	34,0

Die Steuerquote für 2016 beträgt 29,5%. Die Steuerquote wurde in dem Geschäftsjahr 2015 durch die nicht steuerwirksamen Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts beeinflusst. Die Steuerquote 2015 bereinigt um die Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte betrug 32,9%.

Die Zeile ‚Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen‘ beinhaltet im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen Veränderungen der Wertberichtigungen in Brasilien. Im Geschäftsjahr 2015 handelte es sich im Wesentlichen um Veränderungen der Wertberichtigungen der Steuergruppe USA.

Die Zeile ‚Änderung von Steuersätzen‘ reflektiert in den Geschäftsjahren 2016 und 2015 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien 2016 bzw. 2015.

36 — ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der von adidas erworbenen eigenen Aktien, ermittelt.

Eine Berücksichtigung von 6,0 Millionen potenziell verwässernden Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im März 2012 ist bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie im Geschäftsjahr 2016 erforderlich, da durch die potenziellen Wandlungen zum Bilanzstichtag ein Verwässerungseffekt entsteht. [+ siehe Erläuterung 18](#) Der durchschnittliche Aktienkurs erreichte im Geschäftsjahr 2016 124,57 € je Aktie und überstieg damit den Wandlungspreis von 81,57 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz wurde der Wandlungspreis mit Wirkung vom 13. Mai 2016 von 82,00 € auf 81,57 € geändert.

ERGEBNIS JE AKTIE

	Fortgeführte Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Gesamt	
	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.019	686	–	–	–	–
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	2	6	–	–	–	–
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	1.016	680	1	– 46	1.017	634
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	200.188.276	201.536.418	200.188.276	201.536.418	200.188.276	201.536.418
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	5,08	3,37	0,01	– 0,23	5,08	3,15
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	1.016	680	1	– 46	1.017	634
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	12	–	–	–	12	–
Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)	1.028	680	1	– 46	1.029	634
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	200.188.276	201.536.418	200.188.276	201.536.418	200.188.276	201.536.418
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	5.958.632	–	5.958.632	–	5.958.632	–
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie	206.146.908	201.536.418	206.146.908	201.536.418	206.146.908	201.536.418
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)	4,99	3,37	0,01	– 0,23	4,99	3,15

Für Informationen zu dem unverwässerten und verwässerten Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen [+ siehe Erläuterung 03](#)

SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

37 — SEGMENTINFORMATION

adidas 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 Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 ‚Geschäftssegmente‘ sind zum 31. Dezember 2016 13 Geschäftssegmente identifiziert worden: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, TaylorMade-adidas Golf, CCM Hockey, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Aufgrund der Veräußerung des Geschäftssegments Rockport am 31. Juli 2015 wurden die Ergebnisse des Geschäftssegments Rockport zum 31. Dezember 2015 als aufgegebenen Geschäftsbereich berichtet. [+ siehe Erläuterung 03](#) Die Märkte Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik wurden zum Segment MEAA („Middle East, Africa and other Asian Markets“) aggregiert. Entsprechend den Kriterien des IFRS 8 für berichtspflichtige Segmente werden die Geschäftssegmente Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan und MEAA separat berichtet. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst. Die folgenden historischen und erwarteten künftigen Wirtschaftsindikatoren sind bewertet worden, um zu bestimmen, dass die aggregierten Geschäftssegmente ähnliche Eigenschaften besitzen: Profitabilitätsmerkmale auf Ebene der Nettomarge und des Ergebnisbeitrags, Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) sowie Verbraucherpreisinflation.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und eCommerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhändler und Endkonsumenten beziehen.

Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth.

CCM Hockey entwirft, produziert und vertreibt Eishockey-Ausrüstung wie Schläger, Schlittschuhe und Schutzausrüstung. Zudem entwirft, produziert und vertreibt CCM Hockey Bekleidung, hauptsächlich unter dem Markennamen CCM.

Runtastic ist im Bereich digitale Gesundheit und Fitness tätig. Das Unternehmen stellt ein umfangreiches Ecosystem zum Erfassen und Verwalten von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung.

Das Segment Andere zentral geführte Geschäftsbereiche umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Labels Y-3 und Porsche Design Sport by adidas sowie die Geschäftsaktivitäten der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch das internationale Clearance Management.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Unternehmens erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 bezüglich Geschäftssegmenten. Dies gilt vor allem für die Funktionen Global Brands und Global Sales (zentrale Marken- und Vertriebssteuerung für die Marken adidas und Reebok), des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie für andere Abteilungen der Unternehmenszentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralbereiche entfallen, werden zusammen mit anderen nicht zuzuordnenden Posten und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte 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 Unternehmens überein. [+ siehe Erläuterung 02](#)

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in dem Posten ‚Segmentbetriebsergebnis‘ berichtet. Dieser Posten ist definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten zurechenbaren sonstigen betrieblichen Aufwendungen zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen betrieblichen Erträge, jedoch ohne Berücksichtigung der Kosten der Zentralbereiche sowie der zentralen Aufwendungen für Marketinginvestitionen.

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.

SEGMENTANGABEN I

in Mio. €	Umsatzerlöse (mit Dritten) ¹		Segmentbetriebsergebnis ¹		Segmentvermögenswerte ²		Segmentsschulden ²	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Westeuropa	5.291	4.539	951	909	1.595	1.327	200	145
Nordamerika	3.412	2.753	214	69	1.273	891	117	96
China	3.010	2.469	1.060	866	507	465	167	146
Russland/GUS	679	739	105	85	284	204	6	6
Lateinamerika	1.731	1.783	227	235	757	619	73	63
Japan	1.007	776	207	147	218	233	38	34
MEAA	2.685	2.388	722	664	751	633	90	77
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	1.475	1.467	- 14	- 89	594	684	143	117
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	-	159	-	- 18	-	0	-	0
Andere Geschäftssegmente (gesamt)	1.475	1.627	- 14	- 107	594	684	143	117
Gesamt	19.291	17.075	3.471	2.869	5.978	5.056	834	683

¹ 1. Januar bis 31. Dezember.

² Zum 31. Dezember.

SEGMENTANGABEN II

in Mio. €	Investitionen ¹		Abschreibungen ¹		Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen ¹	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Westeuropa	76	63	40	33	1	4
Nordamerika	87	32	21	21	2	7
China	97	76	52	43	2	1
Russland/GUS	47	16	21	24	0	2
Lateinamerika	48	30	22	22	0	2
Japan	14	13	13	10	1	0
MEAA	60	35	31	27	1	1
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	12	18	26	20	1	1
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	-	4	-	4	-	- 0
Andere Geschäftssegmente (gesamt)	12	22	26	24	1	1
Gesamt	442	287	225	204	8	18

¹ 1. Januar bis 31. Dezember.

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. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Berichtspflichtige Segmente	17.816	15.448
Andere Geschäftssegmente	1.475	1.627
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-	- 159
Gesamt	19.291	16.915

BETRIEBSERGEBNIS

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	3.485	2.975
Betriebsergebnis in Anderen Geschäftssegmenten	- 14	- 107
Segmentbetriebsergebnis	3.471	2.869
Zentralbereiche/Konsolidierung	- 1.278	- 1.172
Zentrale Aufwendungen für Marketinginvestitionen	- 703	- 621
Wertminderungsaufwendungen der Geschäfts- oder Firmenwerte	-	- 34
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-	18
Betriebsergebnis	1.491	1.059
Finanzerträge	28	46
Finanzaufwendungen	- 74	- 67
Gewinn vor Steuern	1.444	1.039

Das Betriebsergebnis von zentralisierten Funktionen, die kein Segment darstellen, wie z. B. die Funktionen Global Brands und Global Sales (zentrale Marken- und Vertriebssteuerung für die Marken adidas und Reebok) und die Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie anderer Abteilungen der Konzernzentrale, wird unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

INVESTITIONEN

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Berichtspflichtige Segmente	430	265
Andere Geschäftssegmente	12	22
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-	- 4
Zentralbereiche/Konsolidierung	209	230
Gesamt	651	513

ABSCHREIBUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Berichtspflichtige Segmente	199	181
Andere Geschäftssegmente	26	24
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-	- 4
Zentralbereiche/Konsolidierung	147	138
Gesamt	373	338

WERTMINDERUNGAUFWENDUNGEN UND WERTAUFHOLUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Berichtspflichtige Segmente	7	16
Andere Geschäftssegmente	1	1
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-	0
Zentralbereiche/Konsolidierung	9	35
Gesamt	18	52

VERMÖGENSWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	5.385	4.372
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Anderen Geschäftssegmente	594	684
Segmentvermögenswerte	5.978	5.056
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	– 15	106
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	2.245	1.737
Sonstige kurzfristige Aktiva	678	598
Langfristige Aktiva	6.290	5.846
Umgliederung in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	– 0
Gesamt	15.176	13.343

SCHULDEN

in Mio. €	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	691	566
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Anderen Geschäftssegmente	143	117
Segmentsschulden	834	683
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.662	1.342
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	837	509
Sonstige kurzfristige Passiva	3.432	2.831
Langfristige Passiva	1.957	2.332
Umgliederung in Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	0
Gesamt	8.721	7.696

Informationen über Produkte
UMSATZERLÖSE (MIT DRITTEN)

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Schuhe	10.135	8.519
Bekleidung	7.476	6.970
Zubehör	1.681	1.585
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	– 159
Gesamt	19.291	16.915

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 des Tochterunternehmens 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. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Westeuropa	5.728	4.937	2.056	1.960
Nordamerika	4.131	3.620	1.197	1.177
China	3.028	2.491	515	462
Russland/GUS	680	757	369	363
Lateinamerika	1.741	1.797	288	282
Japan	1.187	947	280	193
MEAA	2.795	2.525	563	533
Zentralbereiche/Konsolidierung	–	–	–	–
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–	– 159	–	–
Gesamt	19.291	16.915	5.268	4.970

Westeuropa enthält für Deutschland Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 1.093 Mio. € bzw. 936 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 1.015 Mio. € bzw. 846 Mio. € für die Geschäftsjahre 2016 und 2015. Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 3.654 Mio. € bzw. 3.091 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 1.062 Mio. € bzw. 967 Mio. € für die Geschäftsjahre 2016 und 2015.

38 — ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

2016 resultierte der erhöhte Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem höheren Gewinn vor Steuern. Demgegenüber standen ein gestiegener Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital sowie höhere Zahlungen für Ertragsteuern.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit 2016 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen, wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandel, neue Bürogebäude 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.

Mit Wirkung zum 31. Juli 2015 wurde das Rockport Geschäftssegment veräußert. Die folgenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zum 31. Juli 2015 aus der Konzernbilanz ausgebucht:

AUSWIRKUNGEN DER VERÄUSSERUNG AUF POSTEN IN DER KONZERNBILANZ

in Mio. €	31. Juli 2015
Flüssige Mittel	– 1
Kurzfristige Vermögenswerte	– 138
Langfristige Vermögenswerte	– 123
Verbindlichkeiten	62
Nettovermögen	– 201
In Zahlungsmitteln enthaltenes Entgelt	165
abzüglich: Veräußerter Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	– 1
Nettozufluss an Zahlungsmitteln	164

MITTELABFLUSS/-ZUFLUSS AUS AUFGEGEBENEN GESCHÄFTSBEREICHEN

in Mio. €	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Mittelabfluss/-zufluss aus betrieblicher Tätigkeit	- 1	3
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-	- 6
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit	-	-
Mittelabfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	- 1	- 3

Mit Wirkung zum 30. Juni 2016 hat das Unternehmen den Verkauf des Mitchell & Ness Geschäfts abgeschlossen. [+ siehe Erläuterung 04](#) Die folgenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zum 30. Juni 2016 aus der Konzernbilanz ausgebucht:

AUSWIRKUNGEN DER VERÄUSSERUNG AUF DIE POSTEN IN DER KONZERNBILANZ

in Mio. €	30. Juni 2016
Flüssige Mittel	- 2
Kurzfristige Vermögenswerte	- 22
Langfristige Vermögenswerte	- 8
Verbindlichkeiten	7
Nettovermögen	- 25
In Zahlungsmitteln enthaltenes Entgelt	31
abzüglich: Veräußerter Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	- 2
Nettozufluss an Zahlungsmitteln	29

39 — SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

adidas hat sonstige finanzielle Verpflichtungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) 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. 2016	31. Dez. 2015
Innerhalb eines Jahres	988	982
Zwischen einem und fünf Jahren	2.585	2.593
Über fünf Jahre	2.070	2.204
Gesamt	5.643	5.779

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2016 Restlaufzeiten von bis zu 14 Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2015 sind die Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen, insbesondere infolge der vorzeitigen Beendigung der bestehenden Partnerschaft mit Chelsea F.C., gesunken.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen. [+ siehe Erläuterung 29](#)

Prozess- und sonstige rechtliche Risiken

Das Unternehmen 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 Unternehmens haben werden.

In Zusammenhang mit der Aufarbeitung der finanziellen Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company 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 Unternehmens haben werden.

40 — BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Gemäß den Definitionen des IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen“ sind der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahe stehende Personen identifiziert worden. 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 41](#) [+ siehe Vergütungsbericht, S. 32](#)

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.

41 — SONSTIGE ANGABEN

Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahlen (fortgeführte Geschäftsbereiche) stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

MITARBEITER

	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015
Einzelhandel	33.478	32.249
Vertrieb	4.243	3.955
Logistik	6.225	6.023
Marketing	5.179	4.536
Zentrale Verwaltung	5.068	4.660
Produktion	1.441	1.366
Forschung und Entwicklung	1.073	984
Informationstechnologie	1.169	1.147
Gesamt	57.876	54.921

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 2016 1,3 Mio. € (2015: 1,3 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2015: 0,0 Mio. €), für andere Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2015: 0,5 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2015: 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 1,3 Mio. € (2015: 1,2 Mio. €). Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2016 keine Kredite von der Gesellschaft.

Vorstand

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2016 21,2 Mio. € (2015: 12,0 Mio. €), davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 11,3 Mio. € (2015: 7,4 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 9,9 Mio. € (2015: 4,6 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder sowie Nachlaufbonus für ein im Geschäftsjahr 2016 ausgeschiedenes Vorstandsmitglied) betrug im Geschäftsjahr 2016 4,8 Mio. € (2015: 1,8 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2016 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,6 Mio. € (2015: 3,5 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 75,3 Mio. € (2015: 55,4 Mio. €).

Die Leistungen, die einem ehemaligen Vorstandsmitglied im Geschäftsjahr 2016 aus Anlass der Beendigung der Vorstandstätigkeit zugesagt und aufwandswirksam erfasst wurden, belaufen sich auf 2,6 Mio. €.

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2016 keine Kredite.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen. [+ siehe Vergütungsbericht, S. 32](#)

42 — INFORMATIONEN ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Informationen nach § 161 Aktiengesetz

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben am 3. März 2016 ihre am 15. Februar 2016 abgegebene Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unterjährig ergänzt und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Am 13. Februar 2017 haben Vorstand und Aufsichtsrat die jährlich zu aktualisierende Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärungen ist auf der Internetseite des Unternehmens abrufbar.

43 — EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Unternehmensspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es sind keine unternehmensspezifischen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag bekannt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben könnten.

Tag der Aufstellung

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 17. Februar 2017 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 17. Februar 2017

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 2015	1.588	1.432	730
Effekt aus Währungsumrechnung	99	164	36
Zugänge	–	–	49
Zugang Konsolidierungskreis	192	31	16
Umbuchungen	–	–	37
Abgänge	–	–0	–2
31. Dezember 2015/1. Januar 2016	1.879	1.628	865
Effekt aus Währungsumrechnung	29	53	12
Zugänge	–	–	65
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–6
Umbuchungen	–	0	–2
Abgänge	–0	–	–29
31. Dezember 2016	1.908	1.681	904
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen			
1. Januar 2015	419	0	592
Effekt aus Währungsumrechnung	34	0	29
Zugänge	–	0	56
Wertminderungsaufwendungen	34	–	0
Wertaufholungen	–	–	–0
Umbuchungen	–	–0	16
Abgänge	–	–	–2
31. Dezember 2015/1. Januar 2016	487	0	691
Effekt aus Währungsumrechnung	9	0	13
Zugänge	–	0	64
Wertminderungsaufwendungen	–	–	10
Wertaufholungen	–	–	–0
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–1
Umbuchungen	–	–	–4
Abgänge	–0	–	–25
31. Dezember 2016	496	1	748
Nettowerte			
1. Januar 2015	1.169	1.432	138
31. Dezember 2015	1.392	1.628	173
31. Dezember 2016	1.412	1.680	157

KONZERNABSCHLUSS

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte

Anlage I

Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke, grundstückähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen
41	3.792	1.074	268	1.323	159	2.823
-	299	53	5	13	-0	71
-	49	156	31	237	41	464
12	252	-	0	1	-	1
-33	4	47	4	41	-96	-4
-0	-3	-11	-7	-113	-3	-134
20	4.392	1.319	300	1.502	100	3.221
-	93	28	10	33	1	73
-	65	87	27	272	201	586
-	-6	-0	-0	-1	-	-1
-	-2	-8	13	79	-82	2
-	-29	-31	-25	-175	-2	-233
20	4.513	1.395	325	1.710	218	3.648
17	1.029	320	122	926	0	1.369
-	63	19	3	10	-0	31
4	60	51	35	193	-	279
-	34	8	0	11	-	19
-	-0	-0	-	-0	-	-1
-15	0	-	0	0	-	0
-0	-2	-9	-5	-100	-	-114
5	1.184	389	155	1.039	0	1.583
-	22	6	8	28	-0	42
5	70	56	35	213	-	303
-	10	2	0	8	-	10
-	-0	-1	-	-1	-	-2
-	-1	-0	-0	-0	-	-0
-	-4	-1	6	0	-	4
-	-25	-26	-23	-158	-	-207
10	1.255	425	180	1.128	0	1.733
24	2.763	753	145	397	159	1.454
15	3.208	930	145	463	100	1.638
10	3.259	970	145	582	218	1.915

ANTEILSBESITZ

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH ZUM 31. DEZEMBER 2016

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	681.990	direkt 100
3	adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	11.541	14 100
4	adidas Verwaltungsgesellschaft mbH ³	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	4.328	89 100
5	adidas anticipation GmbH ²	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	25	direkt 100
Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)					
6	adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	6.249	direkt 100
7	adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	6.955	direkt 95,89 6 4,11
8	runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	EUR	5.055	10 100
9	adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	188.185	direkt 100
10	adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.992.628	direkt 93,97 9 6,03
11	adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	823.032	10 100
12	adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	51.759	10 100
13	adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	54.597	10 100
14	adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	48.200	100 100
15	adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	- 23	10 100
16	adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.272	direkt 100
17	Hydra Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	- 10.108	10 100
18	adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	GBP	43.356	10 100
19	Refuel (Brand Distribution) Limited ⁴	Aylesbury (Großbritannien)	GBP	-	20 100
20	Reebok International Limited ⁸	London (Großbritannien)	EUR	372.916	87 100
21	Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	GBP	786	15 100
22	RBK Holdings Limited ^{3, 8}	London (Großbritannien)	GBP	-	87 89 81 11
23	Reebok Pensions Management Limited ^{3, 8}	London (Großbritannien)	GBP	-	20 100
24	Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	26.248	20 100
25	Luta Limited ^{3, 8}	London (Großbritannien)	GBP	-	20 100
26	Taylor Made Golf Limited ¹⁰	Basingstoke (Großbritannien)	GBP	- 9.064	10 100
27	Ashworth U.K. Ltd. ^{3, 10}	Bristol (Großbritannien)	GBP	-	26 100
28	adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	2.793	10 100
29	adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	EUR	19.649	10 100
30	Reebok Ireland Limited ³	Dublin (Irland)	EUR	56	28 100
31	Five Ten Europe NV ³	Lasne (Belgien)	EUR	- 163	90 100
32	adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	38.229	2 100
33	adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	36.226	87 100
34	Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR	4.261	10 100
35	adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	51.328	10 100
36	adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	5.344	10 100
37	adidas Business Services Lda.	Morea de Maia (Portugal)	EUR	1.412	10 98 direkt 2
38	adidas Norge AS	Lillestrøm (Norwegen)	NOK	27.999	direkt 100
39	Reebok-CCM Hockey AS	Lillestrøm (Norway)	NOK	6.998	38 100

¹ Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

² Ergebnisabführungsvertrag

³ Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

⁴ Rechtlicher Eigentümer der Anteile mit Verlust der Beherrschung seit 1. Juli 2016

⁵ Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

⁶ Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

⁷ Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

⁸ Teilkonzern Reebok International Limited

⁹ Teilkonzern Reebok International Ltd.

¹⁰ Teilkonzern Taylor Made Golf Limited

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH ZUM 31. DEZEMBER 2016

Anlage II

	Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
40	adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	78.678	direkt 100
41	adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	271.486	89 100
42	Reebok-CCM Hockey AB	Solna (Schweden)	SEK	60.434	40 100
43	adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.397	10 100
44	Reebok-CCM Hockey Oy	Espoo (Finnland)	EUR	3.068	10 100
45	adidas Danmark A/S	Kopenhagen (Dänemark)	DKK	21.905	10 100
46	adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	130.979	direkt 100
47	adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	525.592	direkt 100
48	adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	13.401	direkt 100
49	LLC 'adidas, Ltd.'	Moskau (Russland)	RUB	27.380.926	7 100
50	adidas Poland Sp.z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	53.362	direkt 100
51	adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	97.876	87 100
52	adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	26.157	10 100
53	adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	2.399	10 100
54	adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	1.018	direkt 100
55	adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	514	direkt 100
56	SC 'adidas-Ukraine'	Kiew (Ukraine)	UAH	825.945	direkt 100
57	adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	4.481.584	direkt 100
58	adidas Serbia d.o.o.	Belgrad (Serbien)	RSD	409.384	10 100
59	adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	34.915	10 100
60	adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	16.894	direkt 100
61	adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	601	direkt 100
62	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	316.031	10 100
63	adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	18.470	indirekt 51
				9	49
64	adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	92.103	10 100
65	adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.955	64 100
66	adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	881	65 100
67	adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	- 14.573	68 100
68	adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	181.815	10 90
				11	10
69	adidas Egypt Ltd. ³	Kairo (Ägypten)	USD	- 1.831	direkt 100
70	Reebok Israel Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	15.030	direkt 100
71	Life Sport Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	106.880	10 85
72	adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	MAD	15.157	direkt 100
73	adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	251.160	direkt 100
Nordamerika					
74	adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	5.168.243	10 100
75	adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	155.451	74 100
76	adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	75.824	74 100
77	adidas Team, Inc. ³	Portland, Oregon (USA)	USD	- 1.013	74 100
78	Taylor Made Golf Co., Inc. ⁵	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	345.859	74 100
79	Ashworth, LLC ^{3, 5}	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	-	78 100
80	The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	17.075	87 100
81	Reebok Securities Holdings LLC ⁹	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	87 100
82	Textronics, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	11.987	76 100

¹ Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

² Ergebnisabführungsvertrag

³ Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

⁴ Rechtlicher Eigentümer der Anteile mit Verlust der Beherrschung seit 1. Juli 2016

⁵ Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

⁶ Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

⁷ Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

⁸ Teilkonzern Reebok International Limited

⁹ Teilkonzern Reebok International Ltd.

¹⁰ Teilkonzern Taylor Made Golf Limited

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH ZUM 31. DEZEMBER 2016

Anlage II

	Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
83	Ashworth Acquisition Corp. ^{3,5}	Wilmington, Delaware (USA)	USD	–	79 100
84	Putter, LLC ^{3,5}	Montgomery, Alabama (USA)	USD	–	83 100
85	Onfield Apparel Group, LLC ^{3,6}	Dover, Delaware (USA)	USD	–	87 99
				86	1
86	Reebok Onfield, LLC ^{3,6}	Dover, Delaware (USA)	USD	–	87 100
87	Reebok International Ltd. ⁹	Canton, Massachusetts (USA)	USD	– 1.071.318	74 100
88	Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC ⁶	Boston, Massachusetts (USA)	USD	76.481	87 99
				81	1
89	Reebok-CCM Hockey U.S., Inc. ⁷	Montpelier, Vermont (USA)	USD	46.654	87 100
90	Stone Age Equipment, Inc.	Redlands, Kalifornien (USA)	USD	11.006	75 100
91	Spartanburg DC, Inc.	Spartanburg, South Carolina (USA)	USD	11.367	75 100
92	adidas Canada Ltd.	Woodbridge, Ontario (Kanada)	CAD	117.830	10 100
93	Sport Maska Inc.	New Brunswick (Kanada)	CAD	180.861	10 100
Asien					
94	adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	USD	490.123	11 100
95	adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD	12.062	10 100
96	adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	HKD	362.938	2 100
97	Smedley Industries (Hong Kong) Limited ^{3,7}	Hongkong (China)	HKD	–	89 100
98	Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	USD	31.176	87 100
99	adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	227.446	2 100
100	adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	11.988.206	2 100
101	adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY	750.510	10 100
102	Zhuhai adidas Technical Services Limited	Zhuhai (China)	CNY	47.334	94 100
103	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	CNY	141.095	15 100
104	adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	CNY	8.789	10 100
105	adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	12.863.253	10 100
106	Taylor Made Golf Co., Ltd.	Tokio (Japan)	JPY	4.094.743	10 100
107	adidas Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	207.148.674	direkt 100
108	Taylor Made Korea Ltd.	Seoul (Korea)	KRW	436.747	direkt 100
109	adidas Korea Technical Services Limited	Pusan (Korea)	KRW	4.158.769	94 100
110	adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR	4.630.379	direkt 10,68
				10	89,32
111	adidas India Marketing Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR	4.778.682	110 98,99
				10	1,01
112	adidas Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	USD	3.346	94 100
113	Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	– 22.152.801	123 93,15
114	PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	222.914.721	10 99
				direkt	1
115	adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	MYR	52.260	direkt 60
				10	40
116	adidas Philippines Inc.	Pasig City (Philippinen)	PHP	653.787	direkt 100
117	adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	12.472	direkt 100
118	adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD	1.493.263	10 100
119	adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	1.185.847	direkt 100
120	adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	75.074	10 100
121	adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	10.075	direkt 100

¹ Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

² Ergebnisabführungsvertrag

³ Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

⁴ Rechtlicher Eigentümer der Anteile mit Verlust der Beherrschung seit 1. Juli 2016

⁵ Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

⁶ Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

⁷ Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

⁸ Teilkonzern Reebok International Limited

⁹ Teilkonzern Reebok International Ltd.

¹⁰ Teilkonzern Taylor Made Golf Limited

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH ZUM 31. DEZEMBER 2016

Anlage II

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von ¹	in %
122	adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	92.441.962	10 100
123	Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	2.194	87 99
				80	1
Lateinamerika					
124	adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	1.137.171	10 51,73
				2	48,27
125	Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	179.998	11 96,25
				10	3,75
126	ASPA do Brasil Ltda. ³	São Paulo (Brasilien)	BRL	75	94 100
127	adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	– 25.513	2 100
128	adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	19.966	127 100
129	Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiaí (Brasilien)	BRL	9.368	10 100
130	adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	CLP	102.653.569	direkt 99
				1	1
131	adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	– 42.585.326	direkt 100
132	adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	PEN	90.607	direkt 99,21
				130	0,79
133	adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	286.931	direkt 100
134	adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	167.406	direkt 100
135	Reebok de Mexico, S.A. de C.V. ³	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	– 537.589	direkt 100
136	adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	– 80.139	direkt 100
137	Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	1.622	10 100
138	adidas Market LAM, S.A. ³	Panama-Stadt (Panama)	USD	–	10 100
139	3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) ³	Montevideo (Uruguay)	UYU	– 436	direkt 100
140	Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	22.570	direkt 100
141	Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	40.629	direkt 100
142	Reebok Central America S.A. ⁹	San Pedro Sula (Honduras)	HNL	–	87 99,6
				80	0,4
143	adidas Corporation de Venezuela, S.A. ³	Caracas (Venezuela)	VEF	– 17	direkt 100
144	adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	– 2.851	10 100

¹ Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

² Ergebnisabführungsvertrag

³ Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit

⁴ Rechtlicher Eigentümer der Anteile mit Verlust der Beherrschung seit 1. Juli 2016

⁵ Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

⁶ Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

⁷ Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

⁸ Teilkonzern Reebok International Limited

⁹ Teilkonzern Reebok International Ltd.

¹⁰ Teilkonzern Taylor Made Golf Limited

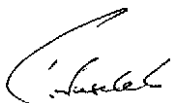
VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

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 17. Februar 2017



KASPER RORSTED
CEO



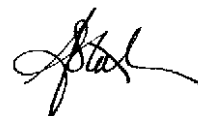
ROLAND AUSCHEL
Global Sales



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 2016 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, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 17. Februar 2017

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Braun
Wirtschaftsprüfer

Wolper
Wirtschaftsprüfer



**ZUSÄTZLICHE
INFORMATIONEN**

R

— ZEHNJAHRESÜBERSICHT	212
— GLOSSAR	216
— UNTERSTÜTZUNGSERKLÄRUNG	219
— FINANZKALENDER	220

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

ZEHNJAHRESÜBERSICHT

	2016	2015	2014
Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)			
Umsatzerlöse ²	19.291	16.915	14.534
Bruttoergebnis ²	9.379	8.168	6.924
Lizenz- und Provisionserträge ²	109	119	102
Sonstige betriebliche Erträge ²	266	96	138
Sonstige betriebliche Aufwendungen ²	8.263	7.289	6.203
EBITDA ²	1.883	1.475	1.283
Betriebsergebnis ^{2, 3, 4, 5, 6}	1.491	1.094	961
Finanzergebnis, netto	-46	-21	-48
Gewinn vor Steuern ^{2, 3, 4, 5, 6}	1.444	1.073	913
Ertragsteuern ²	426	353	271
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	2	6	6
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn ^{3, 4, 5, 6, 7}	1.017	668	568
Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung			
Bruttomarge ²	48,6 %	48,3 %	47,6 %
Operative Marge ^{2, 3, 4, 5, 6}	7,7 %	6,5 %	6,6 %
Zinsdeckungsgrad ²	30,8	23,8	19,3
Steuerquote ^{2, 3, 4, 5, 6}	29,5 %	32,9 %	29,7 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse ^{3, 4, 5, 6, 7}	5,3 %	4,0 %	3,9 %
Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)			
Marke adidas	16.334	13.939	11.774
Marke Reebok	1.770	1.751	1.578
TaylorMade-adidas Golf	892	902	913
CCM Hockey	271	317	269
Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)			
Schuhe ²	10.135	8.360	6.658
Bekleidung ²	7.476	6.970	6.279
Zubehör ²	1.681	1.585	1.597
Informationen zur Bilanz (in Mio. €)			
Bilanzsumme	15.176	13.343	12.417
Vorräte	3.763	3.113	2.526
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.607	3.003	2.861
Kurzfristiges Betriebskapital	2.121	2.133	2.970
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	-103	-460	-185
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.472	5.666	5.624

¹ 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

³ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

⁴ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

⁵ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

⁶ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

⁷ Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

⁸ Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

⁹ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

5
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN
Zehnjahresübersicht

2013	2012	2011 ¹	2010	2009	2008	2007
14.203	14.883	13.322	11.990	10.381	10.799	10.299
7.001	7.103	6.329	5.730	4.712	5.256	4.882
103	105	93	100	86	89	102
142	127	98	110	100	103	80
6.013	6.150	5.567	5.046	4.390	4.378	4.115
1.496	1.445	1.199	1.159	780	1.280	1.165
1.233	1.185	953	894	508	1.070	949
- 68	- 69	- 84	- 88	- 150	- 166	- 135
1.165	1.116	869	806	358	904	815
340	327	261	238	113	260	260
3	- 2	- 5	- 1	0	- 2	- 4
839	791	613	567	245	642	551
49,3 %	47,7 %	47,5 %	47,8 %	45,4 %	48,7 %	47,4 %
8,7 %	8,0 %	7,2 %	7,5 %	4,9 %	9,9 %	9,2 %
24,0	14,6	12,2	10,1	3,9	7,4	6,8
29,2 %	29,3 %	30,0 %	29,5 %	31,5 %	28,8 %	31,8 %
5,9 %	5,3 %	4,6 %	4,7 %	2,4 %	5,9 %	5,4 %
11.059	11.344	9.867	8.714	7.520	7.821	7.113
1.599	1.667	1.940	1.913	1.603	1.717	1.831
1.285	1.344	1.044	909	831	812	804
260	243	210	200	177	188	210
6.587	6.922	6.242	5.389	4.642	4.919	4.751
5.811	6.290	5.733	5.380	4.663	4.775	4.426
1.806	1.671	1.347	1.221	1.076	1.105	1.121
11.599	11.651	11.237	10.618	8.875	9.533	8.325
2.634	2.486	2.502	2.119	1.471	1.995	1.629
2.583	2.444	2.431	2.324	2.038	2.523	2.048
2.125	2.504	1.990	1.972	1.649	1.290	1.522
295	448	90	- 221	- 917	- 2.189	- 1.766
5.489	5.304	5.137	4.616	3.771	3.386	3.023

ZEHNJAHRESÜBERSICHT FORTSETZUNG

	2016	2015	2014
Bilanzkennzahlen			
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA ²	0,1	0,3	0,1
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse ²	20,2 %	20,5 %	22,4 %
Verschuldungsgrad	1,6 %	8,1 %	3,3 %
Eigenkapitalquote	42,6 %	42,5 %	45,3 %
Anlagendeckungsgrad	102,9 %	96,9 %	110,9 %
Vermögensdeckung I	134,0 %	136,8 %	158,7 %
Vermögensdeckung II	83,8 %	89,3 %	105,9 %
Anlagenintensität	41,4 %	43,8 %	40,8 %
Umlaufintensität	58,6 %	56,2 %	59,2 %
Liquidität ersten Grades	22,4 %	25,5 %	38,6 %
Liquidität zweiten Grades	54,9 %	63,7 %	83,0 %
Liquidität dritten Grades	110,6 %	121,8 %	140,7 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals ²	9,1	7,9	4,9
Eigenkapitalrendite ⁷	15,7 %	11,2 %	8,7 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals ⁷	24,2 %	16,5 %	13,8 %
Kennzahlen je Aktie⁸			
Aktienkurs am Jahresende (in €)	150,15	89,91	57,62
Unverwässertes Ergebnis ^{3, 4, 5, 6, 7} (in €)	5,08	3,32	2,72
Verwässertes Ergebnis ^{3, 4, 5, 6, 7} (in €)	4,99	3,32	2,72
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende ^{3, 4, 5, 6, 7}	30,1	27,1	21,2
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	30.254	18.000	11.773
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit ⁷ (in €)	6,73	5,41	3,36
Dividende (in €)	2,00 ⁹	1,60	1,50
Gewinnausschüttungsquote ^{3, 4, 5, 6, 7} (in %)	39,6	47,9	53,9
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	201.489	200.197	204.327
Mitarbeiter			
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende ²	60.617	55.555	53.731
Personalaufwand ² (in Mio. €)	2.532	2.184	1.842

¹ 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

² Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2016, 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

³ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

⁴ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

⁵ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

⁶ Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

⁷ Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

⁸ Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

⁹ Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

2013	2012	2011 ¹	2010	2009	2008	2007
-0,2	-0,3	-0,1	0,2	1,2	1,7	1,5
21,3 %	20,0 %	20,4 %	20,8 %	24,3 %	24,5 %	25,2 %
-5,4 %	-8,5 %	-1,8 %	4,8 %	24,3 %	64,6 %	58,4 %
47,3 %	45,5 %	45,7 %	43,5 %	42,5 %	35,5 %	36,3 %
115,8 %	111,1 %	104,6 %	97,4 %	85,9 %	73,6 %	72,2 %
145,0 %	152,7 %	140,7 %	141,5 %	137,4 %	127,7 %	136,1 %
93,2 %	100,4 %	93,2 %	97,7 %	102,9 %	89,1 %	98,0 %
40,9 %	41,0 %	43,7 %	44,6 %	49,5 %	48,2 %	50,3 %
59,1 %	59,0 %	56,3 %	55,4 %	50,5 %	51,8 %	49,7 %
34,4 %	44,3 %	31,6 %	35,5 %	30,0 %	10,5 %	14,5 %
72,6 %	82,9 %	68,3 %	78,2 %	80,4 %	55,1 %	70,3 %
128,3 %	139,7 %	126,0 %	132,4 %	132,2 %	109,8 %	132,6 %
6,7	5,9	6,7	6,1	6,3	8,4	6,8
14,3 %	9,9 %	11,9 %	12,3 %	6,5 %	18,9 %	18,2 %
23,6 %	19,3 %	19,9 %	20,2 %	11,3 %	19,8 %	20,2 %
92,64	67,33	50,26	48,89	37,77	27,14	51,26
4,01	3,78	2,93	2,71	1,25	3,25	2,71
4,01	3,78	2,93	2,71	1,22	3,07	2,57
23,1	17,8	17,1	18,0	31,0	8,8	19,9
19.382	14.087	10.515	10.229	7.902	5.252	10.438
3,03	4,50	3,86	4,28	6,11	2,52	3,83
1,50	1,35	1,00	0,80	0,35	0,50	0,50
37,4	35,7	34,1	29,5	29,8	15,1	18,0
209.216	209.216	209.216	209.216	209.216	193.516	203.629
49.808	46.306	46.824	42.541	39.596	38.982	31.344
1.833	1.872	1.646	1.521	1.352	1.283	1.186

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.

ATHLEISURE

Der Begriff setzt sich aus den Wörtern ‚Athletic‘ und ‚Leisure‘ zusammen. Er beschreibt den Modetrend, dass Sportbekleidung nicht mehr nur beim Training getragen wird, sondern auch zunehmend den Alltags-Look prägt.

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

CALL- UND PUT-OPTIONEN

Eine Call-(Put-)Option ist eine vertragliche Vereinbarung, durch die der Inhaber das Recht hat, jedoch nicht verpflichtet ist, einen zugrunde liegenden Vermögenswert zu einem festgelegten Preis innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu kaufen (zu verkaufen).

CASH-POOL

Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht dem Unternehmen, 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 Unternehmens betrieben wird. Der Bereich ist Teil eines größeren Ladens, der von einem Handelspartner geführt wird.

/ D

DROP RATE

Anteil von Arikeln, die zwar entworfen werden, letztendlich jedoch nicht in Serienproduktion gehen, da sie aus bestimmten Gründen der Nachfrage oder der strategischen Ausrichtung nicht entsprechen. Diese Artikel werden aus der Kollektion genommen und nicht an Kunden verkauft.

/ F

FRANCHISE

Eine Lizenz, die von einer Partei (Franchisenehmer) erworben wird, um Nutzungsrechte hinsichtlich des geistigen Eigentums, der Prozesse und Warenzeichen einer anderen Partei (Franchisegeber) zu erhalten. Damit kann der Franchisenehmer unter dem Namen des Franchisegebers Produkte verkaufen oder Dienstleistungen anbieten.

/ G

GENDERDAX

Ein von der Industrie und Wissenschaft gestaltetes Projekt zur Steigerung der Chancengleichheit für Frauen (gender & diversity). Das Projekt umfasst u. a. ein Ranking deutscher Unternehmen, die sich im Rahmen ihrer Personal- und Diversity-Programme besonders aktiv für die gezielte Förderung von hoch qualifizierten und karriereorientierten Frauen einsetzen.

GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERT (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

LIQUIDITÄT ERSTEN, ZWEITEN, DRITTEN GRADES

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögenswerte liquidieren kann, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen.

$$\text{Liquidität ersten Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

$$\text{Liquidität zweiten Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

$$\text{Liquidität dritten Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel + kurzfristige Finanzanlagen + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

LIZENZBEKLEIDUNG

Bekleidungsprodukte, die unter einer Lizenzvereinbarung hergestellt und vermarktet werden. adidas hat Lizenzverträge mit Sportverbänden (z. B. FIFA, UEFA), Sportligen (z. B. NHL, NBA), Mannschaften (z. B. Bayern München, Manchester United, Real Madrid) und Universitäten (z. B. Arizona State University, University of Miami).

LIZENZNEHMER

Unternehmen, die die Genehmigung haben, den Namen einer Marke oder eines Unternehmens bei der Herstellung und dem Vertrieb von Produkten zu verwenden. Bei der Marke adidas umfassen Lizenzprodukte u. a. Kosmetika, Uhren und Brillen und bei Reebok Fitnesssequipment.

/ M

MARKETINGINVESTITIONEN

Promotion- und Kommunikationsausgaben, einschließlich Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern, sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Marketinggemeinkosten.

/ N

NET PROMOTER SCORE (NPS)

Durch Kundenbefragung misst der Net Promoter Score die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für eine Marke aussprechen wird. Die Umfrage basiert auf einer einzigen Frage – ‚Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Marke Ihren Freunden weiterempfehlen?‘ – und kann mithilfe einer Skala von 0 bis 10 beantwortet werden. Die Kunden, die die Frage mit 9 oder 10 beantworten, werden als ‚Promoters‘ (zu Deutsch etwa ‚Fürsprecher‘) bezeichnet. Die Kunden, die die Frage mit 0 bis 6 beantworten, werden als ‚Detractors‘ (zu Deutsch etwa ‚Kritiker‘) bezeichnet. Der NPS, der in Prozentpunkten angegeben wird, ergibt sich aus der Differenz der Anteile von Fürsprechern und Kritikern.

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.

$$\begin{aligned} \text{Netto-Cash-Position/} \\ \text{Nettofinanzverbindlichkeiten} &= \begin{aligned} &\text{Flüssige Mittel} \\ &+ \text{kurzfristige Finanzanlagen} \\ &- \text{kurzfristige Finanzverbindlichkeiten} \\ &- \text{langfristige Finanzverbindlichkeiten} \end{aligned} \end{aligned}$$

NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE

Anteil am Gewinn bzw. Eigenkapital, der nicht den Anteilseignern des Konzerns, sondern Konzernfremden, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten (die zu Finanzberichterstattungs Zwecken 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, E-Commerce) und bei allen Kontaktpunkten mit Konsumenten zu vereinheitlichen.

OPERATIVER CASHFLOW

Setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen.

$$\begin{aligned} \text{Operativer Cashflow} &= \begin{aligned} &\text{Betriebsergebnis} \\ &+/- \text{Veränderungen des operativen} \\ &\text{kurzfristigen Betriebskapitals} \\ &+/- \text{Nettoinvestitionen} \\ &(\text{Investitionen abzüglich Abschreibungen}) \end{aligned} \end{aligned}$$

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.

$$\begin{array}{lcl} \text{Operatives kurzfristiges} & & \text{Forderungen aus Lieferungen} \\ \text{Betriebskapital} & = & \text{und Leistungen} \\ & + & \text{Vorräte} \\ & - & \text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen} \\ & & \text{und Leistungen} \end{array}$$

/ P

PERFORMANCE-MARKT

Markt für leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

POINT-OF-SALE-INVESTITIONEN

Aufwendungen im Zusammenhang mit Werbe- und Promotion-Initiativen am Point of Sale sowie Aufwendungen im Zusammenhang mit Store-Ausstattung und -Einrichtung.

PREISPUNKTE

Spezifischer Verkaufspreis. Gewöhnlich werden dabei psychologische Preisobergrenzen, wie z. B. 99,99 € anstelle von 100 €, verwendet.

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

SPEEDFACTORY

Intelligenter, dezentralisierter und flexibler Fertigungsprozess, bei dem Robotertechnologie zum Einsatz kommt. So kann die Herstellung dorthin verlagert werden, wo sich der Konsument befindet.

SEGMENT

Auch Geschäftssegment genannt. adidas gliedert sich derzeit in 13 Geschäftssegmente: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, TaylorMade-adidas Golf, CCM Hockey, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche.

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.

SINGLE-SOURCING-MODELL

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich 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.

TRENDSOUTING

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 Einzelhandelsgeschäfts und berücksichtigt keine Umsatzerlöse, die im Rahmen neu eröffneter Läden erzielt werden.

VERSCHULDUNGSGRAD

Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens.

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Nettofinanzverbindlichkeiten}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

VERTIKALER EINZELHÄNDLER

Ein Handelsunternehmen, das den gesamten Design-, Produktions- und Distributionsprozess seiner Produkte (vertikal) selbst kontrolliert.

/ Z

ZUBEHÖR

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle, Fitnessgeräte und Golf- oder Hockeyschläger.

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 15. Februar 2016. Die Unterstützungserklärung von 2016 wird gegenstandslos. Diese Unterstützungserklärung verliert automatisch ihre Gültigkeit, sobald es sich bei dem Unternehmen nicht mehr um eine Tochtergesellschaft der adidas AG handelt.

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 anticipation GmbH, Herzogenaurach, Deutschland
adidas Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien
adidas Australia Pty Limited, Mulgrave, Australien
adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich
adidas Baltics SIA, Riga, Lettland
adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas Budapest Kft., Budapest, Ungarn
adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien
adidas Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China
adidas Business Services Lda., Morea de 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, Kopenhagen, Dänemark
adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien
adidas Emerging Markets FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas Emerging Markets L.L.C., Dubai, Vereinigte Arabische Emirate
adidas España S.A.U., Saragossa, Spanien
adidas France S.a.r.l., Landersheim, Frankreich
adidas Hellas A.E., Athen, Griechenland
adidas Hong Kong Limited, Hongkong, China
adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten

adidas India Marketing Private Limited, Neu-Delhi, Indien
adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko
adidas 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 DAC, 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 LLP, Almaty, Republik Kasachstan
adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China
adidas Morocco LLC, Casablanca, Marokko
adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland
adidas Norge AS, Lillestrøm, Norwegen
adidas North America, Inc., Portland, Oregon, USA
adidas Perú 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., 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 Satış ve Pazarlama A.Ş., 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, Taipei, Taiwan
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 Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien
Reebok International Limited, London, Großbritannien
Reebok International Ltd., Canton, Massachusetts, USA
Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda., Jundiaí, Brasilien
Reebok-CCM Hockey AB, Solna, Schweden
Reebok-CCM Hockey AS, Lillestrøm, 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, London, Großbritannien

**8.
MÄRZ**

**VERÖFFENTLICHUNG DER
JAHRESERGEBNISSE 2016**

Pressekonferenz in Herzogenaurach /
Pressemitteilung /
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast /
Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2016

**14.
MÄRZ**

INVESTORENTAG

Pressemitteilung /
Präsentationen des Managements und Webcast

**16.
MAI**

DIVIDENDENZAHLUNG

(vorbehaltlich der Zustimmung
durch die Hauptversammlung)

**4.
MAI**

**VERÖFFENTLICHUNG DER ERGEBNISSE
DES ERSTEN QUARTALS 2017**

Pressemitteilung /
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast /
Veröffentlichung des Berichts zum ersten Quartal

**3.
AUGUST**

**VERÖFFENTLICHUNG DER
HALBJAHRESERGEBNISSE 2017**

Pressemitteilung /
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast /
Veröffentlichung des Halbjahresberichts

**11.
MAI**

HAUPTVERSAMMLUNG

Fürth, Bayern /
Webcast

**9.
NOVEMBER**

**VERÖFFENTLICHUNG DER
NEUNMONATSERGEBNISSE 2017**

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 - 29 20
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 31 27**

**INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM
WWW.ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN**

**adidas ist Mitglied im DIRK
(Deutscher Investor Relations Kreis).**

**Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.
Weitere Berichte finden Sie auf unserer Website. 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 sowie auf Verweise zu
Rundungsdifferenzen.**

**Konzept und Design
Strichpunkt
— Stuttgart/Berlin**

