

adidas

2017  
GESCHÄFTS  
BERICHT

 **UNSERE KERNÜBERZEUGUNG**

D U R C H  
S P O R T K Ö N N E N  
W I R L E B E N  
W E R Ä N D E R N

 **UNSERE MISSION**

DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

002

# ZIELE – ERGEBNISSE – AUSBLICK

## ZIELE 2017<sup>1,2</sup>

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung

**ANSTIEG ZWISCHEN 12 % UND 14 %**

Bruttomarge

**ANSTIEG VON BIS ZU 0,3 PP**

Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)

**UNTER VORJAHRESNIVEAU**

Operative Marge

**ANSTIEG ZWISCHEN 0,2 PP UND 0,4 PP**

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen

**ANSTIEG ZWISCHEN 13 % UND 15 %**

Unverwässertes Ergebnis je Aktie

aus fortgeführten Geschäftsbereichen

**ANSTIEG ZWISCHEN 13 % UND 15 %**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital  
(in % der Umsatzerlöse)

**LEICHTER ANSTIEG**

Investitionen<sup>4</sup>

**IN ETWA 1,1 MRD. €**

Shareholder Value

**WEITERE STEIGERUNG**

## ERGEBNISSE 2017<sup>2</sup>

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung

**ANSTIEG UM 16 %**

Umsatz

**21,218 MRD. €**

Bruttomarge

Anstieg um 1,2 PP auf **50,4 %**

Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)

Rückgang um 0,8 PP auf **41,9 %**

Operative Marge

Anstieg um 1,2 PP auf **9,8 %**

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>3</sup>

Anstieg in Höhe von 32 % auf **1,430 MRD. €**

Unverwässertes Ergebnis je Aktie

aus fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>3</sup>

Anstieg in Höhe von 31 % auf **7,05 €**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital  
(in % der Umsatzerlöse)

Rückgang um 0,7 PP auf **20,4 %**

Investitionen<sup>4</sup>

**752 MIO. €**

Aktienkurs der adidas AG **STEIGT UM 11 %**

Dividende pro Aktie **STEIGT UM 30 % AUF 2,60 €<sup>5</sup>**

## AUSBLICK 2018

Währungsbereinigte Umsatzentwicklung

**ANSTIEG UM ETWA 10 %**

Bruttomarge

**ANSTIEG AUF EINEN WERT VON BIS ZU 50,7 %**

Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)

**UNTER VORJAHRESNIVEAU**

Operative Marge

**ANSTIEG AUF EINEN WERT ZWISCHEN 10,3 %  
UND 10,5 %**

Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>3</sup>

**ANSTIEG ZWISCHEN 13 % UND 17 %**

auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €

Unverwässertes Ergebnis je Aktie

aus fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>3</sup>

**ANSTIEG ZWISCHEN 12 % UND 16 %**

Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital  
(in % der Umsatzerlöse)

**IN ETWA AUF VORJAHRESNIVEAU**

Investitionen<sup>4</sup>

**IN ETWA 900 MIO. €**

Shareholder Value

**WEITERE STEIGERUNG**

<sup>1</sup> Wie am 8. März 2017 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>4</sup> Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

<sup>5</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

# FINANZ-HIGHLIGHTS 2017 (IFRS)

	2017	2016	Veränderung
<b>Operative Highlights (in Mio. €)</b>			
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	21.218	18.483	15 %
Bruttoergebnis <sup>1</sup>	10.703	9.100	18 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>1</sup>	8.882	7.885	13 %
EBITDA <sup>1</sup>	2.511	1.953	29 %
Betriebsergebnis <sup>1</sup>	2.070	1.582	31 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>1,3</sup>	1.430	1.082	32 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>2,3</sup>	1.173	1.017	15 %
<b>Wichtige Kennzahlen</b>			
Bruttomarge <sup>1</sup>	50,4 %	49,2 %	1,2 PP
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse <sup>1</sup>	41,9 %	42,7 %	-0,8 PP
Operative Marge <sup>1</sup>	9,8 %	8,6 %	1,2 PP
Steuerquote <sup>1,3</sup>	29,3 %	29,6 %	-0,3 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>2,3</sup>	5,5 %	5,5 %	0,0 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>1</sup>	20,4 %	21,1 %	-0,7 PP
Eigenkapitalquote	44,4 %	42,6 %	1,8 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA <sup>1</sup>	-0,2	0,1	n.a.
Verschuldungsgrad	-7,5 %	1,6 %	-9,1 PP
Eigenkapitalrendite <sup>2</sup>	17,0 %	15,7 %	1,3 PP
<b>Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)</b>			
Bilanzsumme	14.522	15.176	-4 %
Vorräte	3.692	3.763	-2 %
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.277	3.607	-9 %
Operatives kurzfristiges Betriebskapital	4.033	3.468	16 %
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	484	-103	n.a.
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.450	6.472	-0 %
Investitionen <sup>1</sup>	752	642	17 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>2</sup>	1.648	1.348	22 %
<b>Kennzahlen je Aktie (in €)</b>			
Unverwässertes Ergebnis <sup>1,3</sup>	7,05	5,39	31 %
Verwässertes Ergebnis <sup>1,3</sup>	7,00	5,29	32 %
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>2</sup>	8,14	6,73	21 %
Dividende	2,60 <sup>4</sup>	2,00	30 %
Aktienkurs am Ende des Jahres	167,15	150,15	11 %
<b>Sonstiges (am Ende des Jahres)</b>			
Anzahl der Mitarbeiter <sup>1</sup>	56.888	58.902	-3 %
Anzahl der Aktien	203.861.234	201.489.310	1 %
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	202.391.673	200.188.276	1 %

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.<sup>2</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.<sup>3</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.<sup>4</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

# ÜBER DIESEN BERICHT

Im Geschäftsbericht 2017 veröffentlicht adidas sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Informationen. Der Bericht bietet einen umfassenden Überblick über unsere Leistung im Finanz-, Umwelt- und Sozialbereich im Geschäftsjahr 2017.

Wir veröffentlichen unseren Geschäftsbericht zum ersten Mal ausschließlich in digitaler Form. Er ist als PDF-Version mit vollständigem Inhalt und als Online-Kurzfassung verfügbar, in der die Highlights des Berichts zusammengefasst sind.



## ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2017

[PDF](#)



## ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2017 ONLINE-KURZFASSUNG

[REPORT.ADIDAS-GROUP.COM/DE](#)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in dieser Publikation auf die Darstellung von eingetragenen Warenzeichen sowie auf Verweise zu Rundungsdifferenzen. Der adidas Geschäftsbericht 2017 ist in englischer und deutscher Sprache verfügbar.

### FOLGENDE SYMbole WEISEN AUF WICHTIGE INFORMATIONEN HIN:

- Es finden sich weiterführende Informationen online.
- Es finden sich weiterführende Informationen in einer zugehörigen Tabelle oder Grafik.
- Es finden sich weiterführende Informationen in diesem Geschäftsbericht.
- Diese Inhalte sind Teil der nichtfinanziellen Erklärung und unterlagen einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit. [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 109](#)

### DATEN UND FINANZBERICHTERSTATTUNGSSÄNDARDS

Der Berichtszeitraum umfasst das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017. Um größtmögliche Aktualität zu gewährleisten, sind alle bis zur Versicherung der gesetzlichen Vertreter am 23. Februar 2018 verfügbaren relevanten Informationen enthalten. Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht werden gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt, wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, sowie ergänzend nach HGB anzuwendenden Vorschriften.

Das interne System zur Überwachung der Konzernrechnungslegung (Internal Control over Financial Reporting, ICoFR) stellt die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Bestimmungen in angemessenem Maße sicher. Zur Überwachung der Effektivität von ICoFR erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse.

### UNABHÄNGIGE PRÜFUNG

Der von der adidas AG aufgestellte Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie der Konzernlagebericht wurden von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

geprüft. [SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSS-PRÜFERS, S. 237](#)

Dieser Bericht enthält eine zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung für die adidas AG und den Konzern, die einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlag. [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 109](#) Die Prüfung erfolgte nach dem International Standard on Assurance Engagements, ISAE 3000 (revised). [SIEHE PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS, S. 243](#) Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, erfüllen die „Kern“-Option der G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Der GRI-Content-Index findet sich online. [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](#) Die Prüfung der Online-Version des Berichts oder Verweise auf externe Quellen wie unsere Website war nicht Gegenstand des Auftrags von KPMG.

### ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Der Konzernlagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den aktuellen Erwartungen des Managements zur künftigen Unternehmensentwicklung beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Die Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb unserer Kontrollmöglichkeiten liegen. [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#) Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den im Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. adidas übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die im Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren. [SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 139](#)

# ADIDAS GESCHÄFTSBERICHT 2017



## AN UNSERE AKTIONÄRE

Operative und Sport-Highlights	008
Brief des Vorstandsvorsitzenden	016
Vorstand	020
Aufsichtsrat	024
Bericht des Aufsichtsrats	027
Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	033
Vergütungsbericht	039
Unsere Aktie	057



## KONZERNLAGEBERICHT UNSER UNTERNEHMEN

Unternehmensstrategie	062
adidas Markenstrategie	068
Reebok Markenstrategie	072
Vertriebsstrategie	075
Global Operations	078
Innovation	083
Mitarbeiter und Unternehmenskultur	087
Nachhaltigkeit	095
Nichtfinanzielle Erklärung	109



## KONZERNLAGEBERICHT UNSER FINANZJAHR

Internes Managementsystem	111
Geschäftsentwicklung	115
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	115
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	117
Bilanz und Kapitalflussrechnung	121
Treasury	125
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	129
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB	131
Geschäftsentwicklung nach Segmenten	135
Westeuropa	135
Nordamerika	135
China	136
Russland/GUS	136
Lateinamerika	137
Japan	137
MEAA	138
Nachtrag und Ausblick	139
Nachtrag	139
Ausblick	139
Risiko- und Chancenbericht	142
Erläuterung wesentlicher Risiken	147
Erläuterung der Chancen	156
Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management	159



## KONZERNABSCHLUSS

Konzernbilanz	163
Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	165
Konzerngesamtergebnisrechnung	166
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	167
Konzernkapitalflussrechnung	168
Konzernanhang	170
Erläuterungen zur Konzernbilanz	184
Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	217
Sonstige Erläuterungen	222
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	229
Anteilsbesitz	231
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	236
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	237
Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	243



## ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN

Zehnjahresübersicht	246
Glossar	249
Unterstützungserklärung	253
Finanzkalender	255

# AN UNSERE AKTIONÄRE

L00

Operative und Sport-Highlights	008
Brief des Vorstandsvorsitzenden	016
Vorstand	020
Aufsichtsrat	024
Bericht des Aufsichtsrats	027
Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	033
Vergütungsbericht	039
Unsere Aktie	057

## OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS 2017

### Q1 2017

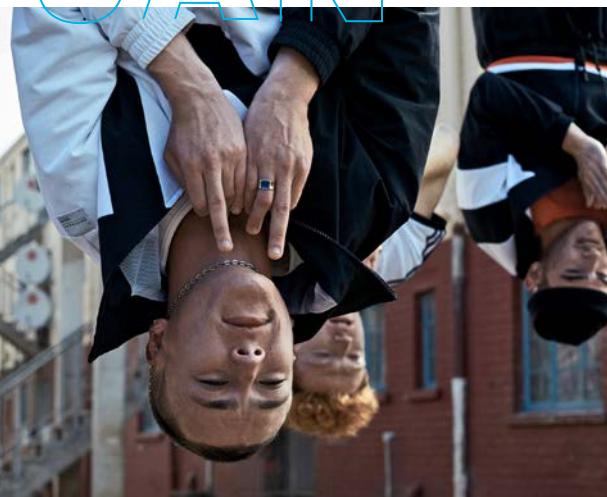
#### **,ORIGINAL IS NEVER FINISHED‘**

Mit der Kampagne und einem neuen Film präsentiert adidas Originals Visionäre aus der Welt der Musik, des Skatens, des Sports, der Mode und der Kunst. Getreu dem Motto „Original is never finished“ wird der Film von einem Remix des Lieds „My Way“ von Frank Sinatra begleitet und unterstreicht damit seinen provokativen Ansatz bezüglich moderner Streetwear. Mit generationsübergreifender Besetzung, wie zum Beispiel Rapper Snoop Dogg und Dev Hynes, reinterprets adidas Originals eigene Klassiker und will eine neue Generation von kreativen Köpfen dazu inspirieren, dem Begriff Originalität neue Bedeutung zu verleihen.

[↗ADIDAS ORIGINALS BEI YOUTUBE](#)



## Be more human.



# JAN

#### **REEBOK STELLT NÄCHSTE PHASE DER ,BE MORE HUMAN‘-KAMPAGNE VOR**

Eine neue Serie mitreißender Kurzfilme würdigt die harte Arbeit und das Körpergefühl vieler Menschen auf dem Weg zu einem erfüllteren Leben sowie den Wert menschlicher Verbindungen. Die Filme thematisieren Makel, die die Geschichten des Lebens erzählen – von versehrten Händen bis hin zu abgenutzten Laufschuhen. Die Serie ist eine Weiterentwicklung der „Be More Human“-Kampagne von Reebok und ermutigt Menschen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen – physisch, mental und sozial.

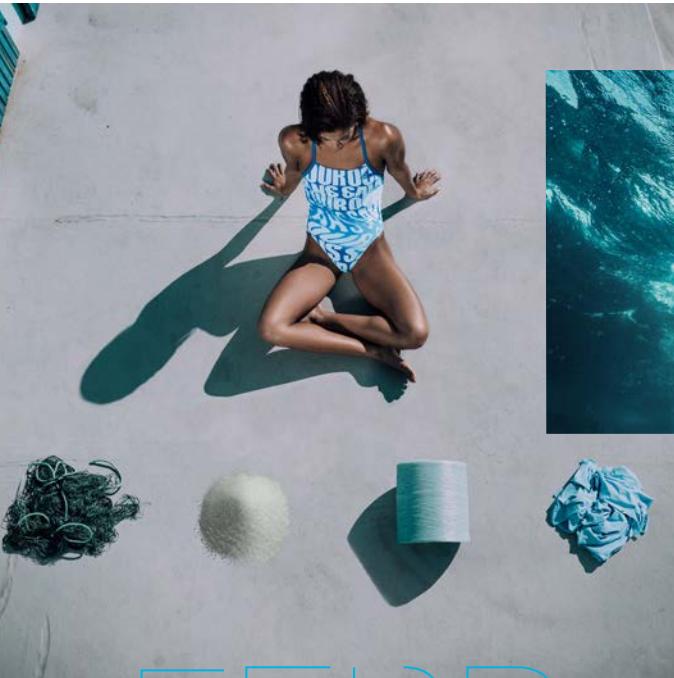
[↗ REEBOK BEI YOUTUBE](#)

# FEBR

## ADIDAS SWIM PRÄSENTIERT PARLEY FOR THE OCEANS KOLLEKTION

Die Schwimmkollektion ist mit Parley Ocean Plastic gefertigt und verwendet – nach dem „Up-Cycling“-Prinzip – u.a. Abfälle aus alten Fischernetzen, die in Küstengebieten eingesammelt werden, um sie in technische Garnfasern wie Econyl, ein recyceltes Polyamidgarn, umzuwandeln. Solche Econyl-Materialien verfügen über die gleiche hohe Qualität und Funktionalität wie das Material Nylon 6, das üblicherweise in Schwimmkleidung verwendet wird.

[↗ ADIDAS SWIM BEI YOUTUBE](#)



## „UNLEASH YOUR CREATIVITY“-KAMPAGNE

In einer Fortführung des 2016 begonnenen Dialogs „Here to Create“ untermauert die Kampagne den Leitgedanken der Marke adidas, dass die Vorstellungskraft eine größere Rolle beim Erreichen sportlicher Ziele spielt, als Geist oder Körper es jemals könnten. Die Kampagne wird aus der Sicht weiblicher Akteure erzählt, darunter Supermodel Karlie Kloss, Fitness-Influencerin Hannah Bronfman und WNBA All-Star Candace Parker.

[↗ ADIDAS BEI YOUTUBE](#)

W  
A  
R  
N

## ADIDAS HEBT UMSATZ- UND GEWINNPROGNOSE BIS 2020 AN

Nach einem außerordentlich erfolgreichen Geschäftsjahr 2016 erhöht adidas die langfristige Prognose. Im Rahmen des langfristigen Geschäftsplans „Creating the New“ beabsichtigt das Unternehmen, sowohl Umsatz- als auch Gewinnwachstum bis 2020 deutlich zu beschleunigen. adidas rechnet mit einem durchschnittlichen jährlichen Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes von 10 % bis 12 % zwischen 2015 und 2020 (bisherige Prognose: Anstieg im hohen einstelligen Bereich). Zu diesem Zeitpunkt soll den Prognosen zufolge der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen durchschnittlich zwischen 20 % und 22 % pro Jahr im Fünfjahreszeitraum wachsen (bisherige Prognose: durchschnittliche Steigerung um etwa 15 %).

[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)



L

600

**Q2 2017****FUTURECRAFT 4D - BRANCHENWEIT ERST-MALIGE NUTZUNG DIGITALER LICHTSYNTHESE**

Der Futurecraft 4D ist der weltweit erste High-Performance-Schuh mit einer Zwischensohle, die aus Licht und Sauerstoff mittels digitaler Lichtsynthese gefertigt wird. Diese Technologie wurde von Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen entwickelt. Die Zwischensohle wird mit Hilfe eines wegweisenden neuen Prozesses im Bereich der digitalen Schuhkomponentenentwicklung hergestellt, der die traditionelle Prototypenherstellung und den Formenbau ersetzt. Mit dem Einsatz der digitalen Lichtsynthese verzichtet adidas auf 3D-Druck und hebt die additive Fertigung in der Sportartikelbranche sowie die Performance-Qualität auf eine ganz neue Ebene. adidas hat das Ziel, bis Ende 2018 mehr als 100.000 Paar dieser High-Performance-Schuhe zu fertigen.

[↗ ADIDAS.COM/FUTURECRAFT](#)  
[↗ ADIDAS BEI YOUTUBE  
#FUTURECRAFT](#)

**NEUE PARLEY LAUF SCHUHE**

adidas stellt die Parley Modelle UltraBOOST, UltraBOOST X und UltraBOOST Uncaged vor. Die Laufschuhe haben eine Farbgebung, die von den Blautönen des Meeres inspiriert ist. Pro Paar werden durchschnittlich elf Plastikflaschen verarbeitet. Die Schnürsenkel, die Fersenkappe, das Futter im Fersenbereich sowie die Beschichtung der Einlegesohle sind aus recyceltem PET-Material.

[↗ ADIDAS RUNNING BEI YOUTUBE  
#PARLEY, #ULTRABOOST](#)

**ADIDAS UND SIEMENS STARTEN ZUSAMMENARBEIT BEI DER DIGITALEN FERTIGUNG VON SPORARTIKELN**

adidas und Siemens kündigen ihre geplante Zusammenarbeit im Bereich der digitalen Produktion von Sportartikeln an. Als Teil eines gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprogramms werden die Partner daran arbeiten, die Digitalisierung der adidas Speedfactory voranzutreiben, um Kapazitäten für eine schnelle, transparente und individualisierte Fertigung zu entwickeln. Als Vorreiter in den Bereichen digitale Fabrikautomatisierung und Simulationslösungen bringt Siemens wertvolles Know-how mit. Mittels eines digitalen Speedfactory-Zwillings kann der vollständige Produktionsprozess im Vorfeld simuliert, getestet und verbessert werden. Durch das Zusammenführen der virtuellen mit der realen Welt können Produkte schneller auf den Markt gebracht werden, die Flexibilität gesteigert sowie die Fertigungsqualität und -effizienz optimiert werden.

**REEBOK KÜNDIGT 'COTTON + CORN'-INITIATIVE FÜR NACHHALTIGE PRODUKTE AN**

Mit der Initiative will Reebok im Jahr 2018 Schuhmodelle auf Basis pflanzlicher Rohstoffe auf den Markt bringen. Der erste aus nachwachsenden Rohstoffen produzierte Schuh wird ein Obermaterial aus Biobaumwolle und einen Schuhboden aus nicht zum Verzehr geeigneten Industriemaис haben. Reebok arbeitet für die 'Cotton + Corn'-Initiative mit DuPont Tate & Lyle Bio Products, einem führenden Hersteller von Hochleistungs-Biolösungen, zusammen.

**PERSONALVERÄNDERUNGEN IM VORSTAND****DER ADIDAS AG**

Harm Ohlmeyer wird mit Wirkung zum 11. Mai zum Chief Financial Officer und Labor Director der adidas AG bestellt und tritt damit die Nachfolge von Robin J. Stalker an. Mit Wirkung zum 12. Mai wird Karen Parkin in den Vorstand berufen, verantwortlich für Global Human Resources. Zudem wird Gil Steyaert mit Wirkung zum 12. Mai als ordentliches Mitglied des Vorstands bestellt und tritt am 5. August 2017 die Nachfolge von Glenn Bennett als Vorstandsmitglied verantwortlich für den Bereich Global Operations an.

[↗ PRESSEMITTEILUNGEN LESEN](#)  
[↗ ADIDAS-GROUP.COM/EXECUTIVE-BOARD](#)

**ADIDAS UND JAMES HARDEN STELLEN  
HARDEN LS VOR**

Mit dem Harden LS interpretiert adidas den Harden Vol. 1 als Lifestyle-Modell neu und setzt die Harden Signature-Linie fort. Das Modell kombiniert mehrfarbige Primeknit Obermaterialien, eine durchgehende BOOST Zwischensohle, neue Erkennungsmerkmale und eine Zehenpartie ohne Stützrahmen. Das Modell ist in vier markanten Farben verfügbar. Zu welchem Zeitpunkt welche Farbe veröffentlicht wird, verrät James Harden exklusiv auf seinen Social-Media-Kanälen.

## **Q3 2017**



### **ERSTER ULTRABOOST LACELESS**

Innovation und Kreativität sind seit jeher in der adidas DNA verankert. Mit der Markteinführung des ersten schnürsenkellosen High-Performance-Laufschuhs setzt die Marke adidas einen Meilenstein. Der Schuh stellt erneut Konventionen infrage und setzt neue Maßstäbe.

[↗ ADIDAS RUNNING BEI YOUTUBE](#)

AUG

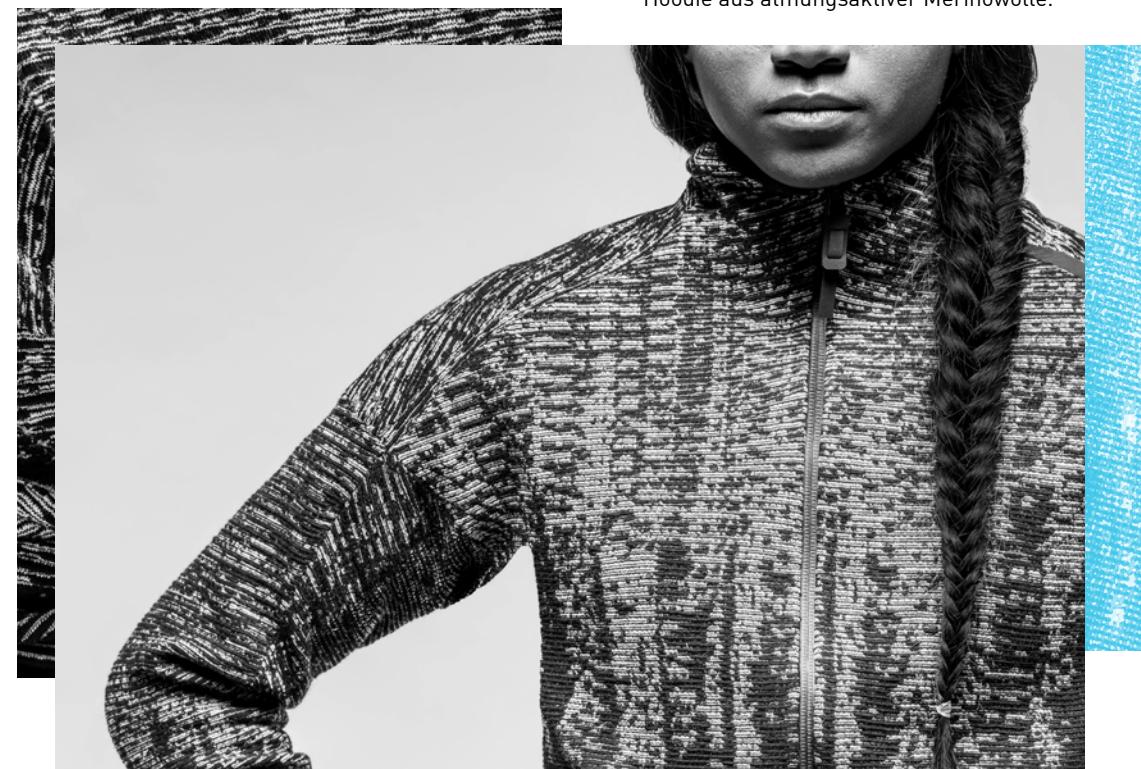
### **ADIDAS UND MAJOR LEAGUE SOCCER VERLÄNGERN PARTNERSCHAFT BIS 2024**

Die Verlängerung der bestehenden Partnerschaft im Bereich Bekleidung ist die bisher größte Investition des Unternehmens im US-Fußball und soll das adidas Geschäft in Nordamerika vorantreiben. Der Vertrag macht adidas zum offiziellen Ausrüstungspartner der Major League Soccer (MLS). Wenige Monate zuvor hatten adidas und die Major League Soccer bereits den neu gestalteten Nativo vorgestellt, den offiziellen Spielball für die MLS-Saison 2017.

[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

### **Z.N.E. PULSE KOLLEKTION**

adidas Athletics stellt die neueste Z.N.E. Kollektion vor – die erste Bekleidungskollektion überhaupt, die vom steigenden Puls des Athleten kurz vor dem Wettkampf inspiriert ist. In die Entwicklung der Athletics Pulse Kollektion sind Daten eingeflossen, die adidas in enger Zusammenarbeit mit Athleten gesammelt und ausgewertet hat. Die Kollektion konzentriert sich auf den Moment, wenn der Athlet den Umkleideraum verlässt und sich auf den Weg zum Spiel macht – in diesem „Pulse Moment“ erhöht sich sein Puls. Das Highlight der Kollektion ist der adidas Z.N.E. Pulse Knit Hoodie aus atmungsaktiver Merinowolle.



**DON'T BE QUIET PLEASE'-KAMPAGNE**

adidas, Pharrell Williams, Stan Smith und die von adidas gesponserten Tennisspieler Garbiñe Muguruza, Angelique Kerber, Sascha Zverev, Dominic Thiem und Jo-Wilfried Tsonga führen zusammen mit lokalen Jugendorganisationen am Frederick Johnson Community Court in Harlem, New York, einen Tennis-Workshop durch. Er bildet den Auftakt der New-York-City-weiten „Don't Be Quiet Please'-Kampagne, die dazu ermutigen soll, weltverändernde Versprechen abzugeben.

[↗ ADIDAS ORIGINALS BEI YOUTUBE  
#ADIDASPHARRELLWILLIAMS](#)



# SEPT

**ADIDAS SCHLIESST VERÄUSSERUNG  
VON CCM HOCKEY AB**

adidas gibt bekannt, dass das Unternehmen die bereits angekündigte Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts an eine von Birch Hill Equity Partners neu gegründete Gesellschaft zum 1. September formell abgeschlossen hat.

[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

**ADIDAS IM DOW JONES SUSTAINABILITY  
INDEX AUFGEFÜHRT**

adidas wird zum 18. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die die Nachhaltigkeitsleistung der 2.500 größten im Dow Jones Global Total Stock Market Index gelisteten Unternehmen bewerten. Im Sektor „Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“ wird adidas als Branchenführer in neun Kriterien bewertet: „Brand Management“, „Customer Relationship Management“, „Impact Measurement und Bewertung“, „Wesentlichkeit“, „Risiko- und Krisenmanagement“, „Beschaffungskettenmanagement“, „Umweltrichtlinien und -managementsysteme“, „Corporate Citizenship und Philanthropie“ sowie „Menschenrechte“.

[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

## Q4 2017



OKT

### ADIDAS SCHLIESST VERÄUSSERUNG VON TAYLORMADE, ADAMS GOLF UND ASHWORTH AB

adidas gibt bekannt, dass das Unternehmen die bereits angekündigte Veräußerung seiner Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth an eine von KPS Capital Partners, LP, neu gegründete Gesellschaft zum 2. Oktober formell abgeschlossen hat.

[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)

### LAUNCH DES AM4 PROJEKTS

adidas kündigt das erste große Fertigungsprojekt in der eigenen Speedfactory in Ansbach an. Die Einführung der AM4 Serie bedeutet einen Meilenstein für adidas hinsichtlich der Zukunft der Produktfertigung. Speedfactory ermöglicht es, gemeinsam mit Konsumenten zu forschen, zu testen und zu entwickeln sowie gleichzeitig kontinuierlich an neuen Designs und der Zukunft der adidas Produktentwicklung zu arbeiten. Die Einführung des AM4 ist zugleich der Auftakt für eine Reise durch die ‚Key Cities‘: Der adidas Made For London (AM4LDN) und der adidas Made for Paris (AM4PAR) sind die ersten Modelle einer Serie individuell entworfener und gefertigter Laufschuhe, die adidas in diesen sechs wichtigen Städten weltweit auf den Markt bringen wird.

[↗ ADIDAS BEI YOUTUBE](#)  
[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)  
[↗ ADIDAS.COM/SPEEDFACTORY](#)  
[#SPEEDFACTORY, #HERETOCREATE](#)

### REEBOK ERÖFFNET GLOBALEN FLAGSHIP-STORE AM NEUEN BOSTONER HEADQUARTER

Mit Sitz an der Drydock Avenue 25 im ‚Innovation and Design Building‘ in Boston bietet der Store ein einzigartiges Einkaufserlebnis. Ein wichtiges Element ist der ‚YourReebok‘ Personalisierungs-Shop, in dem Konsumenten maßgeschneiderte und individuelle Produkte direkt vor Ort kreieren können. Der neue Standort ist der einzige Reebok Store weltweit, in dem eine kundenspezifische Version des Modells Reebok ‚Classic‘ direkt im Laden handgefertigt wird. Außerdem können Konsumenten grafisch personalisierte Bekleidung und Accessoires entwerfen, die innerhalb weniger Minuten vor Ort gefertigt werden. Vor dem Kauf können sie Schuhe zudem im Freien oder im Reebok Fitnessraum testen.





## REEBOK UND VICTORIA BECKHAM GEHEN INNOVATIVE NEUE PARTNERSCHAFT EIN

Die britische Designerin Victoria Beckham wird Teil der wachsenden Reebok Community talentierter und inspirierender Frauen, darunter Ariana Grande, Gigi Hadid, Aly Raisman und Teyana Taylor. Das Highlight der langfristigen Partnerschaft wird die Vorstellung einer neuen Reebok x Victoria Beckham Kollektion Ende 2018 sein.

[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)



## ADIDAS ERWEITERT DIGITALE PRÄSENZ UND STELLT NEUE APP VOR

Die adidas App bietet Konsumenten ein ganzheitliches Shopping-Erlebnis, personalisierte Services sowie Sport- und Style-Inspiration. „To you, for you, with you“ ist das Motto der adidas App, die das Sportartikelunternehmen im November bei der weltweit größten Software-Konferenz Dreamforce in San Francisco, USA, vorgestellt hat. Die neue App nutzt Salesforce-Technologien einschließlich Commerce Cloud, Marketing Cloud und Service Cloud und ist über den Apple App Store sowie den Google Play Store in den USA und Großbritannien zum Download verfügbar.

[↗ ADIDAS BEI YOUTUBE](#)

[↗ PRESSEMITTEILUNG LESEN](#)



## ADIDAS BEREITET SICH AUF DIE FIFA FUSSBALL- WELTMEISTERSCHAFT 2018 VOR

adidas stellt den offiziellen Spielball („Telstar 18“), sowie die neuen Trikots für die deutsche Nationalmannschaft und für andere adidas Verbände wie Spanien, Russland, Japan, Kolumbien, Argentinien, Mexiko, Belgien, Ägypten und Marokko vor. Sowohl der Ball als auch die Trikots sind von historischen Designs inspiriert, werden aber mittels innovativer Elemente ins 21. Jahrhundert übertragen. Der „Telstar 18“ ist beispielsweise eine Neuinterpretation des ersten adidas FIFA WM-Spielballs, der ebenfalls Telstar hieß und mit dem 1970 bei der WM in Mexiko gespielt wurde.

[↗ ADIDAS FOOTBALL BEI YOUTUBE](#)

## IN EINER NEUEN GLOBALEN KAMPAGNE LÄDT ADIDAS ZU KREATIVEM SCHAFFEN EIN

Mit „Calling all Creators“ schlägt adidas das neueste Kapitel der „Here to Create“-Kampagne auf. Die multidimensionale Story vereint 25 der weltweit einflussreichsten Athleten, Designer und Musiker der Sportkultur an einem Tisch. Geeint durch ihre Leidenschaft für Kreativität rufen sie Athleten überall dazu auf, mit Konventionen zu brechen und sich der adidas Bewegung anzuschließen. Sie sollen ihre Fantasie nutzen, um etwas Neues zu kreieren und die Kultur des Sports mitzustalten. Einige der jüngsten Innovationen der Marke sind an diesem Tisch zu entdecken, u. a. BOOST, Schuhe aus Parley Ocean Plastic sowie Futurecraft 4D Modelle.

[↗ ADIDAS BEI YOUTUBE](#)



# BRIEF DES VORSTANDS- VORSITZENDEN

KASPER RORSTED

»SPITZENSPORTLER  
GEBEN SICH NICHT MIT  
DEM DURCHSCHNITT  
ZUFRIEDEN. WIR  
AUCH NICHT.«

VIDEOBOTSCHAFT DES CEO ANSCHAUEN  
[REPORT.ADIAS-GROUP.COM/DE/#AKTIONAERE](http://REPORT.ADIAS-GROUP.COM/DE/#AKTIONAERE)

# LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Diese Überzeugung leitet unser gesamtes Handeln – von der Unternehmensführung über die Zusammenarbeit mit unseren Partnern bis hin zur Entwicklung unserer Produkte und zum Dialog mit unseren Konsumenten.

Spitzensportler geben sich nicht mit dem Durchschnitt zufrieden. Wir auch nicht. Jeden Tag wollen wir die besten Sport- und Fitnessprodukte der Welt entwickeln und verkaufen. Wir wollen den besten Service und die besten Konsumentenerlebnisse bieten – mit einem konsequenten Fokus auf Nachhaltigkeit.

## WAS EIN GEWINNERTEAM AUSMACHT

Physische Stärke allein reicht nicht aus. Athleten brauchen auch geistige Stärke, um erfolgreich zu sein. Wir fördern in unserer Unternehmenskultur eine von Sport geprägte Mentalität, bei der drei Verhaltensweisen im Mittelpunkt stehen: Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität.

**Vertrauen** hilft Athleten auf dem Spielfeld, schneller die richtigen Entscheidungen zu treffen, um mehr zu erreichen. Uns hilft Vertrauen dabei, führend in der Branche zu sein und das Sportartikelunternehmen von heute völlig neu zu definieren.

Spitzensportler vertrauen auf Partner: Trainer, Teamkollegen und Ernährungsspezialisten. Auch wir werden gemeinsam stärker – durch eine branchenweit führende **Zusammenarbeit** mit unseren Partnern. Intern folgt unser Team dem Credo ‚Play to Win‘ – wir spielen, um zu gewinnen, und legen eine Gewinnermentalität an den Tag. Dazu vertrauen wir gegenseitig auf unsere vielfältigen Fähigkeiten und Talente.

Echte Champions kopieren nicht einfach die Trainingspläne und Strategien ihrer Vorgänger, um erfolgreich zu sein. Vielmehr braucht es **Kreativität**, um einen Vorsprung zu gewinnen und andere hinter sich zu lassen. Unsere Mission ist es, das beste Sportartikelunternehmen der Welt zu sein. Dazu müssen wir authentisch gegenüber allen Athleten bleiben und unser Angebot auf ihre individuellen Bedürfnisse, Vorlieben und Erlebnisse zuschneiden.

## GELEBTE FÜHRUNGSKULTUR

Vertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität bilden das Fundament unseres ‚Leadership Framework‘. Dieses Rahmenwerk, das wir im vergangenen Jahr weltweit eingeführt haben, legt fest, was großartige Mitarbeiterführung bei adidas bedeutet. Im Jahr 2017 wurden drei neue Führungskräfte in den Vorstand berufen: Harm Ohlmeyer als Finanzvorstand, Karen Parkin, verantwortlich für den Bereich Personal, und Gil Steyaert für Global Operations. Alle drei neuen Vorstandsmitglieder stammen aus unseren eigenen Reihen. Das unterstreicht das enorme Potenzial, das in unserer Belegschaft steckt.

Um bei der Entwicklung von Führungskräften auch weiterhin Spitzenleistungen zu erzielen, haben wir eine Core Leadership Group sowie eine Extended Leadership Group ins Leben gerufen, denen Führungskräfte unserer wichtigsten Märkte und Funktionen angehören. Ihre Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass wir unsere Strategie in allen Kategorien und Märkten konsequent umsetzen und die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte vorantreiben. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Entwicklung weiblicher Talente.

Um die Ziele unserer oberen Führungsebene mit den Interessen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen, haben wir die langfristige Vergütung leitender Führungskräfte an die Kursentwicklung der adidas AG Aktie gekoppelt.

## FORTSCHRITTE BEI UNSERER STRATEGIE ‚CREATING THE NEW‘

Eine sportliche Einstellung zu haben, bedeutet, die Messlatte für die gesamte Branche immer höher zu legen. Wir wollen bis zum Jahr 2020 Creating the New vollständig umgesetzt haben. Diese Strategie ist die richtige, um in unserer höchst attraktiven Branche erfolgreich zu sein. Wir machen dabei große Fortschritte und sind beim Erreichen unserer Finanzziele klar auf Kurs. Doch es ist noch ein weiter Weg bis zum Ziel.

## Schnelligkeit, Städte und Open Source

Im Jahr 2017 haben wir das Tempo auf unserem Weg, das erste wirklich schnelle Sportartikelunternehmen der Welt zu werden, noch einmal angezogen. Im Mittelpunkt steht dabei unsere strategische Säule **Schnelligkeit**. Der Anteil ‚schneller‘ Produkte an unserem Umsatz ist 2017 auf 28 % gestiegen. Darüber hinaus erzielten wir weitere Fortschritte dabei, den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte bei diesen ‚schnellen‘ Produkten um 20 % zu steigern. In diesem Zusammenhang etablieren wir die strategische Säule ‚Schnelligkeit‘ nicht nur in unserer traditionellen Beschaffungskette und in den aktuellen Produktionsprozessen, wir arbeiten auch an neuen branchenverändernden Geschäftsmodellen und Technologien. Unsere Speedfactorys in Ansbach und in Atlanta, USA, ermöglichen es uns, dank intelligenter Fertigung

die Produktion noch näher an unsere Konsumenten zu bringen. Im vergangenen Jahr wurde das erste Großprojekt in der Speedfactory umgesetzt: Mit AM4 ging eine Serie individuell gefertigter Schuhe in Produktion, die für die sechs für uns wichtigsten Metropolen der Welt vorgesehen sind.

Um unsere Präsenz auf globaler Ebene weiter auszubauen, müssen wir die Konsumenten in diesen Metropolen für uns gewinnen. Wir investieren daher überproportional in diese sechs **Städte** – London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio –, um noch mehr Aufmerksamkeit zu erlangen, Marktanteile hinzuzugewinnen und Trends zu setzen. In den meisten dieser Städte konnten wir 2017 die Attraktivität unserer Marken steigern, indem wir unseren Konsumenten außergewöhnliche Erlebnisse geboten haben. Dadurch haben diese Städte überdurchschnittlich zum Gesamtwachstum unseres Unternehmens beigetragen und Zuwächse bei den Marktanteilen erzielt.

Der Sport wird – wie auch unser Unternehmen – maßgeblich durch „Creators“ beeinflusst. Entsprechend unserer strategischen Säule **Open Source** laden wir daher Athleten, Konsumenten und Partner dazu ein, mit uns und unseren Marken zusammenzuarbeiten. Kreative Partnerschaften bringen inspirierende Innovationen hervor und helfen uns, die Zukunft des Sports und die Sportkultur zu gestalten.

Durch Kooperationen mit kreativen Köpfen wie Alexander Wang, Kanye West oder Stella McCartney konnten wir Attraktivität und Wachstum unserer Marken weiter vorantreiben. Die Zusammenarbeit mit den weltbesten Athleten und Teams hilft uns, ein Netz an Markenbotschaftern aufzubauen. Dabei spielen auch Initiativen auf lokaler Ebene eine wichtige Rolle: Beispielsweise gehören „adidas Runners“, einer Läufer-Community, allein in Westeuropa derzeit mehr als 50.000 aktive Mitglieder an.

Unser Streben nach Zusammenarbeit führt dazu, dass wir unser Know-how im Sport mit den besten Partnern anderer Fachbereiche teilen können. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Zusammenarbeit mit Parley for the Oceans: Im Jahr 2017 haben wir mehrere neue Schuhmodelle aus Parley Ocean Plastic eingeführt, unter anderem UltraBOOST, NMD und EQT. Außerdem haben wir gemeinsam mit Carbon, einem Pionier im Bereich 3D-Druck, ein neues Produkt und eine neue Plattform vorgestellt: Futurecraft 4D. Auf Basis von Athletendaten können wir mithilfe der digitalen Lichtsynthese zuvor nicht realisierbare Designs ohne arbeitsintensive und komplexe Fertigungsschritte in der Praxis umsetzen.

### **Portfolio, adidas Nordamerika, Digital und ONE adidas**

Zusätzlich zu unserem Fokus auf Schnelligkeit, Städte und Open Source sowie unserer einzigartigen Unternehmenskultur haben wir die Umsetzung von Creating the New mithilfe vier weiterer Prioritäten beschleunigt: Portfolio, adidas Nordamerika, Digital und ONE adidas. Wir haben das aktive Management unseres Markenportfolios fortgesetzt und die Veräußerung der Golfmarken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts abgeschlossen. Gleichzeitig ist unser Turnaround-Plan „Muscle-Up“, mit dem wir Reebok zu neuer Stärke verhelfen wollen, in vollem Gange.

In Nordamerika, dem größten Sportartikelmarkt der Welt, konnten wir den Umsatz der Marke adidas um mehr als 30 % steigern sowie unsere Marktkenntnisse und Infrastruktur weiter ausbauen. Unser globales E-Commerce-Geschäft legte um mehr als 50 % zu. Der Bereich „Digital“ spielt für uns eine ganz besondere Rolle: Um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, treiben wir die digitale Transformation innerhalb der gesamten Organisation voran. Zudem setzen wir alle Hebel in Bewegung, um unsere operative Effizienz zu verbessern und ein agileres und durch und durch globales Unternehmen zu werden.

### **Nachhaltigkeit**

Es ist unsere Pflicht, verantwortungsvoll zu handeln. Deshalb haben wir **Nachhaltigkeit** in fast alle Bereiche unseres Unternehmens integriert – von Produktentwicklung und Lieferantenmanagement bis hin zur Entwicklung von Geschäftskonzepten und Einrichtungen. Durch unser Handeln begeistern und inspirieren wir andere, zu einer nachhaltigeren Zukunft beizutragen.

Im Jahr 2017 haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic gefertigt. Darüber hinaus haben wir 93 % unserer gesamten Baumwolle als Better Cotton bezogen. Wir haben entschieden, in unseren Büros auf Plastik zu verzichten. Die Veränderungen, die wir angestoßen haben, werden uns helfen, mehr als 40 Tonnen Einwegplastikartikel pro Jahr einzusparen.

Auch extern erhält unsere Nachhaltigkeitsarbeit weiter Anerkennung: adidas wurde zum 18. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes aufgenommen, und für unser Überwachungsprogramm zur Einhaltung der Arbeitsplatzstandards in der Beschaffungskette wurden wir zum dritten Mal von der Fair Labor Association (FLA) akkreditiert. Darüber hinaus beginnt für uns mit diesem Geschäftsbericht die papierlose Berichterstattung – ein weiterer Beweis dafür, dass wir unseren Worten auch Taten folgen lassen.

## **SPORTLICHE EINSTELLUNG FÖRDERT LEISTUNG**

Wettbewerb ist fest in unserer DNA verankert. Wir überdenken kontinuierlich unsere Prozesse, um schneller, stärker und attraktiver für die Konsumenten zu werden. In diesem Sinne haben wir **weitere Rekorde** aufgestellt – sowohl, was unsere operative Leistung angeht, als auch bezüglich des Werts, den wir für unsere Stakeholder schaffen.

### **Finanzergebnisse 2017**

Mit 21,2 Mrd. € haben wir 2017 einen neuen Umsatzrekord erzielt. Währungsbereinigt stiegen die Erlöse um 16 %. Die Marke adidas konnte Präsenz und Marktanteile weltweit ausbauen und in allen Regionen – ausgenommen Russland/GUS – zweistellige Wachstumsraten erzielen.

Trotz ungünstiger Währungseffekte verbesserte sich die Bruttomarge um 120 Basispunkte auf 50,4 %. Wir haben die Investitionen in unsere Marken verstärkt und setzen auf konsequentes Kostenmanagement. Dadurch konnten wir neben der Steigerung der Bruttomarge auch eine Verbesserung der operativen Marge erzielen, die sich auf 9,8 % erhöhte. Unser Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen Einmaleffekt aus der US-Steuerreform, stieg mehr als doppelt so schnell wie unser Umsatz und legte um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu.

### **Ausblick 2018**

Wir werden unsere Dynamik im Jahr 2018 aufrechterhalten und weiter nach qualitativem Wachstum streben. Obwohl wir bereits das zweite Jahr in Folge deutlich zweistellige Wachstumsraten erzielt haben, wollen wir erneut den währungsbereinigten Umsatz um etwa 10 % steigern. Mit dem zunehmenden Einsatz unseres skalierbaren Geschäftsmodells soll der Gewinn wieder deutlich schneller wachsen als der Umsatz und auf über 1,6 Mrd. € steigen. Damit halten wir nicht nur weiter Kurs auf unsere Finanzziele für 2020, sondern können die Messlatte noch einmal höher legen. Wir gehen nun für den in unserer Strategie definierten Zeitraum von 2015 bis 2020 von einer noch deutlicheren Steigerung des Gewinns um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr aus.

## **SCHLUSSWORT**

Unsere Mission ist es, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Doch wir sind nur so gut, wie unsere Konsumenten, Athleten, Teams, Partner, Aktionäre und die Medien uns einschätzen. Wenn alle Stakeholder uns als die Besten sehen, wird sich dies auf Marktanteile, Marktführung und Profitabilität übertragen.

Diese Denkweise spiegelt sich in unserer Geschäftsentwicklung 2017 sowie in unserem Ausblick für 2018 wider. Durch die Kombination unserer Strategie Creating the New mit einer von Sport geprägten Mentalität können wir nachhaltigen Wert für unsere Stakeholder, unsere Mitarbeiter und die Gesellschaft schaffen – jetzt und in Zukunft.

Wir werden Creating the New konsequent in die Praxis umsetzen. Obwohl unsere Strategie nur bis zum Jahr 2020 geht, streben wir – wie alle Athleten – danach, immer besser zu werden. Ganz nach unserem Motto: **We Play to Win**.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit sportlichem Gruß



**KASPER RORSTED**

CEO



# VORSTAND





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

**KASPER RORSTED**  
VORSTANDSVORSITZENDER

Kasper Rorsted wurde 1962 im dänischen Aarhus geboren. Nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium an der International Business School in Kopenhagen absolvierte er eine Reihe von Executive Programs 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 Unternehmens.

**Kasper Rorsted ist außerdem:**

- Mitglied des Aufsichtsrats, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Gütersloh
- Mitglied des Aufsichtsrats, Danfoss A/S, Nordborg, Dänemark<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bis 1. April 2017.

**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.



**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, USA, 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. Im März 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.

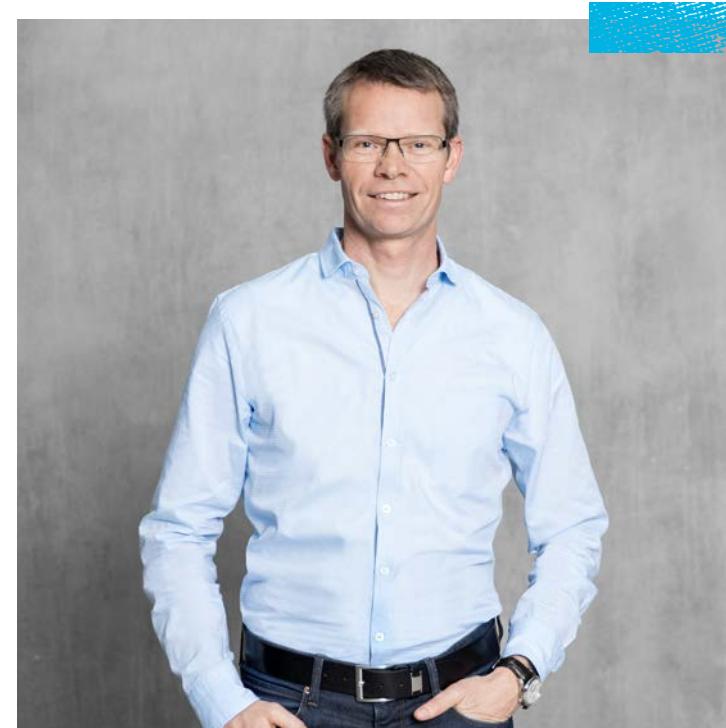
**Eric Liedtke ist außerdem:**

- Mitglied des Board of Directors, Carbon, Inc., Redwood City, USA<sup>2</sup>

**HARM OHLMEYER**FINANZVORSTAND<sup>3</sup>

Harm Ohlmeyer wurde 1968 in Hoya geboren. Er erwarb seinen BWL-Abschluss an der Universität Regensburg und schloss zudem ein MBA-Studium an der Murray State University in den USA ab. Harm Ohlmeyer ist seit 1998 bei adidas tätig und hat umfangreiche Erfahrungen im Finanz- und Vertriebsbereich gesammelt, u. a. als Senior Vice President Finance TaylorMade-adidas Golf in Carlsbad, USA, Senior Vice President Finance adidas Brand und Senior Vice President Finance für Global Sales (adidas und Reebok). Ab 2011 verantwortete er das E-Commerce-Geschäft des Unternehmens als Senior Vice President Digital Brand Commerce. Von 2014 bis 2016 hatte er zusätzlich die Position des Senior Vice President Sales Strategy and Excellence inne. Harm Ohlmeyer wurde mit Wirkung zum 7. März 2017 in den Vorstand berufen und mit Wirkung zum 11. Mai 2017 zum Finanzvorstand und Arbeitsdirektor bestellt.

<sup>3</sup> Seit 11. Mai 2017.



**KAREN PARKIN**GLOBAL HUMAN RESOURCES<sup>4</sup>

Karen Parkin wurde 1965 geboren, ist Britin und hat auch die amerikanische Staatsbürgerschaft. Sie erwarb einen Bachelor-Abschluss im Bereich „Education“ an der britischen Sheffield Hallam University, und absolvierte zudem das Business Management Leadership-Programm der Lancaster University Management School. Karen Parkin startete ihre Karriere bei adidas 1997 als Sales Director adidas UK. Dort war sie von 2003 bis 2005 Business Development Director. 2005 wurde sie Vice President Business Development für adidas Amerika und 2007 übernahm sie dort als Vice President Logistics and Supply Chain North America die Verantwortung für die Beschaffungskette. 2013 und 2014 fungierte Karen Parkin als Senior Vice President Global Supply Chain und war in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie in Portland, USA, dem Standort von adidas Amerika, ansässig. Seit 2014 hat sie die Position des Chief HR Officer inne. Mit Wirkung zum 12. Mai 2017 wurde Karen Parkin in den Vorstand berufen, verantwortlich für Global Human Resources.

<sup>4</sup> Seit 12. Mai 2017.



**WEITERE  
INFORMATIONEN  
ZUM VORSTAND  
DER ADIDAS AG  
FINDEN SIE  
UNTER**

[ADIDAS-GROUP.COM/  
VORSTAND](http://ADIDAS-GROUP.COM/VORSTAND)

**GIL STEYAERT**GLOBAL OPERATIONS<sup>5</sup>

Gil Steyaert wurde 1962 in Belgien geboren und ist französischer Nationalität. Er erwarb seinen betriebswirtschaftlichen Abschluss an der ISC Paris Business School. Gil Steyaert begann seine Karriere bei adidas 1999 als Geschäftsführer für Frankreich. Er war seitdem in diversen lokalen und regionalen Rollen mit zunehmender Verantwortung tätig. Von 2003 bis 2013 war er Managing Director North (Großbritannien, Irland, Benelux und Skandinavien). Anschließend leitete er als Managing Director den Bereich Western Europe. Gil Steyaert wurde mit Wirkung zum 12. Mai 2017 als Vorstandsmitglied bestellt und übernahm am 5. August 2017 die Verantwortung für Global Operations.

<sup>5</sup> Seit 5. August 2017.

**ROBIN J. STALKER**FINANZVORSTAND<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Bis 11. Mai 2017.

**GLENN BENNETT**GLOBAL OPERATIONS<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Bis 4. August 2017.

## AUFSICHTSRAT



### **IGOR LANDAU**

VORSITZENDER  
Wohnhaft in Lugano, Schweiz  
Pensionär



### **WILLI SCHWERDTLE**

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 SE, München



### **IAN GALLIENNE**

Wohnhaft in Gerpinnes, 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<sup>1</sup>  
— Mitglied des Board of Directors,  
Erbe SA, Loverval, 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  
Energy S.à r.l., Strassen, Luxemburg<sup>2</sup>  
— Mitglied des Board of Directors, GBL  
Verwaltung SA, Strassen, Luxemburg<sup>3</sup>



### **DR. WOLFGANG JÄGER\***

Wohnhaft in Bochum  
Research Fellow am Institut für soziale  
Bewegungen der Ruhr Universität Bochum,  
Expertenkommission ‚Erinnerungskulturen  
der sozialen Demokratie‘ der Hans-Böckler-  
Stiftung, Bochum<sup>4</sup>



### **SABINE BAUER\***

STELLVERTRETEDE VORSITZENDE  
Wohnhaft in Erlangen  
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Herzogenaurach, adidas AG  
Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats,  
adidas AG  
Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats,  
adidas AG



### **DIETER HAUENSTEIN\***

Wohnhaft in Herzogenaurach  
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Herzogenaurach, adidas AG

**BIOGRAFIEN UNSERER  
AUFSICHTSRATSMITGLIEDER  
SIND AUF UNSERER WEBSITE  
VERFÜGBAR**

[ADIDAS-GROUP.COM/AUFSICHTSRAT](http://ADIDAS-GROUP.COM/AUFSICHTSRAT)



**DR. STEFAN JENTZSCH**

Wohnhaft in New York, USA  
Corporate Finance Berater/Partner,  
Perella Weinberg Partners LP, New York, USA  
— Stellvertretender Vorsitzender des  
Aufsichtsrats, AIL Leasing München AG,  
Grünwald



**KATJA KRAUS**

Wohnhaft in Hamburg  
Autorin/geschäftsführende Gesellschafterin,  
Jung von Matt/sports GmbH, Hamburg



**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  
— Mitglied des Aufsichtsrats, Plastic  
Omnium Automotive Exteriors GmbH,  
München<sup>5</sup>



**HERBERT KAUFFMANN**

Wohnhaft in Stuttgart  
Selbstständiger Unternehmensberater,  
Stuttgart  
— Mitglied des Aufsichtsrats,  
DEUTZ AG, Köln



**UDO MÜLLER\***

Wohnhaft in Herzogenaurach  
Director Future Communication, adidas AG



**HANS RUPRECHT\***

Wohnhaft in Herzogenaurach  
Vice President Customer Service Central  
Europe West, adidas AG



**NASSEF SAWIRIS**

Wohnhaft in London, Großbritannien  
Chief Executive Officer & Mitglied des  
Board of Directors, 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



**HEIDI THALER-VEH\***

Wohnhaft in Uffenheim  
Mitglied des Gesamtbetriebrats, adidas AG



**KURT WITTMANN\***

Wohnhaft in Markt Bibart  
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Herzogenaurach, adidas AG  
1. stellvertretender Vorsitzender 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), Ian Gallienne<sup>6</sup>, Dr. Wolfgang Jäger\*, 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\*

\* Arbeitnehmervertreter/Arbeitnehmervertreterin.

<sup>6</sup> Ausschussmitglied seit 7. März 2017; zuvor Dr. Stefan Jentzsch bis 7. März 2017.

# BERICHT DES AUF- SICHTS- RATS

**IGOR LANDAU**  
VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS



»DAS UNTERNEHMEN  
IST GUT AUF-  
GESTELLT, UM  
WEITER PROFITABEL  
ZU WACHSEN.«

11

027

## SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir blicken auf ein weiteres hervorragendes Jahr zurück. Dank starker Marken und einzigartiger Partnerschaften im Sport sowie dem konsequenten Fokus auf die Bedürfnisse unserer Konsumenten ist es dem Unternehmen im Geschäftsjahr 2017 erneut gelungen, Umsatz und Gewinn deutlich zu steigern. Innovative Produkte und überzeugende Marketingkampagnen sorgten für eine starke Dynamik unserer Marken das ganze Jahr hindurch. Dies führte zu Umsatz- und Gewinnergebnissen, die unsere zu Beginn des Jahres gesetzten Ziele deutlich übertrafen. Diese positiven Entwicklungen sind das Resultat zahlreicher Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘. Anfang 2017 haben wir den im März 2015 eingeführten Plan mit mehreren Initiativen mit dem Ziel ergänzt, Umsatz und Gewinn noch schneller als ursprünglich erwartet zu steigern. Daraufhin hat adidas den Ausblick bis 2020 angepasst und noch ehrgeizigere Finanzziele präsentiert. Im Geschäftsjahr 2017 haben wir erneut zweistellige Wachstumsraten in fast allen Regionen erreicht, einschließlich der Fokusmärkte Nordamerika und China sowie des wichtigen E-Commerce-Vertriebskanals. In Verbindung mit einer hervorragenden Verbesserung der Profitabilität zeugt dies von einer breit angelegten und ausgewogenen Erfolgsbasis. Die Veräußerung der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie des CCM Hockey Geschäfts wurde im Verlauf des Jahres 2017 abgeschlossen. Damit wird sich das Unternehmen noch stärker auf die Umsetzung seines strategischen Geschäftsplans fokussieren können. Neu bestellte Vorstandsmitglieder haben sich in ihre Rollen schnell und reibungslos eingefunden: Harm Ohlmeyer wurde zum Chief Financial Officer ernannt, Karen Parkin wurde in den Vorstand berufen, verantwortlich für Human Resources, und Gil Steyaert übernahm das Vorstandressort Global Operations. Alle drei Ernennungen kamen aus den internen Reihen – ein deutliches Zeichen für die Qualität und den Umfang des Talents innerhalb des Unternehmens. Alles in allem ist das Unternehmen gut aufgestellt, um auch im Jahr 2018 und darüber hinaus weiter profitabel zu wachsen.

### ÜBERWACHUNG UND BERATUNG IM DIALOG MIT DEM VORSTAND

Im Berichtsjahr haben wir alle uns nach Gesetz, Satzung, Deutschem Corporate Governance Kodex („Kodex“) und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wie in den Vorjahren sorgfältig und gewissenhaft wahrgenommen. Wir haben die Arbeit des Vorstands auch im Jahr 2017 intensiv begleitet. Dabei haben wir den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig beraten, seine Geschäftsführung sorgfältig und kontinuierlich überwacht und uns dabei von

deren Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und 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. In den Aufsichtsratssitzungen stand der Vorstand zur Erörterung und zur Beantwortung unserer Fragen zur Verfügung. Außerhalb der Sitzungen informierte uns der Vorstand zusätzlich in ausführlichen Monatsberichten zeitnah über die aktuelle Geschäftslage. Die uns vom Vorstand erteilten Informationen haben wir kritisch gewürdigt, konkret hinterfragt bzw. auf ihre Plausibilität hin überprüft.

Im Berichtsjahr haben wir sieben ordentliche Plenumssitzungen abgehalten, zwei davon im Ausland. Die Teilnahmequote der Mitglieder in den Sitzungen des Aufsichtsrats lag im Berichtsjahr bei ca. 95 %. Die Ausschüsse tagten vollzählig, abgesehen von einer Sitzung des Präsidialausschusses und zwei Sitzungen des Finanz- und Investitionsausschusses, in denen jeweils ein Mitglied entschuldigt fehlte. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („KPMG“), hat – bis auf die zwei im Ausland stattgefundenen Sitzungen – an allen ordentlichen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandangelegenheiten 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 Geschäftsplanung und -entwicklung, 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 Aufsichtsratssitzung detailliert erläuterte. Dabei haben wir stets auch mögliche Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftslage sowie die Entwicklung unserer einzelnen Marken und Märkte erörtert.

In der Februar- und Märzsitzung befassten wir uns mit dem 'Acceleration Plan' sowie mit den aktualisierten Finanziellen bis 2020. Mit dem Acceleration Plan wurden mehrere Initiativen rund um die Schwerpunktthemen 'Portfolio, adidas Nordamerika, ONE adidas sowie Digital' ins Leben gerufen. Sie zielen darauf ab, die Dynamik unserer Marken zu fördern und das Umsatz- und Gewinnwachstum im Vergleich zu dem ursprünglichen Fünfjahresplan zu beschleunigen.

Im August setzten wir uns mit der Profitabilität des Einzelhandelsgeschäfts auseinander. Ferner behandelten wir das Umsetzungsgesetz zur CSR-Richtlinie und die dort erstmals gesetzlich vorgesehene nichtfinanzielle Berichterstattung. Insofern übertrugen wir dem Prüfungsausschuss die Aufgabe, die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung durch den Aufsichtsrat vorzubereiten. Wir haben eine externe inhaltliche Überprüfung gemäß § 111 Abs. 2 S. 4 AktG beauftragt. Gegenstand der Oktobersitzung war eine detaillierte und fundierte Analyse des strategischen Geschäftsplans. Des Weiteren wurde das Geschäft im Asien-Pazifik-Raum beleuchtet. Thema der Dezembersitzung war u. a., wie in der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat vorgesehen, der Bericht des Vorstands über die im Kalenderjahr abgeschlossenen Marketing- und Sponsorenverträge.

### ZUSTIMMUNGSBEDÜRFIGE GESCHÄFTE

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

Gegenstand unserer Februar- und Märzsitzung war nach eingehenden Beratungen die Zustimmung zu der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2017. Im März beschlossen wir die der Hauptversammlung 2017 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungsvorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2016 sowie des Vorschlags zur Änderung der Aufsichtsratsvergütung.

In der Februarsitzung befassten wir uns zusätzlich mit dem geplanten Verkauf von TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey und der Integration der Marke FiveTen in adidas Outdoor. Die Zustimmung zum Verkauf von TaylorMade bzw. CCM Hockey erteilte letztlich der zuständige Finanz- und Investitionsausschuss.

### PERSONALTHEMEN VORSTAND

Nach ausführlichen Beratungen über den vom Präsidialausschuss erarbeiteten Vorschlag zur Bestellung von Harm Ohlmeyer als Nachfolger des langjährigen Finanzvorstands Robin J. Stalker beschlossen wir in unserer Märzsitzung die Bestellung von Harm Ohlmeyer zum Mitglied des Vorstands mit Wirkung zum 7. März 2017 und seine Ernennung zum Finanzvorstand mit Wirkung ab Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 sowie den Abschluss seines Vorstandsdienstvertrags. Zuvor hatten wir der einvernehmlichen Beendigung des Vorstandsmands von Robin J. Stalker mit Wirkung zur Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 11. Mai 2017 zugestimmt. Nach eingehender Beratung stimmten wir ferner dem Abschluss der dazugehörigen Abschlussvereinbarung zum Vorstandsdienstvertrag zu.

In unserer Maisitzung stimmten wir außerdem der einvernehmlichen Beendigung des langjährigen Vorstandsmands von Glenn Bennett bis spätestens zum Ende des dritten Quartals 2017 sowie der abzuschließenden Abschlussvereinbarung zu. In diesem Zusammenhang bestellten wir Gil Steyaert als Nachfolger von Glenn Bennett mit Wirkung ab dem 12. Mai 2017 zum Mitglied des Vorstands und stimmten dem Abschluss seines Vorstandsdienstvertrags zu.

Zusätzlich wurde Karen Parkin für das neu geschaffene Vorstandsbereich Human Resources in den Vorstand berufen. Wir beschlossen die Bestellung von Karen Parkin mit Wirkung ab dem

12. Mai 2017 zum Mitglied des Vorstands und stimmten dem Abschluss ihres Vorstandsdienstvertrags zu.

Im Dezember wurde die Aufhebung der Bestellung unter gleichzeitiger Neubestellung von Roland Auschel und Eric Liedtke mit Wirkung zum 1. Januar 2018 beschlossen und dem Abschluss neuer Vorstandsdienstverträge mit ihnen zugestimmt. Damit gelang es uns, mit Roland Auschel und Eric Liedtke zwei für das Unternehmen und seine erfolgreiche Entwicklung wichtige Persönlichkeiten langfristig zu binden.

## VORSTANDSVERGÜTUNG

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

Themenschwerpunkt unserer Plenarsitzung im Februar bildet alljährlich die Vorstandsvergütung. Nach einer ausführlichen Erörterung der Leistungen der jeweiligen Vorstandsmitglieder und der individuellen Erreichung der im Performance-Bonusplan 2016 festgelegten Ziele haben wir in dieser Sitzung die den Vorstandsmitgliedern für den Performance-Bonusplan 2016 zu zahlenden Boni beschlossen. Außerdem haben wir auch die Kriterien und maßgeblichen Ziele für den Performance-Bonusplan 2017 nebst den individuellen Bonus-Zielbeträgen eingehend beraten und für jedes Vorstandsmitglied festgelegt.

Im Einklang mit dem „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 Oktober haben wir uns detailliert mit den Ergebnissen der Überprüfung der Vergütungshöhe und Vergütungsstruktur befasst. Wir haben uns der Einschätzung des Vergütungsexperten angeschlossen. Auf dieser Grundlage haben wir anlässlich der Neubestellung von Roland Auschel und Eric Liedtke im Dezember beschlossen, ihre Vergütung in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Überprüfung durch den Vergütungsexperten mit Wirkung ab dem 1. Januar 2018 anzupassen.

## ZUSAMMENSETZUNG UND VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT

Im Berichtszeitraum gab es im Gesamtaufsichtsrat keine personelle Veränderung. In der Prüfungsausschusssitzung im März wurde die Zusammensetzung des Prüfungsausschusses thematisiert. Dr. Stefan Jentzsch teilte mit, dass er aus beruflichen Gründen den Prüfungsausschuss verlassen werde. Dafür wurde Ian Gallienne neu in den Prüfungsausschuss gewählt. Gegenstand der Prüfungsausschusssitzung im Mai war die Wiederwahl des Ausschussvorsitzenden Herbert Kauffmann.

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 der 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. Insofern haben wir uns auch im Berichtsjahr mit dem Kodex, insbesondere mit den am 7. Februar 2017 von der Regierungskommission beschlossenen Änderungen, beschäftigt.

Die letzte Entsprechenserklärung wurde vom Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG gemäß § 161 AktG am 13. Februar 2017 abgegeben.

Die aktuelle Entsprechenserklärung 2018 haben wir nach umfassender Beratung im Februar 2018 beschlossen und sodann unseren Aktionären auf unserer Website dauerhaft zugänglich gemacht. [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE)

Im Rahmen der von uns regelmäßig durchgeführten Selbstevaluierung befassten wir uns in den Mai-, August-, Oktober- und Dezembersitzungen jeweils mit der Planung und Vorbereitung einer erneuten Effizienzprüfung des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses, mit der Ende 2017 begonnen wurde und die 2018 abgeschlossen wird.

Entsprechend der neuen Empfehlung des Kodex haben wir außerdem ein Kompetenzprofil für das Gesamtremium erarbeitet. Hierbei haben wir unter Berücksichtigung der Besonderheiten, die sich aus der Tätigkeit des Unternehmens als weltweit präsenten börsennotierter Konzern ergeben, darauf geachtet, dass der Aufsichtsrat insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügt. Details sind dem Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung („CG-Bericht“) zu entnehmen. [■ SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 33](#)

Im Dezember thematisierten wir die Unabhängigkeit der Mitglieder des Aufsichtsrats und die einschlägigen Unabhängigkeitskriterien. Ein entsprechender Beschluss wurde im Februar 2018 gefasst. Demnach sind nach Einschätzung des Aufsichtsrats derzeit alle Mitglieder unabhängig.

Im Berichtsjahr sind bei den Mitgliedern des Vorstands keine Interessenkonflikte aufgetreten. Im Aufsichtsrat gab es ebenfalls keine Interessenkonflikte. Hinzuweisen ist darauf, dass der Aufsichtsrat im Dezember 2015 mit Wirkung zum 1. Januar 2016 dem Abschluss eines über einen Dreijahreszeitraum laufenden Vertrags mit einem Unternehmen zugestimmt hat, an dem ein Aufsichtsratsmitglied beteiligt ist. Das Auftragsvolumen ist vom Aufsichtsrat jährlich zu bestätigen. Über das Auftragsvolumen für das Geschäftsjahr 2018 hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung im Dezember 2017 einen Beschluss gefasst. Nach Auffassung des Aufsichtsrats lag insofern zwar kein Interessenkonflikt vor. Dennoch nahm das betreffende Aufsichtsratsmitglied wie auch in den Vorjahren an der entsprechenden Beschlussfassung nicht teil.

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

[■ SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 33](#)

## 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 Plenumssitzung.

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

- Der **Präsidialausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2017 sechs Sitzungen ab. Der Schwerpunkt der Sitzungen lag in der Vorbereitung der oben bereits im Einzelnen erläuterten Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums, insbesondere der Beschlussfassung über die Veränderungen im Vorstand, die Zielvorgaben für den Performance Bonus 2017, die Zielerreichung des Performance Bonus 2016 sowie die Festsetzung und Überprüfung der Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Die Ausarbeitung des langfristigen Vergütungsplans 2018/2020 (LTIP 2018/2020) stand ebenfalls auf der Tagesordnung.
- Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr ebenfalls sechs 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 Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2016 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 2016 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 2017 sowie des Prüfers für eine prüferische Durchsicht der Zwischenfinanzberichte (Halbjahresbericht und Quartalsfinanzberichte) für das Geschäftsjahr 2017 und etwaiger vor der ordentlichen Hauptversammlung aufzustellender Zwischenfinanzberichte für das Geschäftsjahr 2018 vor und empfahl dem Aufsichtsrat, der Hauptversammlung dafür KPMG vorzuschlagen. Dabei erklärte der Prüfungsausschuss gegenüber dem Aufsichtsrat, dass die Empfehlung frei von ungebührlicher Einflussnahme durch Dritte erfolgte und dem Prüfungsausschuss keine Klausel im Sinne von Art. 16 Abs. 6 der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über spezifische Anforderungen an die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse auferlegt wurde.

Gegenstand der Prüfungsausschusssitzungen im Berichtsjahr war regelmäßig auch das Umsetzungsgesetz zur CSR-Richtlinie. Dabei behandelte der Prüfungsausschuss insbesondere die Vorbereitung der vom Aufsichtsrat zu prüfenden gesetzlich erstmals vorgesehenen nichtfinanziellen Berichterstattung.

Darüber hinaus hat sich der Prüfungsausschuss intensiv mit der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, Compliance-Managementsystems, internen Kontrollsysteams und internen Revisionssystems 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 beide Sitzungen in Form einer Telefonkonferenz stattfanden.

In der Maisitzung erörterte er den Verkauf von TaylorMade, dem er sodann nach der Sitzung noch im Mai zustimmte. In der Junisitzung erteilte der Ausschuss die Zustimmung zum Verkauf von CCM Hockey.

- Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr einmal, um über das vom Corporate Governance Kodex neu empfohlene Kompetenzprofil zu beraten.
- Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Geschäftsjahr 2017 nicht einberufen werden.

## JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2017

KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2017 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2017 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern. Ferner hat KPMG im Auftrag des Aufsichtsrats die erstmals zu erstellende nichtfinanzielle Erklärung geprüft. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Die genannten Unterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 2. März 2018 und in unserer Bilanzsitzung am 6. März 2018, in welcher der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung u.a. hinsichtlich der festgelegten Prüfungsschwerpunkte sowie besonders wichtiger Prüfungs-sachverhalten 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 seinen Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende in Höhe von 2,60 € je dividendenberechtigte Aktie vorsieht, intensiv erörtert und der deutlichen Erhöhung gegenüber dem Vorjahr auf 2,60 € auch unter Berücksichtigung der starken Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2017, der guten Finanzlage und der Zukunftsaussichten des Unternehmens zugestimmt. Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses (einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung) 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 einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss der adidas AG ist damit festgestellt.

## DANK

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

Mein besonderer Dank gilt unseren ausgeschiedenen langjährigen Vorstandsmitgliedern Glenn Bennett und Robin J. Stalker, die das Unternehmen nachhaltig geprägt haben. Die Erfolgsgeschichte von adidas ist eng mit Glenn Bennetts Verantwortlichkeiten im Bereich Global Operations verbunden. In der Amtszeit von Robin J. Stalker als CFO ist der Wert des Unternehmens von 3 Mrd. € auf über 30 Mrd. € gestiegen. Dies sind herausragende Leistungen, für die ich im Namen des Aufsichtsrats und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von adidas Glenn Bennett und Robin J. Stalker große Wertschätzung ausspreche.

Für den Aufsichtsrat

**IGOR LANDAU**

AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

März 2018

# CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENS- FÜHRUNG<sup>1</sup>

**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 Unternehmserfolg 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 13. Februar 2017 abgegeben. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten Entsprechenserklärung bis einschließlich 19. Mai 2017 auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) in der Fassung vom 5. Mai 2015. Für den Zeitraum ab dem 20. Mai 2017 bezieht sich die nachfolgende Erklärung auf die Empfehlungen des Kodex in seiner Fassung vom 7. Februar 2017, die am 24. April 2017 bzw. am 19. Mai 2017 (berichtigte Fassung) 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 2 i. V. m. Satz 1 neue Fassung)

Der Aufsichtsrat hat gemäß Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 2 i. V. m. 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 institutioneller 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, im Februar 2018

Für den Vorstand

KASPER RORSTED

Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat

IGOR LANDAU

Aufsichtsratsvorsitzender

Die vorstehende Entsprechenserklärung ist auf unserer Website veröffentlicht und als Download verfügbar.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE)

## ANREGUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX WEITESTGEHEND 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 offen gelegt werden muss. adidas erfüllt die Anregungen des Kodex bis auf die in Ziffer 4.2.3 Absatz 2 Satz 9 des Kodex genannte, nach der mehrjährige, variable Vergütungsbestandteile nicht vorzeitig ausbezahlt werden sollten.  [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39](#)



## 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 sechs 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. 20](#) 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 einander regelmäßig und umfangreich 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. 24](#) 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 unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Kodex im Februar 2016 die folgenden Ziele hinsichtlich seiner Zusammensetzung beschlossen und diese im November 2016 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 Gesetzes 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 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

**CORPORATE GOVERNANCE BERICHT  
MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENS-  
FÜHRUNG**

ihre Aufsichtsratstätigkeit ein. Dem Aufsichtsrat gehören derzeit vier Frauen an. 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. Aufgrund der genannten Unabhängigkeitskriterien und unter der Annahme, dass auch Arbeitnehmervertreter grundsätzlich diese Kriterien für Aufsichtsratsmitglieder im Sinne des Kodex erfüllen, sind nach Einschätzung des Aufsichtsrats derzeit alle Mitglieder unabhängig. Die Namen aller Aufsichtsratsmitglieder können diesem Geschäftsbericht entnommen werden.  **SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 24** Die angemessene Zahl unabhängiger Mitglieder der Anteilseignervertreter liegt nach Einschätzung des Aufsichtsrats bei mindestens 80 % bzw. sechs Mitgliedern. 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 volumnäßig den genannten Zielen.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung im Februar 2018 entsprechend der Empfehlung des Kodex ein Kompetenzprofil für das Gesamtremium erarbeitet. Maßgebliches Ziel ist

**Weiterführende Informationen zum Thema Corporate Governance**

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Website unter [ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE](http://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

demnach, den Aufsichtsrat so zu besetzen, dass er seine gesetzlichen und satzungsmäßigen Aufgaben im Unternehmensinteresse erfüllen kann. Dazu gehört vor allem, dass eine qualifizierte Überwachung und Beratung des Vorstands sichergestellt ist. Hierfür sind Kriterien wie Persönlichkeit, Integrität und Unabhängigkeit wichtig. Darüber hinaus sollen die Mitglieder des Aufsichtsrats aufgrund ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in der Lage sein, die Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds in einem international tätigen Unternehmen wahrzunehmen. Zu diesem Zweck wird angestrebt, dass im Aufsichtsrat insgesamt sämtliche Kenntnisse bzw. Erfahrungen vorhanden sind, die angesichts der Aktivitäten von adidas als wesentlich erachtet werden. Hierzu gehören u.a. Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Technologie, Digitalisierung, E-Commerce und Einzelhandel. Zudem sollen im Aufsichtsrat Kenntnisse bzw. Erfahrungen aus den für adidas wichtigen Geschäftsfeldern/Märkten, besonders den asiatischen und US-amerikanischen Märkten, sowie in der Führung eines international tätigen Unternehmens vorhanden sein. In seiner Gesamtheit soll der Aufsichtsrat darüber hinaus über Kenntnisse bzw. Erfahrungen in den Bereichen Corporate Strategy, Compliance und Corporate Governance verfügen. Mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats soll über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung sowie über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Dem Aufsichtsrat sollen insbesondere auch Personen angehören, die aufgrund der Wahrnehmung einer leitenden Tätigkeit oder als Mitglied eines Aufsichtsrats oder eines vergleichbaren Gremiums Führungserfahrung in einem international tätigen Unternehmen haben. Derzeit erfüllt der Aufsichtsrat insgesamt das Kompetenzprofil.

Bei seinen Kandidatenvorschlägen an den Aufsichtsrat wird der Nominierungsausschuss neben den Anforderungen des Gesetzes, des Kodex und der Geschäftsordnung des Auf-

sichtsrats auch die beschlossenen Ziele, Kriterien und das erarbeitete Kompetenzprofil für die künftige Zusammensetzung berücksichtigen. Insgesamt werden sich die Vorschläge auch weiterhin am Wohl des Unternehmens orientieren.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand bei der Unternehmensführung. Er wird vom Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Geschäftsentwicklung, die Planung sowie die Risikolage des Unternehmens einschließlich der Compliance informiert und stimmt mit dem Vorstand die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung ab. Der Aufsichtsrat prüft und billigt die Jahresabschlüsse der adidas AG und des adidas Konzerns unter Berücksichtigung der Berichte des Abschlussprüfers und beschließt über den Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns. Ferner beschließt er über die der Hauptversammlung zu unterbreitenden Beschlussvorschläge. Bestimmte Geschäfte und Maßnahmen des Vorstands von grundlegender Bedeutung bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. eines Ausschusses 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. Daneben achtet der Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der internationalen Unternehmensstruktur auf Vielfalt (Diversity). Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf Alter, Internationalität und weitere wichtige persönliche Eigenschaften. 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 Führungsreiches und der Belegschaft insgesamt, auch in der zeitlichen

**CORPORATE GOVERNANCE BERICHT  
MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENS-  
FÜHRUNG**

Entwicklung, berücksichtigt. Weitergehende Informationen zur Vorstandsvergütung sind im Vergütungsbericht zusammengefasst. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39](#)

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 Gesamtaufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Die Zusammensetzung der Ausschüsse kann der entsprechenden Übersicht zum Aufsichtsrat entnommen werden.

[SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 24](#) Weiterführende Informationen zu den Aufgaben der Ausschüsse finden Sie auf unserer Website.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRATS-AUSSCHÜSSE](#)

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

[SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 27](#)

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 die Effizienz ihrer Tätigkeit. Hierdurch können Anregungen für eine noch bessere Zusammenarbeit gegeben werden. Die aktuellen Effizienzprüfungen, die mithilfe eines externen Beraters durchgeführt werden, begannen Ende des Jahres 2017 und werden im Jahr 2018 abgeschlossen.

### **FESTLEGUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER GLEICHBERECHTIGTEN TEILHABE VON FRAUEN UND MÄNNERN AN FÜHRUNGSPositionEN**

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 Unternehmens erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Initiativen des Unternehmens zum Thema Vielfalt und Inklusion, insbesondere im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen.

[SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Gemäß dem „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ müssen dem Aufsichtsrat mindestens 30 % Frauen und Männer angehören. Gemäß § 96 Absatz 2 Satz 3 AktG haben die Anteilseigner- und die Arbeitnehmervertreter jeweils beschlossen, dass die Erfüllung dieses Mindestanteils getrennt erfolgt. Sowohl die Seite der Anteilseigner- als auch die Seite der Arbeitnehmervertreter halten den gesetzlichen Mindestanteil ein.

Ferner sind für die adidas AG Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und in den ersten beiden Führungsebenen festgelegt worden. Die Umsetzungsfristen endeten einheitlich erstmals am

30. Juni 2017. Mit der Bestellung von Karen Parkin im Mai 2017 ist seit diesem Zeitpunkt das Ziel für die Besetzung des Vorstands mit einer Frau erreicht. Die für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands festgelegte Zielgröße von 18 % wurde ebenfalls erreicht. Die Zielgröße von 30 % für die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands wurde aufgrund ungeplanter Austritte aus dem Unternehmen mit 29 % knapp verfehlt.

Für den Anteil von Frauen im Vorstand der adidas AG sowie für die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands haben Aufsichtsrat bzw. Vorstand erneut Zielgrößen und Fristen für deren Erreichung festgelegt. Diese lauten nunmehr wie folgt:

- Die Zielgröße für den Vorstand beträgt 1/7 bzw. 14,29 %. Für die Erreichung der Zielgröße wird eine Frist bis zum 30. Juni 2022 gesetzt.
- Die Zielgröße für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands beträgt 24 %, die für die zweite Führungsebene 30 %. Die Umsetzungsfrist für beide Ziele endet am 31. Dezember 2019.

### **VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN**

Die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats sind dazu verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte gegenüber dem Aufsichtsrat unverzüglich offenzulegen. Wesentliche Geschäfte zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstands oder ihnen nahestehenden Personen bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrats. Verträge zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Aufsichtsrats bedürfen ebenfalls der Zustimmung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat berichtet der Hauptversammlung über etwaige Interessenkonflikte und deren Behandlung. Im Berichtsjahr sind bei den Vorstandsmitgliedern und, mit Ausnahme des im Bericht des Aufsichtsrats dargestellten Sachverhalts, bei den Aufsichtsratsmitgliedern keine Interessenkonflikte aufgetreten.

[SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 27](#)

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT  
MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENS-  
FÜHRUNG

## AKTIENBESITZ UND AKTIENGESCHÄFTE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Eine Darstellung der im Jahr 2017 der adidas AG gemeldeten Eigengeschäfte von Führungspersonen nach Artikel 19 Marktmissbrauchsverordnung ist auf unserer Website veröffentlicht.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAETE-FUEHRUNGSKRAEFE](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHAETE-FUEHRUNGSKRAEFE)

## RELEVANTE UNTERNEHMENS- FÜHRUNGSPRÄKTIKEN

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, wie z. B. die Unterstützung von Flüchtlingen, sind diesem Geschäftsbericht sowie unserer Website zu entnehmen.

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](http://ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT)

## COMPLIANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Die Einhaltung der Gesetze, internen und externen Vorschriften sowie der verantwortungsbewusste Umgang mit Risiken ist Teil der Corporate Governance bei adidas. Unser Compliance-Managementsystem ist mit dem Risiko- und Chancen-Managementsystem 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. Die Grundzüge unseres Compliance-Managementsystems sind im Risiko-

und Chancenbericht offen gelegt. Das Risiko- und Chancen-Managementsystem 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. 142](#)

## 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 Website. Im Rahmen unserer umfassenden Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit aktuellen und potenziellen Aktionären. [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN)

[SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#)

### Weiterführende Informationen zu den Prinzipien unserer Unternehmensführung

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter

[ADIDAS-GROUP.COM/DE](http://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

Darüber hinaus stehen auf unserer Website 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 9. Mai 2018 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 Website des Unternehmens zu verfolgen.

## AKTIENBASIERTE PROGRAMME

Im Geschäftsjahr 2017 kam als Teil der langfristigen Vergütung für Führungskräfte von adidas ein Long-Term Incentive (LTI) Plan zur Anwendung, auf dessen Grundlage die Planteilnehmer Restricted Stock Units (RSU) erhalten. [SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 202](#) [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Die Mitglieder des Vorstands haben vertraglich Anspruch auf Teilnahme an einem für die Vorstandsmitglieder aufgelegten Long-Term Incentive Plan. Der neue LTIP 2018/2020 verfolgt das Ziel, die langfristige Vergütung des Vorstands noch stärker an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Aktionäre auszurichten. Ferner sollen die maßgeblichen Bemessungsfaktoren vereinfacht und transparenter gestaltet sowie die langfristige Vergütung des Vorstands und der oberen Führungskräfte angeglichen werden. Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2018/2020 anders als der

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT  
MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENS-  
FÜHRUNG

bisherige LTIP 2015/2017 aktienbasiert, da er den Erwerb von  
adidas Aktien, die einer Halteperiode unterliegen, beinhaltet.

 [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39](#)

## **RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG**

Die adidas AG erstellt den Jahresabschluss nach den Vor-  
schriften des Handelsgesetzbuches (HGB) und des Aktien-  
gesetzes (AktG). Der Konzernabschluss wird nach den Grund-  
sätzen der International Financial Reporting Standards  
(IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzern-  
abschluss 2017 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungs-  
gesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Auf-  
sichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers  
überzeugt.  [SIEHE BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSS-  
PRÜFERS, S. 237](#)

# VERGÜTUNGSBERICHT

**Die transparente und verständliche Berichterstattung über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat stellt für adidas ein wesentliches Element guter Corporate Governance dar. 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 7. Februar 2017 die Grundzüge des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Höhe und Struktur der Vergütungen.**

## VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

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 detailliert erläutert. [SIEHE BERICHT DES AUFSICHTSRATS, S. 27](#)

Das Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, einen Anreiz für eine erfolgreiche, nachhaltig wertorientierte Unternehmensführung und -entwicklung 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. Dafür 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, während Zielverfehlungen zur Verringerung der variablen Vergütung führen sollen. Dadurch ist nach Auffassung des Aufsichtsrats die Angemessenheit der Vergütung, die er jährlich prüft und bei der er ggf. Anpassungen vornimmt, gewährleistet.

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. Der Aufsichtsrat hat beschlossen, einzelne Elemente des in der Folge dargestellten bisherigen Vergütungssystems mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2018 zu ändern. Details zu den geänderten Elementen finden sich im Anschluss an die Beschreibung des bisherigen Vergütungssystems.

## BISHERIGES VERGÜTUNGSSYSTEM

Unter Zugrundelegung einer 100%igen Zielerreichung entfielen bislang von den Gesamtbezügen (ohne sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) grundsätzlich 35 % auf die Festvergütung, 30 % auf den jährlichen Performance-Bonus und 35 % auf den LTIP-Bonus. 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 besteht aus folgenden Komponenten:

### Erfolgsunabhängige Komponenten

#### Festvergütung

Die Festvergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt. Sie wird grundsätzlich 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 Prämien oder Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen, die Übernahme von Umzugskosten, die Bereitstellung eines Dienstwagens bzw. die Nutzung der Fahrbereitschaft oder die Zahlung einer Fahrzeugpauschale und, wenn Vorstandsmitglieder auch im Ausland der Besteuerung unterliegen, die Kosten für von adidas ausgewählte Steuerberater. Der Gesamtbetrag der sonstigen Bezüge ist mit einem Cap in Höhe von 5 % der Summe aus Festgehalt und (etwaigem) Performance-Bonus des jeweiligen Geschäftsjahrs versehen.

**Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands im Jahr 2017**

1

	<b>Festvergütung</b> 35 % der Zieldirektvergütung.  Die Festvergütung wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt.	<b>Performance-Bonus 2017</b> 30 % der Zieldirektvergütung.  Für die zu Beginn des Geschäftsjahres 2017 festgelegten Performance-Kriterien siehe den Abschnitt „Performance-Bonus 2017“ auf Seite 47.  Die Auszahlung des Bonusbetrags erfolgt jeweils nach Billigung des Konzernabschlusses des abgelaufenen Geschäftsjahrs.	<b>LTIP 2015/2017</b> 35 % der Zieldirektvergütung.  Für die im Geschäftsjahr 2015 festgelegten Performance-Kriterien siehe den Abschnitt „LTIP 2015/2017“ auf Seite 47.  Die Auszahlung des LTIP-Bonus erfolgt nach der Billigung des Konzernabschlusses 2017.	
<b>Zieldirektvergütung</b> (bei 100%iger Zielerreichung)				
<b>Betragsmäßige Höchstgrenzen</b> (max. Vergütung)	<b>Festvergütung</b>	<b>Performance-Bonus 2017</b> Der Performance-Bonus ist auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger steht dem Vorstandsmitglied kein Performance-Bonus zu.  Im Rahmen der abschließenden Beurteilung der Leistung des Vorstands werden qualitative Gesichtspunkte herangezogen.	<b>LTIP 2015/2017</b> 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.	

■ Festvergütung     
 ■ Einjährige, erfolgsbezogene Vergütung     
 ■ Mehrjährige, erfolgsbezogene Vergütung

ermittelt der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen den Faktor, mit dem der Bonus-Zielbetrag multipliziert wird. Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus (Bonusbetrag). Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Bonusbetrags kann der Aufsichtsrat außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Der Bonusbetrag ist auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad 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 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 Geschäftsjahrs.

**Long-Term Incentive Plan 2015/2017 (LTIP 2015/2017)**

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 fünf auf nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtete gewichtete Performance-Kriterien festgelegt. Ferner hat der Aufsichtsrat Anfang 2015 bzw. bei Eintritt in den Vorstand für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 % (LTIP-Zielbetrag), bestimmt.

**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 Geschäftsjahrs bestimmt der Aufsichtsrat die jeweils gewichteten Performance-Kriterien und legt für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100 %

(Bonus-Zielbetrag), fest. Die einzelnen Performance-Kriterien sind so ausgestaltet, dass die Zielerreichung des jeweiligen Performance-Kriteriums auch null betragen kann. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann der Performance-Bonus infolgedessen vollständig entfallen.

Nach Ablauf des Geschäftsjahrs wird für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung überprüft, die grundsätzlich auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Berichtsjahr erreichten Werten beruht. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade (Gesamtzielerreichungsgrad)

Nach Ablauf des Geschäftsjahres 2017 wurde 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 hat der Aufsichtsrat unter zusätzlicher Berücksichtigung qualitativer Gesichtspunkte nach pflichtgemäßem Ermessen den Faktor ermittelt, 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. Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Bonusbetrags kann der Aufsichtsrat außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen.

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 dem Vorstand derzeit angehörenden Mitglieder haben grundsätzlich beitragsorientierte Pensionszusagen. Die im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Glenn Bennett und Robin J. Stalker werden ihre Versorgungsansprüche aus den ihnen erteilten leistungsorientierten Pensionszusagen beziehen.

### Beitragsorientierte Pensionszusagen

Die beitragsorientierten Pensionszusagen sind jeweils in Form der Direktzusage grundsätzlich analog zum 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 jährliche Festvergütung, 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. 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 Gesamtgläubiger.

In allen Versorgungsfällen erfolgt die Auszahlung nach Wahl des Vorstandsmitglieds bzw. der Hinterbliebenen im Wege einer Einmalzahlung oder in bis zu zehn gleichen jährlichen Raten. Trifft das Vorstandsmitglied bzw. treffen die Hinterbliebenen keine entsprechende Wahl, wird die Versorgungsleistung in drei gleichen jährlichen Raten ausgezahlt. Erfolgt die Auszahlung in Jahresraten, sind diese jeweils grundsätzlich im Januar fällig. 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.

Zur Insolvenzsicherung können die Pensionszusagen in das bestehende Treuhandmodell, auch Contractual Trust Arrangement (CTA) genannt, eingebunden werden.

**Leistungsorientierte Pensionszusagen**

Ausgehend von einem in der Pensionszusage gewährten Grundbetrag in Höhe von 10 % (Robin J. Stalker) bzw. 20 % (Glenn Bennett) der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge wird den Vorstandsmitgliedern jeweils ein Pensionsbaustein in Höhe von zwei bzw. seit 6. März 2015 drei Prozentpunkten der pensionsfähigen Bezüge für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit gebildet (bzgl. Glenn Bennett, der dem Vorstand ab dem 6. März 1997 angehörte, wurde abweichend davon als Anfangstermin der 1. Januar 2000 vereinbart).

Als angestrebtes Versorgungsniveau hat der Aufsichtsrat einen Pensionsanspruch der Vorstandsmitglieder in Höhe von maximal 50 % 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 Pensionsanwartschaft nach den gesetzlichen Bestimmungen. Die gesetzlich vorgesehene zeitanteilige Kürzung des Pensionsanspruchs erfolgt nicht, d.h., er beträgt mindestens den dem Vorstandsmitglied bei Erteilung der Pensionszusage gewährten Grundbetrag, erhöht um die während der Vorstandstätigkeit jährlich gebildeten Pensionsbausteine.

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

**adidas Management Pension Plan**

Die im Geschäftsjahr 2017 aktiven Vorstandsmitglieder, die bis zum Zeitpunkt der Vorstandsbestellung zum Kreis der leitenden Führungskräfte der adidas AG gehörten<sup>1</sup>, 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 die Führungskräfte zu Mitgliedern des Vorstands bestellt wurden.

**Leistungen für den Fall der Beendigung der Vorstandstätigkeit**

Endet der Dienstvertrag aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres des Vorstandsmitglieds oder wegen Nichtverlängerung des Dienstvertrags, erhält das Vorstandsmitglied, vorbehaltlich einer abweichenden Vereinbarung im Einzelfall, das zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens berechnete Jahresfestgehalt, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und einen etwaigen zeitanteiligen LTIP-Bonus. Das Vorstandsmitglied unterliegt ferner einem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot von zwei Jahren. Während dessen Dauer erhält das Vorstandsmitglied vorbehaltlich von Anrechnungen (z. B. von Einkünften aus einer anderweitigen Tätigkeit) eine Entschädigung in Höhe von grundsätzlich 50 % der zuletzt gezahlten Festvergütung. Unter bestimmten Umständen erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied ferner einen Nachlaufbonus<sup>2</sup>. Dieser wird in zwei Tranchen, zwölf bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt.

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 Rest-

laufzeit des Vertrags (Abfindungs-Cap). 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, ersetztweise erhalten die unterhaltsberechtigten Kinder, zusätzlich zu den Leistungen aus den Pensionszusagen das zeitanteilige Jahresfestgehalt für den Sterbemonat sowie für die drei folgenden Monate, längstens jedoch bis zum im Dienstvertrag vereinbarten Vertragsende.

**AB DEM GESCHÄFTSJAHR 2018 GELTENDES VERGÜTUNGSSYSTEM**

Der Aufsichtsrat hat beschlossen, einzelne Elemente des vorstehend dargestellten bisherigen Vergütungssystems mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2018 zu ändern. Auf diese Weise sollen das gesamte Vergütungssystem des Vorstands vereinfacht und die Bemessungsfaktoren transparenter gestaltet werden. So stehen mit dem ab dem Geschäftsjahr 2018 geltenden Vergütungssystem mindestens 80 % der variablen Vergütung (Performance-Bonus und LTIP) in direktem Zusammenhang mit den extern kommunizierten kurz- bzw. langfristigen Umsatz- und Profitabilitätszielen. Gleichzeitig wird die Vergütung der Vorstände direkt mit den Interessen der Anteilseigner in Einklang gebracht.

Die Änderungen des Vergütungssystems betreffen die folgenden Punkte:

**Aufteilung der Gesamtbezüge**

Die Gesamtbezüge setzen sich unverändert aus einer Festvergütung, einem jährlichen Performance-Bonus, einem LTIP-Bonus sowie sonstigen Bezügen und Pensionsleistungen

<sup>1</sup> Roland Auschel, Eric Liedtke, Harm Ohlmeyer und Robin J. Stalker.

<sup>2</sup> Von den derzeit dem Vorstand angehörenden Mitgliedern ist ein solcher Nachlaufbonus mit Roland Auschel und Eric Liedtke in Höhe von jeweils 75 % des ihnen für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus vereinbart. Einen Nachlaufbonus erhalten ferner die im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Glenn Bennett (75 %) und Robin J. Stalker (100 %).

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

zusammen. Von den Gesamtbezügen (ohne sonstige Bezüge und Pensionsleistungen) entfallen unter Zugrundelegung einer 100%igen Zielerreichung weiterhin 35 % auf die Festvergütung, jedoch nur noch 25 % (anstelle von bislang grundsätzlich 30 %) auf den jährlichen Performance-Bonus. Dafür erhöht sich der auf den LTIP-Bonus entfallende Anteil von bislang grundsätzlich 35 % auf 40 %.

## Erfolgsabhängige Komponenten

### Performance-Bonus 2018

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

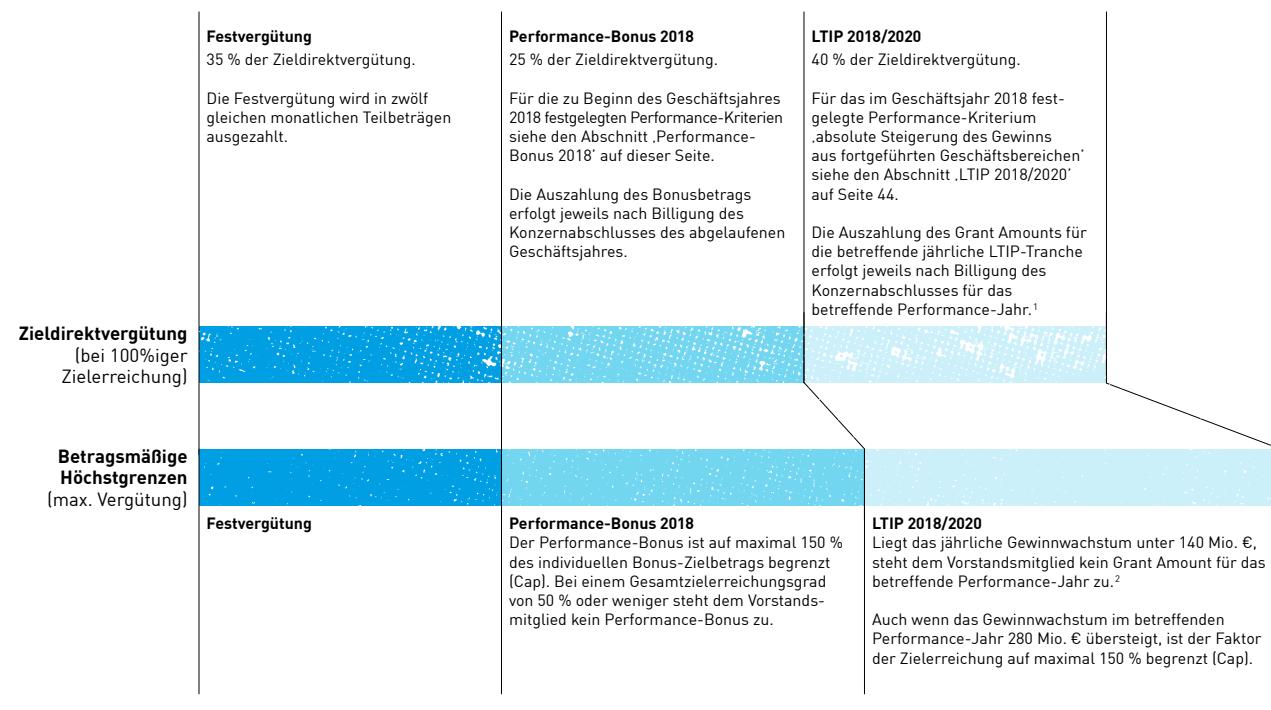
Die Höhe des Performance-Bonus wird zukünftig anhand der Erreichung von grundsätzlich vier gewichteten Zielen errechnet, die der Aufsichtsrat wie bisher zu Beginn des Geschäftsjahres festlegt. Zwei dieser Ziele sind für alle Vorstandsmitglieder einheitlich und mit 60 % gewichtet. Dabei stehen die Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr in direktem Zusammenhang mit der extern kommunizierten Jahresprognose und leiten sich gleichzeitig direkt aus den ebenfalls extern kommunizierten langfristigen Wachstumszielen von adidas ab. Für das Geschäftsjahr 2018 betreffen diese Ziele das währungsneutrale Umsatzwachstum und die operative Marge. Es ist beabsichtigt, diese Ziele auch in den kommenden Jahren beizubehalten. Eine 100%ige Zielerreichung spiegelt dabei die für das Geschäftsjahr kommunizierte Unternehmensprognose (2018: währungsneutraler Umsatzanstieg um etwa 10 % bzw. Anstieg der operativen Marge auf 10,3 % bis 10,5 %) wider. Die anderen zwei Ziele sind individuell und werden mit 40 % gewichtet. Alle Ziele sind so ausgestaltet, dass die Zielerreichung auch jeweils null betragen kann. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann der Performance-Bonus infolgedessen vollständig entfallen.

Wie schon bislang überprüft der Aufsichtsrat nach Ablauf des Geschäftsjahrs für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung, die grundsätzlich auf einem Vergleich der vorgegebenen Zielwerte mit den im Berichtsjahr erreichten Werten beruht. Aus der Summe dieser Zielerreichungsgrade (Gesamtzielerreichungsgrad) ermittelt der Aufsichtsrat den Faktor, mit dem der Bonus-Zielbetrag multipliziert wird.

Daraus ergibt sich der individuelle Auszahlungsbetrag des Performance-Bonus (Bonusbetrag). Bei der Ermittlung der Zielerreichungsgrade und damit bei der Ermittlung des Bonusbetrags kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Der Bonusbetrag ist auch bei einem Gesamtzielerreichungs-

### Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands ab dem Jahr 2018

2



<sup>1</sup> Der Grant Amount ist von den Vorstandsmitgliedern in den Erwerb von einer Halteperiode unterliegenden adidas AG Aktien zu investieren.

<sup>2</sup> Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Performance-Jahr 2018 bzw. 2019 niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine 100%ige Zielerreichung im folgenden Performance-Jahr entsprechend, wenn nicht der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen etwas Abweichendes festlegt.

grad von mehr als 150 % auf maximal 150 % des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Bei einem Gesamtzielerreichungsgrad 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 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 Geschäftsjahrs.

#### Long-Term Incentive Plan 2018/2020 (LTIP 2018/2020)

Der bisherige LTIP 2015/2017 wird ab 2018 durch einen neuen Long-Term Incentive Plan 2018/2020 (LTIP 2018/2020) ersetzt. Der LTIP 2018/2020 verfolgt das Ziel, die langfristige Vergütung des Vorstands noch stärker an der Wertentwicklung des Unternehmens und damit an den Interessen der Anteilseigner auszurichten. Ferner sollen die maßgeblichen Bemessungsfaktoren vereinfacht und transparenter gestaltet sowie die langfristige Vergütung des Vorstands und die der oberen Führungskräfte aneinander angeglichen werden.

Vor diesem Hintergrund ist der LTIP 2018/2020 anders als der bisherige LTIP 2015/2017 aktienbasiert. Er setzt sich nun aus drei jährlichen Tranchen (2018, 2019 und 2020) zusammen. Zudem wird die Bemessungsgrundlage verlängert. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder für jede jährliche LTIP-Tranche wird nun nicht mehr auf der Grundlage einer Laufzeit von drei Jahren, sondern anhand einer Laufzeit von rund vier-einhalb Jahren bemessen.

Jede der drei jährlichen LTIP-Tranchen setzt sich aus einem Performance-Jahr und einer nachfolgenden Halteperiode (Lock-up) von gut drei Jahren zusammen. Anfang 2018 hat der Aufsichtsrat für jedes der drei Performance-Jahre (2018, 2019 und 2020) als Performance-Kriterium die absolute Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgelegt. Die Zielwerte der jährlichen LTIP-Tranchen leiten sich dabei direkt aus dem extern veröffentlichten langfristigen Wachstumsziel für den Gewinn des Unternehmens ab. So würde die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um insgesamt 630 Mio. € (100 % Zielerreichung) im Dreijahreszeitraum 2018 bis 2020 zu einem Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 2.060 Mio. € im Jahr 2020 führen.

**SIEHE NACHFOLGENDE DARSTELLUNG** Im Vergleich zum Jahr 2015 entspräche dies einem durchschnittlichen Gewinnanstieg von 23 % pro Jahr und läge damit innerhalb des im Rahmen der Unternehmensstrategie formulierten Zielkorridors von 22 % bis 24 %.

Performance-Jahr	Wachstumsziel des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen
2018 (gegenüber 2017 <sup>1)</sup> )	+ 210 Mio. €
2019 (gegenüber 2018)	+ 210 Mio. €
2020 (gegenüber 2019)	+ 210 Mio. €

<sup>1</sup> Als Basis für 2017 dient der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von 1.430 Mio. € (ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017).

Sollte die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen im Performance-Jahr 2018 bzw. 2019 niedriger als 210 Mio. € sein, erhöht sich der Zielwert für eine Zielerreichung von 100 % im folgenden Performance-Jahr entsprechend, wenn nicht der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen etwas Abweichendes festlegt. Erhöht sich also beispielsweise der Gewinn im Performance-Jahr 2018 um 180 Mio. €, muss der Gewinn im Performance-Jahr 2019 für einen Zielerreichungsgrad von 100 % um 240 Mio. € gesteigert werden. Liegt die Steigerung des Gewinns in einem

Performance-Jahr dagegen über 210 Mio. €, bleibt das Ziel für das folgende Performance-Jahr davon unberührt. Der Gewinn im folgenden Performance-Jahr muss daher für einen Zielerreichungsgrad von 100 % im Vergleich zum Vorjahr trotz des dort erzielten höheren Gewinns unverändert um 210 Mio. € steigen.

Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die individuelle Höhe des jährlichen LTIP-Zielbetrags bei einer Zielerreichung von 100 % bestimmt.

Die konkrete Zielerreichung wird auf der Grundlage des festgestellten Konzernabschlusses für das jeweilige Performance-Jahr ermittelt. Dabei kann der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen außergewöhnlichen Entwicklungen, die keinen Bezug zu der Leistung des Vorstands haben, Rechnung tragen. Aus der Höhe der tatsächlichen Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen für das betreffende Performance-Jahr leitet sich der Faktor, mit dem der für das jeweilige Vorstandsmitglied bestimmte jährliche LTIP-Zielbetrag multipliziert wird, wie folgt:

Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr	Faktor
> + 280 Mio. €	150 %
+ 210 Mio. €	100 %
+ 140 Mio. €	50 %
< + 140 Mio. €	0 %

Liegt die tatsächliche Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber dem Vorjahr zwischen den vorstehend genannten Werten, wird der Faktor gleitend ermittelt. Liegt das jährliche Gewinnwachstum unter 140 Mio. €, beträgt der Faktor null. Zudem ist der Faktor der Höhe nach auf 150 % beschränkt (Cap), auch wenn das Gewinnwachstum 280 Mio. € (deutlich) übersteigt.

Aus der Multiplikation des so ermittelten Faktors mit dem vom Aufsichtsrat für das jeweilige Vorstandsmitglied bei einem Zielerreichungsgrad von 100 % bestimmten jährlichen LTIP-Zielbetrag ergibt sich der Grant Amount, der an das Vorstandsmitglied für die betreffende jährliche LTIP-Tranche nach Feststellung des Konzernabschlusses von adidas für das Performance-Jahr ausgezahlt wird.

Der nach Abzug anfallender Steuern und Sozialversicherungsbeiträge verbleibende Grant Amount ist von den Vorstandsmitgliedern in den Erwerb von adidas AG Aktien zu investieren. Die erworbenen Aktien unterliegen einer Halteperiode (Lock-up). Die Halteperiode endet im dritten Geschäftsjahr nach Erwerb der Aktien mit Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung stattfindet. Erst nach Ablauf der Halteperiode können die Vorstandsmitglieder über die Aktien verfügen. Durch diesen Mechanismus hängt die Vergütung, welche die Vorstandsmitglieder letztendlich aus dem LTIP 2018/2020 erhalten, unmittelbar von der Aktienkursentwicklung während der jeweils gut dreijährigen Halteperiode und damit der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens ab. Während der Halteperiode auf die Aktien ausgeschüttete Beträge stehen den Vorstandsmitgliedern zu.

Die Struktur des LTIP 2018/2020 stellt sich danach beispielhaft anhand der jährlichen LTIP-Tranche für das Geschäftsjahr 2018 wie folgt dar:

- Im Geschäftsjahr 2019 wird nach Feststellung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr 2018 der Zielerreichungsgrad für das Performance-Jahr 2018 ermittelt [Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen im Geschäftsjahr 2018 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2017].
- Bis Ende März 2019 wird der auf dieser Grundlage ermittelte Grant Amount an die Vorstandsmitglieder ausgezahlt. Beträgt die Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen weniger als 140 Mio. €, erhalten die

Vorstandsmitglieder keinen Grant Amount; beläuft sich die Steigerung des Gewinns auf mehr als 280 Mio. €, greift das Cap von 150 %.

- Der Grant Amount (reduziert um etwaige Steuern und Sozialversicherungsbeiträge) wird sodann in den Erwerb von adidas AG Aktien investiert.
- Über diese Aktien können die Vorstandsmitglieder erst nach Ablauf des Monats, in dem die ordentliche Hauptversammlung 2022 stattfindet, verfügen (d. h., findet die ordentliche Hauptversammlung im Mai 2022 statt, können die Vorstandsmitglieder ab Juni 2022 über die Aktien verfügen).

Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Performance-Jahres, erfolgt grundsätzlich eine zeitanteilige Berechnung des Grant Amount für die betreffende jährliche Tranche des LTIP 2018/2020. An den jährlichen LTIP-Tranchen, deren Performance-Jahr erst nach dem Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds beginnt, nimmt das ausgeschiedene Vorstandsmitglied nicht teil. In bestimmten in den Planbedingungen des LTIP 2018/2020 definierten Fällen entfallen grundsätzlich sämtliche Ansprüche unter dem LTIP 2018/2020, und bereits erworbene adidas AG Aktien, für welche die Halteperiode noch nicht abgelaufen ist, sind ohne Entschädigung an adidas zu übertragen, es sei denn, der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

Darüber hinaus enthalten die Planbedingungen des LTIP 2018/2020 Malus- und Clawback-Regelungen, die es dem Aufsichtsrat bis zum Ablauf der Halteperiode (Malus) und danach (Clawback) unter bestimmten Umständen erlauben, die Vergütung aus dem LTIP 2018/2020 nach pflichtgemäßem Ermessen zu reduzieren. Zu solchen Umständen gehören insbesondere wesentliche Fehldarstellungen z. B. in den Finanzberichten sowie schwerwiegende Compliance-Verstöße.

Im Übrigen gelten für das geänderte Vergütungssystem die Ausführungen zum bisherigen Vergütungssystem. Das ab dem Geschäftsjahr 2018 geltende Vergütungssystem soll der ordentlichen Hauptversammlung 2018 zur Billigung vorgelegt werden.

## Vergleich des bisherigen und des neuen Vergütungssystems

3

	Vergleich des bisherigen und des neuen Vergütungssystems <sup>1</sup>												
	Komponenten des Vergütungssystems <sup>1</sup>			Performance-Kriterien		Transparenz der Performance-Kriterien		Begrenzung (Cap)		Clawback/Malus	Aktien-basiert	Maßgeb-licher Zeitraum	Vergütung von Vorstand und oberen Führungskräften aufeinander abgestimmt
	Festver-gütung	Perfor-mance-Bonus	LTIP	Performance-Bonus <sup>2</sup>	LTIP <sup>3</sup>	Performance-Bonus	LTIP	Performance-Bonus	LTIP	LTIP	LTIP	LTIP	LTIP
Bisheriges Vergütungs-system	35 %	30 %	35 %	5 Kriterien – 3 gemeinsame Ziele: Steigerung des Ergebnisses je Aktie (EPS), der operativen Marge und des Net Promotor Score (NPS) – 2 individuelle Ziele	5 Kriterien – 5 gemeinsame Ziele: Gewinn aus fortgeförderten Geschäftsbereichen, Erhöhung der Präsenz im US-Markt, Kurssteigerung der adidas AG Aktie, Profitabilität des Einzelhandels, Verbesserung der Nachhaltigkeit	Einge-schränkt	Einge-schränkt	Begrenzt auf max. 150 %; bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung	Begrenzt auf max. 150 %; bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung	Nein	Nein	3 Jahre	Nein
Neues Vergütungs-system <sup>4</sup> (ab dem Geschäftsjahr 2018 geltend)	35 %	25 %	40 %	4 Kriterien – 2 gemeinsame Ziele (Gewichtung 60 %): währungs-bereinigtes Umsatzwachstum, operative Marge – 2 individuelle Ziele (Gewichtung 40 %)	1 Kriterium – 1 gemeinsames Ziel: absolute Steigerung des Gewinns aus fortgeförderten Geschäftsbereichen	100%ige Zielerreichung der gemeinsamen Ziele transparent und in Einklang mit dem extern veröffentlichten Ausblick	100%ige Zielerreichung für das jeweilige Jahr transparent und in Einklang mit dem extern veröffentlichten Ausblick	Begrenzt auf max. 150 %; bei einem Gesamtzielerreichungsgrad von 50 % oder weniger erfolgt keine Auszahlung	Begrenzt auf max. 150 % (mit vordefinierten und extern kommunizierten Schwellenwerten); im Falle einer Unterschreitung des definierten Schwellenwerts erfolgt keine Auszahlung	Ja	Ja	Etwa 4,5 Jahre	Ja

<sup>1</sup> Im Falle einer 100%igen Zielerreichung.<sup>2</sup> Bezogen auf das Geschäftsjahr 2017 (bisheriges Vergütungssystem) bzw. 2018 (neues Vergütungssystem).<sup>3</sup> Bezogen auf den LTIP 2015/2017 (bisheriges Vergütungssystem) bzw. LTIP 2018/2020 (neues Vergütungssystem).<sup>4</sup> Das ab dem Geschäftsjahr 2018 geltende Vergütungssystem soll der ordentlichen Hauptversammlung 2018 zur Billigung vorgelegt werden.

## VORSTANDSVERGÜTUNG 2017

### Performance-Bonus 2017

Der Aufsichtsrat hat für den Performance-Bonus die Steigerung

- des Ergebnisses je Aktie (.EPS'),
- der operativen Marge,
- des Net Promotor Score (.NPS') auf globaler Ebene sowie zwei auf die individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder bezogenen Kriterien als Erfolgsparameter festgelegt. Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr ein Zielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder von 132 % bis 140 %.

### LTIP 2015/2017

Für den LTIP 2015/2017 hat der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2015 folgende Performance-Kriterien festgelegt:

- Erzielung eines bestimmten Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen
- Erhöhung der Präsenz im US-Markt gemessen/beurteilt an der Steigerung der Marktanteile von adidas Schuhn und der Verbesserung der Markenbeliebtheit
- Kurssteigerung der adidas AG Aktie über drei Jahre und relative Outperformance der adidas AG 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

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat bestimmt, dass bei der Ermittlung des Gesamtzielerreichungsgrads zusätzlich auch qualitative Gesichtspunkte Berücksichtigung finden sollen. Auf der Grundlage der tatsächlich erreichten Ziele ergibt sich für das Berichtsjahr hinsichtlich des LTIP ein Gesamtzielerreichungsgrad für die einzelnen Vorstandsmitglieder von jeweils über 150 %. Damit greift der für den LTIP 2015/2017 vorgesehene Cap, sodass die Auszahlung des LTIP-Bonus

trotz des höheren Gesamtzielerreichungsgrads auf 150 % des jeweiligen individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt ist.

Im Berichtsjahr ist auf den LTIP 2015/2017 keine Auszahlung an die derzeit dem Vorstand angehörenden Mitglieder geleistet worden, da die Laufzeit des Plans erst zum 31. Dezember 2017 geendet hat. Die Auszahlung erfolgt vielmehr in Abhängigkeit von der Zielerreichung im Geschäftsjahr 2018 nach Billigung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr 2017.

### Leistungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand

Im Zusammenhang mit der einvernehmlichen Beendigung der Vorstandstätigkeit von Robin J. Stalker zum Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung der adidas AG am 11. Mai 2017 und von Glenn Bennett zum 4. August 2017 wurde vereinbart, dass die vertraglichen Leistungen seitens der Gesellschaft bis zum Auslaufen des jeweiligen Dienstvertrags am 31. März 2018 weiter gewährt werden.

— Für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis 31. März 2018 erhält Robin J. Stalker die Festvergütung in Höhe von 590.363 € und Nebenleistungen in Höhe von 25.222 €. Der Dienstzeitaufwand für diesen Zeitraum beläuft sich auf 343.876 €. Der Performance-Bonus für das Geschäftsjahr 2017 beträgt 739.746 €. Für das Geschäftsjahr 2018 erhält Robin J. Stalker einen zeitanteiligen Performance-Bonus in Höhe von 139.050 €. Die Bonuszahlung aus dem LTIP 2015/2017 entspricht 3.338.100 €. Am neuen LTIP 2018/2020 nimmt Robin J. Stalker nicht teil. Die zeitanteilige Festvergütung für 2018 ist bereits 2017 an ihn ausgezahlt worden. Ferner hat adidas im Jahr 2017 auf den Performance-Bonus für das Geschäftsjahr 2017 sowie zeitanteilig für das Geschäftsjahr 2018 eine Vorabzahlung in Höhe von 695.250 € und auf den Bonusbetrag unter dem LTIP 2015/2017 eine Vorabzahlung in Höhe von 2.225.400 € an Robin J. Stalker geleistet; etwaige

Über- oder Unterzahlungen im Vergleich zu den sich nach Vorliegen der finalen Zahlen ergebenden Beträgen werden im Geschäftsjahr 2018 bzw. im Geschäftsjahr 2019 ausgeglichen. Ende April 2019 bzw. Ende April 2020 werden Robin J. Stalker 75 % bzw. 25 % des ihm für das Geschäftsjahr 2017 gewährten Performance-Bonus, d. h. 554.810 € bzw. 184.937 €, 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 27.729 € brutto gezahlt werden. Dies entspricht 50 % des zuletzt bezogenen monatlichen Festgehälts. Die für die Karenzentschädigung gebildeten Rückstellungen belaufen sich auf 665.500 €. Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen aus dem adidas Management Pension Plan sowie aus der Pensionszusage vom 15. Februar 2001 in der Fassung vom 17. Dezember 2014 bleiben bestehen und werden gemäß den vertraglichen Regelungen ausgezahlt werden.

— Für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis 31. März 2018 erhält Glenn Bennett die Festvergütung in Höhe von 464.942 € und Nebenleistungen in Höhe von 21.929 €. Der Dienstzeitaufwand für diesen Zeitraum beläuft sich auf 198.085 €. Der Performance-Bonus für das Geschäftsjahr 2017 beträgt 924.113 €. Für das Geschäftsjahr 2018 erhält Glenn Bennett einen zeitanteiligen Performance-Bonus in Höhe von 173.705 €. Aus dem LTIP 2015/2017 wird ein Betrag in Höhe von 3.995.313 € an ihn ausgezahlt. Am neuen LTIP 2018/2020 nimmt Glenn Bennett nicht teil. Ende April 2019 bzw. Ende April 2020 werden ihm 50 % bzw. 25 % des ihm für das Geschäftsjahr 2017 gewährten Performance-Bonus, d. h. 462.056 € bzw. 231.028 €, 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 29.535 € brutto gezahlt werden. Dies entspricht 50 % des zuletzt

bezogenen monatlichen Festgehalts. Die für die Karenzentschädigung gebildeten Rückstellungen belaufen sich auf 708.846 €. Die Ansprüche auf Versorgungsleistungen aus der Pensionszusage vom 16. Dezember 2002 in der Fassung vom 17. Dezember 2014 bleiben bestehen und werden gemäß den vertraglichen Regelungen ausgezahlt werden.

### Versorgungszusagen

Der Versorgungsaufwand für die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2017 sowie die Anwartschaftsbarwerte sind in individualisierter Form dargestellt:

#### Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2017 in €

4

		Versorgungsaufwand	Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen ohne Entgeltumwandlungen
		2016	2017
<b>Zum 31. Dezember 2017 amtierende Vorstandsmitglieder</b>			
Kasper Rorsted <sup>1</sup>	587.372	1.243.202	615.559
Roland Auschel	360.846	430.138	1.137.760
Eric Liedtke	359.588	502.371	1.201.127
Harm Ohlmeyer <sup>2</sup>	n. a.	385.521	n. a.
Karen Parkin <sup>3</sup>	n. a.	289.045	n. a.
Gil Steyaert <sup>3</sup>	n. a.	296.747	n. a.
<b>Gesamt</b>	<b>1.307.806</b>	<b>3.147.024</b>	<b>2.954.446</b>
			<b>5.340.292</b>
<b>Im Geschäftsjahr 2017 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>			
Glenn Bennett <sup>4</sup>	260.911	872.497	7.043.697
Robin J. Stalker <sup>5</sup>	346.914	880.423	6.102.723
<b>Gesamt</b>	<b>607.825</b>	<b>1.752.920</b>	<b>13.146.420</b>
			<b>n. a.</b>
<b>Zum 30. September 2016 amtierende Vorstandsmitglieder</b>			
Herbert Hainer <sup>6</sup>	2.837.209	n. a.	n. a.
<b>Gesamt</b>	<b>2.837.209</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>

<sup>1</sup> Mitglied des Vorstands ab 1. August 2016 und Vorstandsvorsitzender ab 1. Oktober 2016.

<sup>2</sup> Mitglied des Vorstands ab 7. März 2017.

<sup>3</sup> Mitglied des Vorstands ab 12. Mai 2017.

<sup>4</sup> Mitglied des Vorstands bis 4. August 2017. Der zeitanteilige Versorgungsaufwand 2017 bei Glenn Bennett beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 693.085 € anlässlich seines Ausscheidens zum Ablauf des 4. August 2017, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

<sup>5</sup> Mitglied des Vorstands bis 11. Mai 2017. Der zeitanteilige Versorgungsaufwand 2017 bei Robin J. Stalker beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 739.746 € anlässlich seines Ausscheidens mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

<sup>6</sup> Vorstandsvorsitzender und Mitglied des Vorstands bis 30. September 2016. Der zeitanteilige 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.

### Gesamtvergütung 2017 gemäß dem Kodex

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2017 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 38,013 Mio. € (2016: 16,086 Mio. €). Aufgrund des für das erfolgreiche Geschäftsjahr gezahlten hohen Performance-Bonus und der Auszahlung im Zusammenhang mit dem LTIP 2015/2017 sowie der Erhöhung der Anzahl der Vorstandsmitglieder, der Bestellung von Harm Ohlmeyer zum Mitglied des Vorstands als Nachfolger von Robin J. Stalker mit Wirkung ab 7. März 2017, der Bestellung von Gil Steyaert zum Mitglied des Vorstands als Nachfolger von Glenn Bennett mit Wirkung ab 12. Mai 2017 und der Bestellung von Karen Parkin zum Mitglied des Vorstands ebenfalls mit Wirkung ab 12. Mai 2017 liegt die Gesamtvergütung des Berichtsjahrs über der des Geschäftsjahres 2016.

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 2016 und 2017 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 Wahrscheinlichkeitsszenarios“ angegeben, wobei die adidas AG den Zielwert von 100 % zugrunde legt.

## Gewährte Zuwendungen in €

5

	Kasper Rorsted Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender seit 1. August 2016 bzw. 1. Oktober 2016				Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales			
	2016	2017	2017 [min.]	2017 [max.]	2016	2017	2017 [min.]	2017 [max.]
Festvergütung	833.333	2.000.000	2.000.000	2.000.000	650.000	750.000	750.000	750.000
Nebenleistungen	18.800	452	452	452	17.943	17.943	17.943	17.943
<b>Summe</b>	<b>852.133</b>	<b>2.000.452</b>	<b>2.000.452</b>	<b>2.000.452</b>	<b>667.943</b>	<b>767.943</b>	<b>767.943</b>	<b>767.943</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	625.000	1.714.286	0	2.571.429	557.000	642.857	0	964.286
Mehrjährige variable Vergütung	833.333	2.000.000	0	3.000.000	616.667	750.000	0	1.125.000
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	833.333	2.000.000	0	3.000.000	616.667	750.000	0	1.125.000
<b>Summe</b>	<b>2.310.466</b>	<b>5.714.738</b>	<b>2.000.452</b>	<b>7.571.881</b>	<b>1.841.609</b>	<b>2.160.800</b>	<b>767.943</b>	<b>2.857.228</b>
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	587.372	1.243.202	1.243.202	1.243.202	360.846	430.138	430.138	430.138
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.897.838</b>	<b>6.957.940</b>	<b>3.243.654</b>	<b>8.815.083</b>	<b>2.202.455</b>	<b>2.590.938</b>	<b>1.198.081</b>	<b>3.287.366</b>

	Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands				Harm Ohl Meyer Mitglied des Vorstands, Finanzvorstand seit 7. März 2017 bzw. mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017			
	2016	2017	2017 [min.]	2017 [max.]	2016	2017	2017 [min.]	2017 [max.]
Festvergütung	650.000	820.000	820.000	820.000	n. a.	561.603	561.603	561.603
Nebenleistungen	13.396	12.575	12.575	12.575	n. a.	14.650	14.650	14.650
<b>Summe</b>	<b>663.396</b>	<b>832.575</b>	<b>832.575</b>	<b>832.575</b>	<b>n. a.</b>	<b>576.254</b>	<b>576.254</b>	<b>576.254</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	557.000	702.857	0	1.054.286	n. a.	481.374	0	722.061
Mehrjährige variable Vergütung	616.667	820.000	0	1.230.000	n. a.	561.603	0	842.405
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	616.667	820.000	0	1.230.000	n. a.	561.603	0	842.405
<b>Summe</b>	<b>1.837.062</b>	<b>2.355.432</b>	<b>832.575</b>	<b>3.116.861</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.619.231</b>	<b>576.254</b>	<b>2.140.720</b>
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	359.588	502.371	502.371	502.371	n. a.	385.521	385.521	385.521
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.196.650</b>	<b>2.857.803</b>	<b>1.334.946</b>	<b>3.619.232</b>	<b>n. a.</b>	<b>2.004.752</b>	<b>961.775</b>	<b>2.526.241</b>

## Gewährte Zuwendungen in €

5

	Karen Parkin Mitglied des Vorstands, Global Human Resources seit 12. Mai 2017				Gil Steyaert Mitglied des Vorstands, Global Operations seit 12. Mai 2017 bzw. 5. August 2017			
	2016	2017	2017 [min.]	2017 [max.]	2016	2017	2017 [min.]	2017 [max.]
Festvergütung	n. a.	437.829	437.829	437.829	n. a.	437.829	437.829	437.829
Nebenleistungen	n. a.	14.070	14.070	14.070	n. a.	8.590	8.590	8.590
<b>Summe</b>	<b>n. a.</b>	<b>451.899</b>	<b>451.899</b>	<b>451.899</b>	<b>n. a.</b>	<b>446.419</b>	<b>446.419</b>	<b>446.419</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	n. a.	375.282	0	562.923	n. a.	375.282	0	562.923
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	437.829	0	656.743	n. a.	437.829	0	656.743
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	n. a.	437.829	0	656.743	n. a.	437.829	0	656.743
<b>Summe</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.265.010</b>	<b>451.899</b>	<b>1.671.565</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.259.529</b>	<b>446.419</b>	<b>1.666.085</b>
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	n. a.	289.045	289.045	289.045	n. a.	296.747	296.747	296.747
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.554.055</b>	<b>740.944</b>	<b>1.960.610</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.556.276</b>	<b>743.166</b>	<b>1.962.832</b>

	Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender bis 30. September 2016				Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations bis 4. August 2017			
	2016	2017	2017 [min.]	2017 [max.]	2016 <sup>7</sup>	2017 <sup>8,9</sup>	2017 [min.]	2017 [max.]
Festvergütung	1.200.000	n. a.	n. a.	n. a.	721.474	421.115	421.115	421.115
Nebenleistungen	26.917	n. a.	n. a.	n. a.	35.056	19.862	19.862	19.862
<b>Summe</b>	<b>1.226.917</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>756.531</b>	<b>440.977</b>	<b>440.977</b>	<b>440.977</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	1.355.000	n. a.	n. a.	n. a.	686.602	694.822	0	1.042.233
Mehrjährige variable Vergütung	1.694.000	n. a.	n. a.	n. a.	903.665	887.847	0	1.331.771
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	1.694.000	n. a.	n. a.	n. a.	903.665	887.847	0	1.331.771
<b>Summe</b>	<b>4.275.917</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>2.346.798</b>	<b>2.023.647</b>	<b>440.977</b>	<b>2.814.981</b>
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	2.837.209	n. a.	n. a.	n. a.	260.911	872.497	872.497	872.497
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>7.113.126</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>2.607.709</b>	<b>2.896.144</b>	<b>1.313.475</b>	<b>3.687.479</b>

## Gewährte Zuwendungen in €

5

**Robin J. Stalker**  
**Finanzvorstand**

bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017

	2016	2017 <sup>10</sup>	2017 [min.]	2017 [max.]
Festvergütung	665.500	241.512	241.512	241.512
Nebenleistungen	20.018	7.265	7.265	7.265
<b>Summe</b>	<b>685.518</b>	<b>248.777</b>	<b>248.777</b>	<b>248.777</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	540.000	556.200	0	834.300
Mehrjährige variable Vergütung	741.800	741.800	0	1.112.700
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	741.800	741.800	0	1.112.700
<b>Summe</b>	<b>1.967.318</b>	<b>1.546.777</b>	<b>248.777</b>	<b>2.195.777</b>
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	346.914	880.423	880.423	880.423
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.314.232</b>	<b>2.427.199</b>	<b>1.129.199</b>	<b>3.076.199</b>

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

**2** Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Harm Ohlmeyer (mit Wirkung ab 7. März 2017), Karen Parkin (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) und Gil Steyaert (mit Wirkung ab 12. Mai 2017). Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017) während der Planlaufzeit.

**3** Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Vorstandsernennung von Kasper Rorsted (mit Wirkung ab 1. August 2016), Harm Ohlmeyer (mit Wirkung ab 7. März 2017), Karen Parkin (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) und Gil Steyaert (mit Wirkung ab 12. Mai 2017) während der Planlaufzeit.

**4** 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), Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017) während der Planlaufzeit.

**5** Zeitanteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2016 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer mit Wirkung zum Ablauf des 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.

**6** Zeitanteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2017 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker (mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017) und Glenn Bennett (mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017). Der Versorgungsaufwand 2017 bei Robin J. Stalker und Glenn Bennett beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus (Robin J. Stalker: in Höhe von 739.746 €, Glenn Bennett: in Höhe von 693.085 €) anlässlich des unterjährigen Ausscheidens, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

**7** Umrechnungskurs 1.10691 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2016).

**8** Umrechnungskurs 1.12662 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2017).

**9** Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Glenn Bennett zum Ablauf des 4. August 2017. Der Dienstvertrag von Glenn Bennett endet mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Glenn Bennett bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit erdient. Zusätzlich zu den ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Glenn Bennett für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 287.730 € und Nebenleistungen in Höhe von 13.571 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis 31. Dezember 2017 in Höhe von 122.585 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

**10** Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017. Der Dienstvertrag von Robin J. Stalker endet mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Robin J. Stalker bereits in vollem Umfang während seiner Vorstandstätigkeit erdient. Zusätzlich zu den ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Robin J. Stalker für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 423.988 € und Nebenleistungen in Höhe von 18.725 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis 31. Dezember 2017 in Höhe von 246.965 € 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 im Berichtsjahr als Gesamtbetrag als Zufluss angegeben, da er gemäß den Anforderungen

des Kodex in dem Jahr ausgewiesen werden soll, in dem der Plan endet.

Zufluss in €

6

	Kasper Rorsted Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender seit 1. August 2016 bzw. 1. Oktober 2016		Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales		Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Festvergütung	833.333	<b>2.000.000</b>	650.000	<b>750.000</b>	650.000	<b>820.000</b>
Nebenleistungen	18.800	<b>452</b>	17.943	<b>17.943</b>	13.396	<b>12.575</b>
<b>Summe</b>	<b>852.133</b>	<b>2.000.452</b>	<b>667.943</b>	<b>767.943</b>	<b>663.396</b>	<b>832.575</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	937.500	<b>2.400.000</b>	835.500	<b>880.714</b>	835.500	<b>969.943</b>
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	<b>4.250.000</b>	n. a.	<b>2.975.000</b>	n. a.	<b>3.080.000</b>
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	n. a.	<b>4.250.000</b>	n. a.	<b>2.975.000</b>	n. a.	<b>3.080.000</b>
Sonstiges	n. a.	n.a.	n. a.	n.a.	n. a.	n. a.
<b>Summe<sup>5</sup></b>	<b>1.789.633</b>	<b>8.650.453</b>	<b>1.503.443</b>	<b>4.623.657</b>	<b>1.498.896</b>	<b>4.882.518</b>
Versorgungsaufwand <sup>6,7</sup>	587.372	<b>1.243.202</b>	360.846	<b>430.138</b>	359.588	<b>502.371</b>
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.377.005</b>	<b>9.893.655</b>	<b>1.864.289</b>	<b>5.053.795</b>	<b>1.858.484</b>	<b>5.384.889</b>

	Harm Ohlmeyer Mitglied des Vorstands, Vorstandsvorsitzender seit 7. März 2017 bzw. mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017		Karen Parkin Mitglied des Vorstands, Global Human Resources seit 12. Mai 2017		Gil Steyaert Mitglied des Vorstands, Global Operations seit 12. Mai 2017 bzw. 5. August 2017	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Festvergütung	n. a.	<b>561.603</b>	n. a.	<b>437.829</b>	n. a.	<b>437.829</b>
Nebenleistungen	n. a.	<b>14.650</b>	n. a.	<b>14.070</b>	n. a.	<b>8.590</b>
<b>Summe</b>	<b>n. a.</b>	<b>576.254</b>	<b>n. a.</b>	<b>451.899</b>	<b>n. a.</b>	<b>446.419</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	n. a.	<b>640.228</b>	n. a.	<b>495.372</b>	n. a.	<b>502.878</b>
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	<b>842.405</b>	n. a.	<b>656.743</b>	n. a.	<b>656.743</b>
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	n. a.	<b>842.405</b>	n. a.	<b>656.743</b>	n. a.	<b>656.743</b>
Sonstiges	n. a.	n.a.	n. a.	n.a.	n. a.	n. a.
<b>Summe<sup>5</sup></b>	<b>n. a.</b>	<b>2.058.886</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.604.015</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.606.040</b>
Versorgungsaufwand <sup>6,7</sup>	n. a.	<b>385.521</b>	n. a.	<b>289.045</b>	n. a.	<b>296.747</b>
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>n. a.</b>	<b>2.444.407</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.893.060</b>	<b>n. a.</b>	<b>1.902.787</b>

	<b>Herbert Hainer</b> Vorstandsvorsitzende bis 30. September 2016	<b>Glenn Bennett</b> Mitglied des Vorstands, Global Operations bis 4. August 2017		<b>Robin J. Stalker</b> Finanzvorstand bis Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017	
		2016	2017 <sup>8</sup>	2016 <sup>9</sup>	2017 <sup>10,11</sup>
Festvergütung	1.200.000	n. a.	721.474	421.115	665.500
Nebenleistungen	26.917	n. a.	35.056	19.862	20.018
<b>Summe</b>	<b>1.226.917</b>	<b>n. a.</b>	<b>756.531</b>	<b>440.977</b>	<b>685.518</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>1,2</sup>	2.032.500	n. a.	1.029.903	924.113	810.000
Mehrjährige variable Vergütung	n. a.	n. a.	n. a.	3.995.313	n. a.
LTIP 2015/2017 <sup>3,4</sup>	n. a.	n. a.	n. a.	3.995.313	n. a.
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
<b>Summe<sup>5</sup></b>	<b>3.259.417</b>	<b>n.a.</b>	<b>1.786.434</b>	<b>5.360.404</b>	<b>1.495.518</b>
Versorgungsaufwand <sup>6,7</sup>	2.837.209	n. a.	260.911	872.497	346.914
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>6.096.626</b>	<b>n.a.</b>	<b>2.047.345</b>	<b>6.232.901</b>	<b>1.842.432</b>
					<b>5.207.045</b>

1 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 für Kasper Rorsted wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 1. August 2016. Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2016 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer [mit Wirkung zum Ablauf des 30. September 2016] während der Planlaufzeit.

2 Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen unterjähriger Vorstandsernennung von Harm Ohlmeyer [mit Wirkung ab 7. März 2017], Karen Parkin [mit Wirkung ab 12. Mai 2017] und Gil Steyaert [mit Wirkung ab 12. Mai 2017]. Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker [mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017] und Glenn Bennett [mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017] während der Planlaufzeit.

3 Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Vorstandsernennung von Kasper Rorsted [mit Wirkung ab 1. August 2016], Harm Ohlmeyer [mit Wirkung ab 7. März 2017], Karen Parkin [mit Wirkung ab 12. Mai 2017] und Gil Steyaert [mit Wirkung ab 12. Mai 2017] während der Planlaufzeit.

4 Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2015/2017 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker [mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017] und Glenn Bennett [mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017] während der Planlaufzeit.

5 Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2017 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbezüge dar.

6 Zeitanteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2016 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Herbert Hainer mit Wirkung zum Ablauf des 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.

7 Zeitanteilige Angabe des Versorgungsaufwands 2017 wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker [mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017] und Glenn Bennett [mit Wirkung zum Ablauf des 4. August 2017]. Der Versorgungsaufwand 2017 bei Robin J. Stalker und Glenn Bennett beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus (Robin J. Stalker: in Höhe von 739.746 €, Glenn Bennett: in Höhe von 693.085 €) anlässlich des unterjährigen Ausscheidens, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

8 Zusätzlich zu der ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Herbert Hainer einen LTIP-Bonus 2015/2017 in Höhe von 5.082.000 €. Diese Vergütung wird im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

9 Umrechnungskurs 1,10690 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2016).

10 Umrechnungskurs 1,12662 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2017).

11 Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Glenn Bennett zum Ablauf des 4. August 2017. Der Dienstvertrag von Glenn Bennett endet mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Glenn Bennett bereits in vollem Umfang während seiner Vorständertätigkeit erlöst. Zusätzlich zu den ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Glenn Bennett für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 287.730 € und Nebenleistungen in Höhe von 13.571 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis 31. Dezember 2017 in Höhe von 122.585 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

12 Zeitanteilige Angabe der Vorstandsbezüge wegen unterjähriger Beendigung des Vorstandsmandats von Robin J. Stalker mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung am 11. Mai 2017. Der Dienstvertrag von Robin J. Stalker endet mit Wirkung zum 31. März 2018. Die im Geschäftsjahr 2017 gewährten variablen Vergütungsbestandteile (Performance-Bonus und LTI) wurden von Robin J. Stalker bereits in vollem Umfang während seiner Vorständertätigkeit erlöst. Zusätzlich zu den ausgewiesenen Gesamtvergütung erhielt Robin J. Stalker für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis zum 31. Dezember 2017 folgende Vergütung: Festvergütung in Höhe von 423.988 € und Nebenleistungen in Höhe von 18.725 €. Diese Vergütung und der Versorgungsaufwand für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis 31. Dezember 2017 in Höhe von 246.965 € werden im Vergütungsbericht in den Gesamtbezügen der früheren Mitglieder des Vorstands ausgewiesen.

## Gesamtbezüge der früheren Mitglieder des Vorstands und ihrer Hinterbliebenen

Frühere Vorstandsmitglieder bzw. ihre Hinterbliebenen erhielten im Geschäftsjahr 2017 Gesamtbezüge in Höhe von 13,520 Mio. € (2016: 8,754 Mio. €). Die Erhöhung beruht zum einen darauf, dass in den Gesamtbezügen für 2017 der Bonus an Herbert Hainer unter dem LTIP 2015/2017 erfasst ist. Zum anderen ist die Erhöhung insbesondere auch auf die Aufnahme der Vergütung und des Versorgungsaufwands von Robin J. Stalker für den Zeitraum vom 12. Mai 2017 bis 31. März 2018 und von Glenn Bennett für den Zeitraum vom 5. August 2017 bis 31. März 2018 sowie der Karenzentschädigung und des Nachlaufbonus im Zusammenhang mit der Beendigung ihrer Tätigkeit in den Gesamtbetrag zurückzuführen. Für Einzelheiten siehe den Abschnitt „Leistungen im Zusammenhang mit der Beendigung der Tätigkeit im Vorstand“. [SIEHE SEITE 47](#)

Für die bis zum 31. Dezember 2005 ausgeschiedenen früheren Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen wurden Pensionsrückstellungen gebildet, die zum 31. Dezember 2017 insgesamt 44,587 Mio. € (2016: 45,821 Mio. €) betragen.

Für sechs 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. Daraus ergeben sich für die adidasAG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 40,106 Mio. € (2016: 29,472 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Diese Erhöhung ist insbesondere auf das Ausscheiden von Robin J. Stalker und Glenn Bennett 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 2017 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. Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat im Dezember 2017 beschlossen, die Vergütung von Roland Auschel und Eric Liedtke mit Wirkung ab dem 1. Januar 2018 zu erhöhen.

## Sonstiges

Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten die Vorstandsmitglieder keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder des Vorstands haben von der adidasAG keine Darlehen und keine Vorschusszahlungen erhalten; anlässlich seines Ausscheidens aus dem Vorstand sind an Robin J. Stalker Vorabzahlungen auf den Performance-Bonus 2017 und zeitanteilig für 2018 sowie auf den LTIP 2015/2017 geleistet worden. [SIEHE SEITE 47](#)

## VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

### VERGÜTUNGSSYSTEM

Gemäß § 18 der Satzung der Gesellschaft setzt sich die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats aus zwei Komponenten zusammen: Festvergütung und zusätzliche Vergütung für Ausschusstätigkeiten. Eine variable Vergütung wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats nicht gewährt. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats Sitzungsgelder sowie Ersatz für ihre Auslagen.

#### Festvergütung für Aufsichtsratstätigkeit

Jedes Mitglied erhält eine Festvergütung, die nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres gezahlt wird. Für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und seine Stellvertreter ist eine höhere Festvergütung vorgesehen.

	Mitglied	Vorsitzender	Stv. Vorsitzender
Grundsätzliche Bemessung	Von Hauptversammlung festgelegter Betrag (Grundbetrag)	300 % des Grundbetrags	200 % des Grundbetrags
Betrag bis 30. Juni 2017 (auf Volljahresbasis)	50.000 €	150.000 €	100.000 €
Betrag ab 1. Juli 2017 (auf Volljahresbasis)	80.000 €	240.000 €	160.000 €

#### Zusätzliche Vergütung für Ausschusstätigkeiten

Ferner erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats für ihre Tätigkeit in bestimmten Ausschüssen eine zusätzliche Vergütung; auch insofern erhöht sich die Vergütung für die Übernahme des Ausschussvorsitzes. Die Höhe der jeweiligen zusätzlichen

Vergütung knüpft nach § 18 der Satzung an die für Mitglieder des Aufsichtsrats von der Hauptversammlung festgelegte Festvergütung (Grundbetrag) an und hängt von den mit der jeweiligen Ausschusstätigkeit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten ab.

	Präsidial sowie Finanz- und Investitionsausschuss		Prüfungsausschuss	
	Mitglied	Vorsitzender	Mitglied	Vorsitzender
Grund-sätzliche Bemessung (in % des Grundbetrags)	50 %	100 %	100 %	150 % seit 1. Juli 2017
Betrag bis 30. Juni 2017 (auf Volljahresbasis)	25.000 €	50.000 €	50.000 €	75.000 €
Betrag ab 1. Juli 2017 (auf Volljahresbasis)	40.000 €	80.000 €	80.000 €	160.000 €

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.

#### Reduzierung von Festvergütung und zusätzlicher Vergütung bei nur zeitweiser Mitgliedschaft

Gehört ein Mitglied dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss nur während des Teils eines Geschäftsjahres an, reduziert sich die Festvergütung bzw. die zusätzliche Vergütung entsprechend zeitanteilig.

#### Sitzungsgeld

Für Präsenzsitungen wird ferner ein Sitzungsgeld gewährt. Das Sitzungsgeld belief sich bis zum 30. Juni 2017 auf 750 € und beträgt seit dem 1. Juli 2017 1.000 €.

#### 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 2017

#### Festvergütung und Sitzungsgeld

Die Gesamtvergütung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2017 belief sich auf 1,78 Mio. € (2016: 1,26 Mio. €). Zusätzlich wurden Sitzungsgelder in Höhe von insgesamt 126.750 € (2016: 70.500 €) gezahlt. Die Erhöhung der Gesamtvergütung des Geschäftsjahrs 2017 gegenüber dem des Geschäftsjahrs 2016 ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Hauptversammlung am 11. Mai 2017 der Satzungsänderung über die Anpassung der Aufsichtsratsvergütung mit Wirkung ab 1. Juli 2017 zugestimmt hat. Infolge der von der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 beschlossenen Vergrößerung um vier Mitglieder war 2017 zudem das erste Geschäftsjahr, während dessen dem Aufsichtsrat erstmals durchgängig 16 Mitglieder angehörten.

#### Sonstiges

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

## Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats in €

7

	2016 Festvergütung	2016 Vergütung Ausschus- tätigkeit	2016 Sitzungsgeld	2017	
				2017 Festvergütung	2017 Vergütung Ausschus- tätigkeit
					2017 Sitzungsgeld
<b>Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2017</b>					
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses, Vorsitzender des Finanz- und Investitionsausschusses)	150.000	50.000	5.250	195.000	65.000
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	100.000	25.000	5.250	130.000	32.500
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	100.000	25.000	5.250	130.000	32.500
Ian Gallienne <sup>1</sup> (Mitglied des Prüfungsausschusses ab 7. März 2017)	27.322	n. a.	1.500	65.000	55.860
Dieter Hauenstein	50.000	n. a.	3.750	65.000	n. a.
Roswitha Hermann <sup>2</sup>	14.208	n. a.	750	n. a.	n. a.
Dr. Wolfgang Jäger (Mitglied des Prüfungsausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	50.000	50.000	6.750	65.000	65.000
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses bis zum 7. März 2017)	50.000	50.000	7.500	65.000	9.140
Herbert Kauffmann (Vorsitzender des Prüfungsausschusses, Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses)	50.000	75.000	7.500	65.000	117.500
Katja Kraus	50.000	n. a.	3.000	65.000	n. a.
Kathrin Menges	50.000	n. a.	3.750	65.000	n. a.
Udo Müller <sup>3</sup>	11.885	n. a.	750	65.000	n. a.
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	50.000	25.000	5.250	65.000	32.500
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	50.000	50.000	7.500	65.000	65.000
Nassef Sawiris <sup>1</sup>	27.322	n. a.	1.500	65.000	n. a.
Michael Storl <sup>2</sup>	14.208	n. a.	750	n. a.	n. a.
Heidi Thaler-Veh	50.000	n. a.	3.750	65.000	n. a.
Kurt Wittmann <sup>3</sup>	11.885	n. a.	750	65.000	n. a.
<b>Gesamt</b>	<b>906.831</b>	<b>350.000</b>	<b>70.500</b>	<b>1.300.000</b>	<b>475.000</b>
					<b>126.750</b>

<sup>1</sup> Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung ab 15. Juni 2016.<sup>2</sup> Mitglied des Aufsichtsrats für den Zeitraum vom 24. Juni 2016 bis zum 6. Oktober 2016.<sup>3</sup> Mitglied des Aufsichtsrats mit Wirkung ab 6. Oktober 2016.

## UNSERE AKTIE

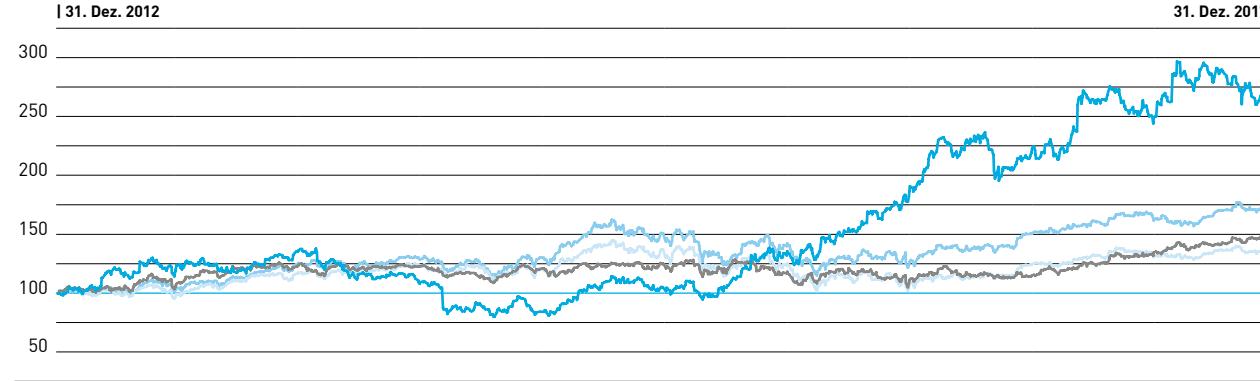
**Trotz einiger kleinerer Rückschläge im Verlauf des Jahres beendeten die internationalen Aktienmärkte das Jahr 2017 im Plus. Während der DAX und der EURO STOXX 50 um 13 % bzw. 6 % zulegten, stieg der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index um 32 %. Die Aktie der adidas AG entwickelte sich weitestgehend analog zu den internationalen Aktienmärkten und beendete das Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr mit einem Anstieg von 11 %. Angesichts der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2017 sowie des Vertrauens des Managements in die solide Finanzlage und die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2018 eine Dividende in Höhe von 2,60 € pro Aktie vorzuschlagen.**

### AUFWÄRTSTREND DER AKTIE DER ADIDAS AG SETZT SICH 2017 FORT

Die internationalen Aktienmärkte beendeten das Jahr 2017 trotz einiger kleinerer Rückschläge im Plus. Unterstützt wurde die starke Entwicklung durch unternehmensfreundliche politische Entscheidungen nach den US-Wahlen, einschließlich der bedeutenden US-Steuerreform, sowie durch das weltweit starke Wirtschaftswachstum, den Ausgang der Parlamentswahl in Frankreich und eine lockere Geldpolitik der Zentralbanken weltweit. Entscheidungen der US-Nationalbank hinsichtlich einer Zinserhöhung und Bilanzkürzungen, eine Stärkung des Euro, Terroranschläge und geopolitische Risiken haben die internationalen Aktienmärkte nur vorübergehend unter Druck gesetzt. Infolgedessen legte der DAX 2017 deutlich um 13 % und der EURO STOXX 50 um 6 % zu. Der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index beendete das Jahr mit einem Anstieg um 32 %. [■ SIEHE TABELLE 9](#)

Die Aktie der adidas AG entwickelte sich weitestgehend analog zu den internationalen Aktienmärkten und schloss das Jahr 11 % über dem Jahresendwert von 2016 ab. Der positive Trend der Aktie wurde im Verlauf des Jahres 2017 insbesondere durch die Bekanntgabe des Unternehmensplans zur Wachstumsbeschleunigung bis 2020 und eine daraus resultierende Anhebung der Finanzziele des Unternehmens bis 2020, deutlich unterstützt. Des Weiteren haben die Veröffentlichung starker Geschäftsergebnisse, die Ende Juli zu einer Anpassung des Ausblicks für das Gesamtjahr 2017 führten und die durch die konsequente Umsetzung des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ vorangetrieben wurden, das Vertrauen der Investoren in die erfolgreiche Umsetzung von Creating the New sowie in die Fähigkeit des Unternehmens, ein nachhaltiges Umsatzwachstum und eine Verbesserung der Margen in den kommenden Jahren zu erzielen, bekräftigt. Infolgedessen erreichte der Aktienkurs der adidas AG am 4. August 2017 einen neuen Höchststand von 199,95 €. Ungünstige Meldungen im Hinblick auf das US-Einzelhandelsumfeld sowie einige Gewinnmitnahmen und strategische Anlageverschiebungen durch Kapitalmarktteilnehmer nach der starken Aktienkursentwicklung der ersten neun Monate setzten die Aktie der adidas AG jedoch Ende des Jahres 2017 vorübergehend unter Druck. Infolgedessen beendete die Aktie der adidas AG das Jahr bei 167,15 € und damit 11 % über dem Vorjahresniveau. [■ SIEHE GRAFIK 8](#)

#### Aktienkursentwicklung in den letzten fünf Jahren<sup>1</sup>



#### Entwicklung der adidas AG Aktie und wichtiger Indizes zum Jahresende 2017 in %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre
adidas AG	11	190	148	226
DAX	13	32	70	60
EURO STOXX 50	6	11	33	-20
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	32	26	52	133

Quelle: Bloomberg.

## LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH ANALOG ZUR AKTIE

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2017 bei 99,82 US-\$. Das bedeutet einen Anstieg in Höhe von 27 % gegenüber dem Vorjahresniveau [2016: 78,55 US-\$]. Der stärker ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Abwertung des US-Dollar gegenüber dem Euro im Jahr 2017 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs verringerte sich von 8,8 Millionen Ende 2016 auf 7,1 Millionen zum Jahresende 2017. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen ging 2017 auf rund 60.200 ADRs zurück [2016: rund 101.200]. Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer Website zu finden.

[ADIDAS-GROUP.COM/ADR](http://ADIDAS-GROUP.COM/ADR)

## AKTIE DER ADIDAS AG IN WICHTIGEN INDIZES VERTRETEN

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, insbesondere im DAX, im EURO STOXX 50 Index und im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, in dem auch unsere Hauptwettbewerber vertreten sind. Unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, betrug zum 31. Dezember 2017 3,01 % [2016: 2,89 %]. Verantwortlich für die höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war die höhere Marktkapitalisierung der adidas AG. Im DAX lagen wir zum Jahresende 2017 gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 11 (2016: 14) und gemessen am Umsatz auf Platz 12 (2016: 12). Unsere Gewichtung im EURO STOXX 50 Index, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz berechnet wird, betrug zum 31. Dezember 2017 1,28 % [2016: 1,31 %]. Darüber hinaus ist die adidas AG in Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich in mehreren wichtigen Nachhaltigkeitsindizes vertreten. [SIEHE TABELLE 10](#)

## MEHR ALS 90 % DER WANDELANLEIHE GEWANDELT

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 81,13 € je Aktie angepasst. Diese Anpassung trat am 12. Mai 2017 in Kraft. Die Schuldverschreibungen können seit Juni 2017 vom Emittenten gekündigt werden. Im Jahr 2017 wurden 2.814.470 Aktien infolge der Ausübung der

Wandlungsrechte, die alle durch eigene Aktien bedient wurden, übertragen. Die restlichen Schuldverschreibungen waren in bis zu 377.190 neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandelbar. [SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 190](#) Somit waren zum 31. Dezember 2017 94 % der Wandelanleihe gewandelt (2016: 48 %). Die Wandelanleihe schloss das Jahr bei 205,91 € und damit um 12 % über dem Vorjahreswert (2016: 183,40 €).

## DIVIDENDENVORSCHLAG VON € 2,60 JE AKTIE

Angesichts der starken operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2017, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 9. Mai 2018 für das

### Die adidas AG Aktie

10

		2017 <sup>1</sup>	2016	Wichtige Indizes
Anzahl der ausstehenden Aktien <sup>2</sup>	Aktien	203.861.234	201.489.310	– DAX
Unverwässertes Ergebnis je Aktie <sup>3</sup>	€	7,05	5,39	– EURO STOXX 50
Verwässertes Ergebnis je Aktie <sup>3</sup>	€	7,00	5,29	– MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods
Jahresendkurs	€	167,15	150,15	– Deutsche Börse Prime Consumer
Höchstkurs	€	199,95	159,50	– Dow Jones Sustainability Indizes (World and Europe)
Tiefstkurs	€	143,80	83,45	– ECPI Ethical Equity Indizes (Euro und EMU)
Marktkapitalisierung <sup>4</sup>	Mio. €	34.075	30.254	– ECPI ESG Equity (Euro and World)
Dividende je Aktie	€	2,60 <sup>5</sup>	2,00	– Ethibel Sustainability Indizes (Global und Europe)
Dividendensumme	Mio. €	530 <sup>4</sup>	405	– Euronext Vigeo (Eurozone 120, Europe 120)
Ausschüttungsquote <sup>3</sup>	%	37,1 <sup>4</sup>	37,4	– FTSE4Good Index Serie
Dividendenrendite	%	1,6	1,3	– MSCI Global Sustainability Indizes
Eigenkapital pro Aktie <sup>4</sup>	€	31,64	32,12	– MSCI SRI Indizes
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende <sup>6</sup>	%	23,7	27,8	– STOXX Global ESG Leaders
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag <sup>7</sup>	Aktien	653.389	892.646	

1 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

2 Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

3 Basierend auf dem Gewinn aus den fortgeführt Geschäftsbereichen.

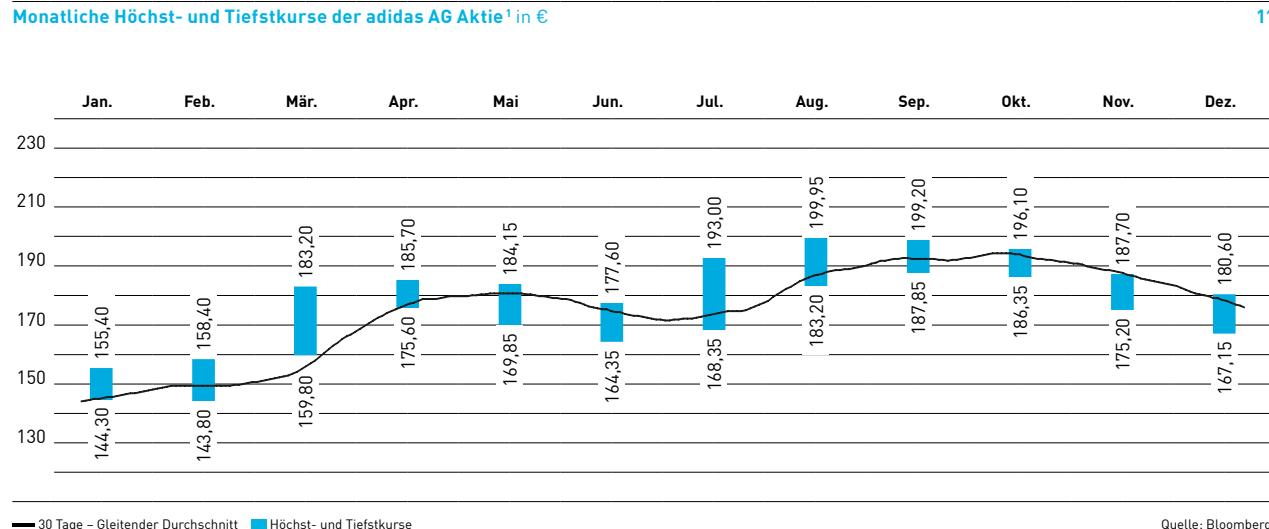
4 Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.

5 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

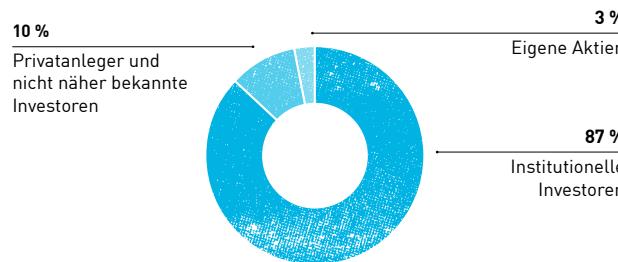
6 Basierend auf dem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

7 Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

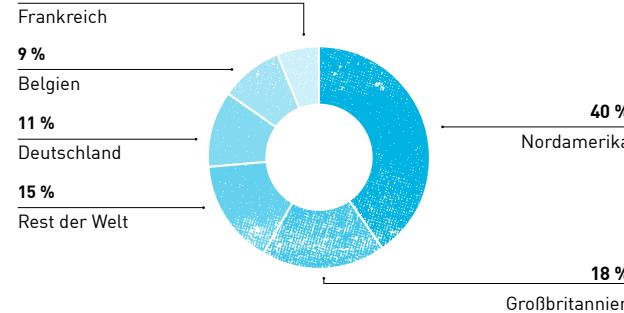
## UNSERE AKTIE

Monatliche Höchst- und Tiefstkurse der adidas AG Aktie<sup>1</sup> in €

1 Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

Aktionärsstruktur nach Investorengruppen<sup>1</sup>

1 Stand: Januar 2018.

Aktionärsstruktur nach Region<sup>1,2</sup>

1 Stand: Januar 2018.

2 Bezieht sich lediglich auf institutionelle Investoren.

Geschäftsjahr 2017 eine Dividende in Höhe von 2,60 € je dividendenberechtigte Aktie vorzuschlagen. Dies bedeutet eine Erhöhung von 30 % gegenüber dem Vorjahr (2016: 2,00 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 15. Mai 2018 ausgezahlt. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 530 Mio. € (2016: 405 Mio. €) entspricht einer Ausschüttungsquote von 37,1 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen (2016: 37,4 %) ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt aus der US-Steuerreform im Jahr 2017. [SIEHE TABELLE 10](#) Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen vorsieht.

## SHAREHOLDER-RETURN-PROGRAMM AUSGELAUFEN

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 wurde durch den Rückkauf von Aktien über die Börse durchgeführt. Damit machte 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. Die Gesamtzahl der im Rahmen des Shareholder-Return-Programms erworbenen Aktien belief sich auf 11.146.969 Stückaktien. Das entspricht einem rechnerischen Anteil von 11.146.969 € am Grundkapital und mithin 5,33 % des Grundkapitals der Gesellschaft. Die Anschaffungskosten für das Shareholder-Return-Programm beliefen sich insgesamt auf etwa 900 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten).

## AUSGEPRÄGT INTERNATIONALE INVESTORBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit über 70.000 (2016: 60.000). Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Januar 2018 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Institutionelle Investoren stellen die größte Investorengruppe dar und halten 87 % unserer gesamten ausstehenden Aktien (2016: 87 %). Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 10 % (2016: 8 %). Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 3 % der Aktien der Gesellschaft (2016: 4 %); Grund für den Rückgang gegenüber dem Vorjahr waren die eigenen Aktien, die zur Bedienung aus der Wandelanleihe gewandelter Aktien verwendet wurden. Diese wurden zum Teil durch im Rahmen unseres Shareholder-Return-Programms zurückgeworbene Aktien ausgeglichen.

[SIEHE GRAFIK 12](#)

Nach Regionen betrachtet sind 40 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig (2016: 40 %), gefolgt von Großbritannien mit 18 % (2016: 21 %). Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen 11 % (2016: 8 %), auf Belgien 9 % (2016: 9 %) und auf Frankreich 6 % (2016: 5 %). Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 15 % der ausstehenden Aktien (2016: 17 %). [SIEHE GRAFIK 13](#)

## STARKE ANALYSTENUNTERSTÜZUNG FÜR DIE AKTIE DER ADIDAS AG

Das Unternehmen sowie die Aktie der adidas AG bekamen im Jahr 2017 weiterhin starke Unterstützung von Analysten. Rund 40 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 2017. 46 % der Analysten sprachen

eine ‚Kauf‘-Empfehlung für unsere Aktie aus (2016: 27 %). 46 % empfahlen das ‚Halten‘ unserer Aktie (2016: 56 %). 8 % der Analysten stuften unsere Aktie zum ‚Verkauf‘ ein (2016: 17 %).

## ERFOLGREICHE INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Die adidas AG strebt danach, einen kontinuierlichen Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten aufrechtzuerhalten. Das Management und das Investor-Relations-Team verbrachten im Jahr 2017 46 Tage auf Roadshows (2016: 47) und präsentierten während weiterer 21 Tage zusätzlich auf 14 nationalen und internationalen Konferenzen (2016: 28 Tage auf 16 Konferenzen). Zur Vorstellung zusätzlicher Informationen rund um unseren strategischen Geschäftsplan Creating the New bis 2020 sowie unseres neu eingeführten Unternehmensplans zur Wachstumsbeschleunigung veranstalteten wir am 14. März 2017 einen Investor Day in Herzogenaurach, an dem mehr als 100 Investoren und Analysten teilnahmen.

Zum vierten Mal innerhalb von fünf Jahren wurde adidas mit einem Red Dot Communication Design Award für seinen Geschäftsbericht ausgezeichnet. Zudem erhielt das adidas Investor Relations Team den renommierten europäischen IR Magazine Award in den Kategorien ‚Best‘ im Sektor ‚Consumer Discretionary‘ und ‚Best‘ in der Region Deutschland.

## STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICH

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2017 und danach gemäß §§ 33 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (§§ 21 ff. WpHG alte Fassung) mitgeteilt wurden, sind auf der Website des Unternehmens zu finden. [ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTS-MITTEILUNGEN](#) Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen.

[SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197](#)

## OFFENLEGUNG VON EIGENGESCHÄFTEN VON FÜHRUNGSPERSONEN AUF DER WEBSITE

Informationen über Eigengeschäfte mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von Art. 19 der europäischen Marktmissbrauchsverordnung („MMVO“) durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. andere leitende Führungskräfte oder mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Website veröffentlicht.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/EIGENGESCHÄFTE-FÜHRUNGSKRÄEFE](#)

## AUSFÜHRLICHE FINANZINFORMATIONEN ONLINE ERHÄLTLICH

Auf unserer Website 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 unseren Investor Days und IR Tutorial Workshops, bieten wir auch Webcasts unserer Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen an. [ADIDAS-GROUP.COM/S/INVESTOREN](#)



# KONZERN- LAGEBERICHT

UNSER UNTERNEHMEN

Unternehmensstrategie	062	Innovation	083
adidas Markenstrategie	068	Mitarbeiter und Unternehmenskultur	087
Reebok Markenstrategie	072	Nachhaltigkeit	095
Vertriebsstrategie	075		
Global Operations	078	Nichtfinanzielle Erklärung	109

# UNTERNEHMENS- STRATEGIE

**Alles, was wir tun, hat seine Wurzeln im Sport. Sport gewinnt im Leben der Menschen immer mehr an Bedeutung, sowohl in als auch abseits der Sportstätten. Daher 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 Attraktivität unserer Marken und können so die Wachstumschancen im Sport sowie bei sportinspirierten Freizeit- und Activewear-Produkten nutzen.**

## UNSERE KERNÜBERZEUGUNG: DURCH SPORT KÖNNEN WIR LEBEN VERÄNDERN

Doch die Bedeutung des Sports geht noch weiter: Sport spielt in jeder Kultur und Gesellschaft eine zentrale Rolle und ist elementar für die Gesundheit und Zufriedenheit jedes Einzelnen. Deshalb sind wir davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Wir setzen uns stets dafür ein, Menschen zu inspirieren und sie dazu zu befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren.

## UNSERE MISSION: DAS WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN SEIN

Wir haben ein klares Ziel: das weltweit beste Sportartikelunternehmen sein. Die ‚Besten‘ zu sein, bedeutet, dass wir die besten Sportartikel der Welt entwickeln, herstellen und verkaufen und dass wir rund um unsere Produkte den besten Service und das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise bieten. Wir sind davon überzeugt, dass wir uns bezüglich Marktanteilen, Marktführerschaft und Profitabilität verbessern, wenn unsere Konsumenten, Athleten, Teams, Partner, Medien und Aktionäre uns als die Besten sehen.

### STRATEGISCHER GESCHÄFTSPLAN: ,CREATING THE NEW‘

Unser strategischer Geschäftsplan bis zum Jahr 2020 heißt ‚Creating the New‘. Im Mittelpunkt von Creating the New steht das Ziel, Umsatz und Gewinn weiter zu steigern, indem wir die Attraktivität unserer Marken deutlich erhöhen. Damit stehen unsere Marken im Fokus unseres strategischen Geschäftsplans. Über sie treten wir mit unseren Konsumenten in Kontakt. Dieser konsumentenorientierte Ansatz hat die Attraktivität unserer Marken bereits erheblich gesteigert und unsere Relevanz bei Konsumenten weltweit erhöht. Wir gewinnen dadurch Marktanteile in denjenigen Kategorien, Städten und Märkten, die wir als zukünftige Wachstums treiber für unser Unternehmen identifiziert haben.

### STRATEGISCHE SÄULEN

Creating the New gründet auf unserer einzigartigen Unternehmenskultur sowie auf den drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen werden, das Augenmerk noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Attraktivität der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open Source.

#### Kultur

Wir haben innerhalb unserer Organisation talentierte Mitarbeiter, die sich durch ihre Leidenschaft für Sport und unsere Marken auszeichnen. Während unsere Mitarbeiter die Strategie mit Leben füllen, trägt unsere Unternehmenskultur entscheidend dazu bei, unsere langfristigen Ziele zu erreichen. Wir sind davon überzeugt, dass eine von Kreativität,

Unsere Strategie: ‚Creating the New‘

14



Zusammenarbeit und Vertrauen geprägte Kultur ein wichtiger Weichensteller dafür ist, im Rahmen von Creating the New Neues zu schaffen. [SIEHE MITARbeiter UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

Unsere Führungskräfte gehen dabei mit gutem Beispiel voran. Um unsere Führungsstruktur weiter zu verbessern, haben wir Ende 2016 die „Core Leadership Group“ (CLG) ins Leben gerufen. In dieser Gruppe sind ausgewählte Führungskräfte vertreten, die für die Umsetzung unseres strategischen Geschäftsplans hauptverantwortlich sind. Ihr besonderer Fokus liegt darauf, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu verbessern. Im Jahr 2017 haben wir unsere Führungsstruktur durch die Gründung einer „Extended Leadership Group“ weiter geschärft. Diese Gruppe unterstützt die Core Leadership Group bei der Umsetzung unserer Strategie und dient darüber hinaus als Nachfolgepool für die CLG. Zusätzlich macht unser 2017 eingeführtes Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte „Leadership Framework“, allen Führungskräften in unserem Unternehmen klare Vorgaben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas bedeutet.

Wir sind überzeugt, dass eine von Leistung geprägte Kultur für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie essenziell ist. Um eine solche Kultur innerhalb unseres Unternehmens zu fördern, haben wir neue Wege bei Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung eingeschlagen. Zudem haben wir große Fortschritte bei der Überarbeitung unseres Ansatzes bezüglich Vergütung und Zusatzleistungen gemacht. Beispielsweise werden wir die langfristige Vergütung unserer Führungskräfte vereinfachen und künftig an die Entwicklung von Gewinn und Aktienkurs unseres Unternehmens koppeln, um die Interessen der Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen.

In unserem Unternehmen werden Vielfalt und Integration wertgeschätzt und gefördert. Wir haben eine vielfältige Mitarbeiterbasis mit Beschäftigten aus vielen verschiedenen Ländern. Darüber hinaus wollen wir den Anteil weiblicher Führungskräfte kontinuierlich erhöhen. Mit der Bestellung von Karen Parkin in den Vorstand im Mai 2017 haben wir in dieser Hinsicht Fortschritte erzielt. Außerdem haben wir den Frauenanteil eine Ebene unterhalb des Vorstands von Juli 2015 bis Juni 2017 von 11 % auf 18 % gesteigert. Der Frauenanteil zwei Ebenen unterhalb des Vorstands erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 26 % auf 29 %.

[SIEHE MITARbeiter UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

### Schnelligkeit

Um die Attraktivität der Marken zu steigern, müssen wir unsere Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken und ihnen bestmöglichen Service bieten. Nur so können wir ihnen unabhängig von Ort und Zeit stets aktuelle und begehrenswerte Produkte sowie ein unübertroffenes Markenerlebnis bieten. Dafür müssen wir möglichst nah am Konsumenten sein, seine Wünsche kennen und frühzeitig darauf reagieren. Schnell zu sein ermöglicht uns entscheidende Wettbewerbsvorteile. Dazu zählen eine höhere Produktverfügbarkeit, reduzierte Lagerbestandsrisiken, steigende Umsätze sowie höhere Margen. Deshalb ist Schnelligkeit ein wichtiger und wirkungsvoller Hebel für uns.

Wir nutzen unsere Erfahrung als Branchenführer in diesem Bereich, um unser gesamtes Geschäftsmodell weiterzuentwickeln – von der Kollektionsplanung und Produktentwicklung über die Beschaffung und Beschaffungskette bis hin zu Markteinführung und Vertrieb. Grundlage für unser Konzept im Bereich Schnelligkeit sind drei Programme:

**Niemals ausverkauft:** Wir verbessern unser aktuelles „Never-out-of-Stock“-Programm („niemals ausverkauft“). Dazu setzen wir auf ein globales, permanentes Produktangebot mit längeren Lebenszyklen, kontinuierlicher Nach-

produktion sowie fortlaufendem Nachschub. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass unsere Konsumenten stets die beliebtesten und begehrtesten Produkte erhalten.

**Geplante Reaktionsfähigkeit:** Wir beobachten systematisch Trends am Point of Sale und können dadurch Nachfragesignale besser interpretieren. 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 Konsumentennachfrage zu begegnen.

**Produktentwicklung innerhalb einer Saison:** Wir entwickeln Produktkollektionen zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der Saison, um so die neuesten Branchentrends aufgreifen zu können. Dies hilft uns, überraschende Neuerungen zu entwickeln und die Attraktivität der Marke weiter zu steigern.

Seit der Einführung der strategischen Priorität Schnelligkeit haben wir die Reichweite der Programme in diesem Bereich sukzessive ausgebaut. Mittlerweile sind alle Kategorien und Märkte vollständig in die Speed-Programme integriert und profitieren von deren Vorteilen. Der Anteil „schneller“ Produkte an unserem Umsatz ist kontinuierlich auf 28 % im Jahr 2017 gestiegen. Damit liegen wir im Hinblick auf unser Gesamtziel, den Anteil dieser Produkte bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern, voll im Plan. Darüber hinaus erzielen wir weitere Fortschritte, bei diesen „schnellen“ Produkten den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern.

Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in unserer Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, durch neue, branchenverändernde Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. Ende 2015 haben wir unsere erste Speedfactory [SIEHE GLOSSAR](#) in Ansbach eröffnet. 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 einzigartige Produkte entwickelt werden, die genau auf die Bedürfnisse der Konsumenten hinsichtlich Passform und Funktionalität zugeschnitten sind. Im Jahr 2017 wurde das erste Produktkonzept in der Speedfactory umgesetzt: Mit AM4 ging eine Serie individuell entworfener und gefertigter Schuhe für sechs wichtige Städte (Key Cities) in Produktion. Außerdem haben wir eine zweite Speedfactory in Atlanta (USA) eröffnet, um noch näher an den US-Konsumenten zu sein und deren Bedarf schneller zu bedienen. Unser Fokus wird im Jahr 2018 darauf liegen, die Leistung beider Fertigungsanlagen weiter zu erhöhen. Speedfactory ermöglicht es uns nicht nur, herkömmliche Fertigungsprozesse zu hinterfragen, sondern liefert darüber hinaus kontinuierlich neue Erkenntnisse. So können wir Effizienz und Möglichkeiten auch innerhalb der traditionellen Beschaffungskette steigern. Diese bildet auch weiterhin die Basis für unsere weltweite Beschaffungsaktivität.

 SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78  SIEHE INNOVATION, S. 83

## Städte

Die Urbanisierung ist ein anhaltender Megatrend. Ein Großteil der Weltbevölkerung lebt heute bereits in Städten, in denen rund 80 % des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaftet wird. In Städten werden globale Trends sowie die Wahrnehmung, Perspektive und Kaufentscheidung der Konsumenten geprägt. Um zukünftig erfolgreich zu sein, müssen wir daher die Konsumenten in den einflussreichsten Städten der Welt für uns gewinnen. Wir haben sechs globale Metropolen identifiziert, in denen wir überproportional investieren wollen, um präsent zu sein, Marktanteile hinzugewinnen und Trends zu prägen: London, Los Angeles, New York, Paris, Shanghai und Tokio.

Wir wollen Konsumenten in diesen Städten über alle Kontaktpunkte hinweg außergewöhnliche Erlebnisse bieten, indem wir den Austausch 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 wollen wir hohe Synergieeffekte zwischen unseren kommerziellen Initiativen und unseren Aktivierungsmaßnahmen erzielen. Dazu gehört auch, unsere eigenen Initiativen mit ähnlichen Aktivitäten unserer wichtigsten Einzelhandelspartner abzustimmen.

Unser Ziel ist es, ein ‚End-to-End-Ökosystem‘ in diesen Städten zu schaffen, das Konsumenten durch das Prinzip der ‚Aktivierung von unten nach oben‘ („Bottom-up“) und ganzheitliche Einzelhandelerlebnisse mit relevanten Produkten in Kontakt bringt:

**Aktivierung:** Unsere Key Cities bieten eine einzigartige Plattform für die Aktivierung unserer Marken. Zu unseren erfolgreichsten Aktivitäten 2017 zählen der ‚Green Light Run‘ in Tokio, der mit sechs ‚Cannes Awards‘ prämiert wurde, der Parley ‚Run for the Oceans‘ in New York City sowie die Präsentation von Nemeziz in London, unserer neuen Produktfamilie im Bereich Fußballschuhe. Durch diese Erfolge haben wir unsere Markenbeliebtheit in den jeweiligen Städten gesteigert und weltweite Aufmerksamkeit in den sozialen Netzwerken erhalten.

**Produkte:** Wir setzen weiterhin auf breit gefächerte Produkteinführungen, mit Fokus auf alle sechs Städte. Dazu gehören globale Kampagnenstarts und exklusive Kollektionen. Mit der AM4 Serie haben wir 2017 erstmals einen Schuh eingeführt, der in Zusammenarbeit mit Konsumenten aus diesen sechs Städten entwickelt und speziell auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten wurde. Der in unserer Speedfactory gefertigte AM4 feierte Ende 2017 Premiere in London und Paris. Für 2018 ist die Einführung in den übrigen vier Key Cities geplant.

**Erlebnisse:** Wir wollen unseren Konsumenten Premium-Einkaufserlebnisse bieten, indem wir für sie Konzepte entwickeln, die verbinden, motivieren und inspirieren. Die Eröffnung unseres zweiten adidas Originals Flagship-Stores in London 2017 hat in dieser Hinsicht branchenweit neue Maßstäbe gesetzt. Weiterhin konnten wir in Zusammenarbeit mit unseren Einzelhandelspartnern erhebliche Fortschritte dabei erzielen, Verkaufsflächen in wichtigen Geschäften und Handelszonen in Premium-Handelsflächen zu verwandeln.

Die Ergebnisse bestimmter Leistungsindikatoren (NPS und Marktanteil) für das Jahr 2017 deuten darauf hin, dass wir auf einem guten Weg sind, unser langfristiges Ziel zu erreichen, bis Ende 2020 die Umsätze in unseren Key Cities im Vergleich zu 2015 zu verdoppeln. Unsere wichtigsten Städte tragen überdurchschnittlich zum Gesamtwachstum unseres Unternehmens bei. Dies wiederum hilft uns, weitere Marktanteile hinzuzugewinnen. Darüber hinaus konnten wir eine relative Steigerung der Begehrlichkeit im Hinblick auf unsere Marken in den meisten dieser Städte feststellen.

## 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 Konsumenten öffnen und sie dazu einladen, gemeinsam mit uns die Zukunft des Sports und der Sportkultur zu gestalten. 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. Wir ermöglichen Externen Zugang zu den Mitteln und Ressourcen, die wir zur Produktentwicklung einsetzen. Dadurch wollen wir kreatives Kapital für uns gewinnen und pflegen sowie neue Wege

einschlagen, um einen noch nie dagewesenen Markenwert für die Konsumenten zu schaffen, der weit über Geschäftstransaktionen hinausgeht.

Wir haben drei strategische Initiativen für Open Source definiert:

**Kreative Kooperationen:** Kreative Kooperationen sollen unser kreatives Kapital durch den Einbezug neuer Tools, Umgebungen und die Sichtweisen externer kreativer Köpfe erhöhen. Wir möchten damit der Kreativität eine Plattform bieten und die richtigen Werkzeuge für die Entstehung neuer Ideen zur Verfügung stellen. Mit der Brooklyn Creator Farm bieten wir beispielsweise eine Möglichkeit zur kreativen Zusammenarbeit. In diesem Design Center und „Creation Hub“ laden wir kreative Talente ein, gemeinsam mit uns und unabhängig von saisonalen Produktentwicklungskalendern an Innovationen für den Sport zu arbeiten. Nach der Aufbauphase im Jahr 2016 gibt uns die Creator Farm inzwischen spürbare Impulse für unsere kreative Ausrichtung und hat eine wichtige Bedeutung in der kreativen Gemeinschaft vor Ort. Außerdem haben wir die erfolgreichen Partnerschaften mit Persönlichkeiten wie Alexander Wang, Kanye West oder Stella McCartney weiter ausgebaut, um Attraktivität und Wachstum unserer Marken weiter voranzutreiben.

**Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere Zusammenarbeit mit Athleten hat das Ziel, Gemeinschaften von Sportlern aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen sowohl Partnerschaften mit den weltbesten Sportlern und Mannschaften als auch Initiativen auf lokaler Ebene. Im Jahr 2017 haben wir unsere Projekte im digitalen und physischen Raum ausgebaut, um mit einer breiteren Gemeinschaft unserer Konsumenten in Dialog zu treten und zu interagieren. Beispielsweise hat „adidas Runners“, eine Läufer-Community, allein in Westeuropa derzeit über 50.000 aktive Mitglieder. Weitere Initiativen sind u. a. unsere Kooperation mit Wanderlust, einem der weltweit größten Anbieter von Yoga-Lifestyle-Events, sowie

unsere Tango League, ein Grassroots-Event, bei dem Fußballtalente gegeneinander antreten können.

**Zusammenarbeit mit Partnern:** Unsere strategischen Initiativen bei der Zusammenarbeit mit Partnern haben das Ziel, unsere Kenntnisse im Sport zu nutzen, um mit den besten Partnern anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Durch den Austausch von Kernkompetenzen schaffen wir einen einzigartigen Wert für unsere Marken und letztlich für unsere Konsumenten. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang unsere Partnerschaft mit *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#). Als Gründungsmitglied dieser Organisation leistet adidas nicht nur finanzielle Unterstützung, um beispielsweise Strandsäuberungen zu finanzieren. Im Jahr 2017 haben wir mehrere neue Schuhmodelle aus Parley Ocean Plastic [SIEHE GLOSSAR](#) eingeführt, darunter der UltraBOOST, der NMD oder der EQT. Insgesamt haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic gefertigt. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Des Weiteren haben wir gemeinsam mit Carbon, einem innovativen Unternehmen aus dem Bereich 3D-Druck, eine neue Produktreihe und Plattform vorgestellt: Futurecraft 4D. Auf Basis von Athletendaten können wir mithilfe der digitalen Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) zuvor nicht realisierbare Designs drucken und benötigen dazu keine arbeitsintensiven und komplexen Montageschritte. Der Futurecraft 4D Schuh wurde 2017 eingeführt. Das Konzept wird im Laufe des Jahres 2018 weiter ausgebaut. [SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

Wir wollen weiterhin externes, kreatives Kapital in unsere Prozesse integrieren, um unsere Möglichkeiten zu erweitern, die Zukunft des Sports zu gestalten. Um sicherzustellen, dass wir in den entscheidenden Momenten ganz nah am Konsumenten sind, werden wir uns auf zwei zentrale Ziele fokussieren: Wir wollen die Markenattraktivität steigern, indem wir Konsumenten einladen, Teil unserer kreativen Unternehmenskultur zu sein. Dazu messen wir den Anteil der von den Nutzern erstellten Inhalte in den sozialen Netzwerken.

Außerdem wollen wir die Anzahl der Nutzer im digitalen Bereich weiter steigern. Bei beiden Zielen konnten wir 2017 deutliche Fortschritte erzielen. Wir gehen davon aus, dass wir anhand der Erkenntnisse, die wir durch Open Source gewinnen, bessere Produkte und Services für unsere Konsumenten entwickeln und somit unsere Markenattraktivität, unseren Umsatz, unsere Marktanteile sowie unsere Profitabilität erhöhen können.

## BESCHLEUNIGUNG VON CREATING THE NEW

Im März 2017 haben wir mehrere Initiativen ins Leben gerufen, mit denen wir die Dynamik unserer Marken fördern sowie Umsatz- und Gewinnwachstum beschleunigen:

### Portfolio

Alle Marken, Vertriebskanäle und Märkte müssen zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Wir analysieren kontinuierlich die Performance unseres Portfolios und prüfen fortwährend, inwieweit es mit unserer Strategie im Einklang steht. Wir werden verstärkt unseren Fokus 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. Im Jahr 2017 haben wir den Verkauf der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth sowie unseres CCM Hockey Geschäfts abgeschlossen. Zudem haben wir die Umsetzung des Turnaround-Plans „Muscle-up“ für Reebok, mit dem Ziel, das Umsatzwachstum anzukurbeln und die Profitabilität der Marke zu steigern, weiter vorangetrieben.

### adidas Nordamerika

Nordamerika ist mit einem Anteil von etwa 40 % der größte Markt innerhalb der Sportartikelbranche. Gleichzeitig hat die Marke adidas in Nordamerika im Vergleich zu anderen Regionen einen relativ geringen Marktanteil, sodass Nordamerika für uns aus geografischer Sicht die größten Wachstumschancen

bietet. Um die Gesamtpositionierung der Marke adidas in der Region zu verbessern, haben wir Nordamerika zu einer strategischen Priorität gemacht und unsere Investitionen in dieser Region bereits erheblich erhöht, um so unsere Relevanz und Sichtbarkeit für die Konsumenten zu steigern. In diesem Zusammenhang haben wir in den vergangenen Jahren unsere Investitionen in die organisatorische Struktur verstärkt und beispielsweise unsere US-Zentrale in Portland erweitert, Marketinginitiativen intensiviert und unsere Vertriebsinfrastruktur weiterentwickelt. Infolge dieser Maßnahmen konnten wir in den vergangenen drei Jahren jeweils ein starkes zweistelliges Umsatzwachstum erzielen, auch wenn die Industrie in den USA zunehmend herausfordernd und von Preisdruck geprägt war. Obwohl wir mit unseren jüngsten Fortschritten in Nordamerika zufrieden sind, sehen wir bei unserer aktuellen Position auf diesem Markt deutliches Verbesserungspotenzial, das wir in den kommenden Jahren weiter ausschöpfen wollen. Deshalb werden wir an unserer Strategie für Nordamerika festhalten. Unser Ziel ist es, unseren Marktanteil in der Region weiter zu erhöhen und den Umsatz der Marke adidas bis 2020 auf 5 Mrd. € zu steigern. Da unsere Profitabilität in der Region trotz erheblicher Verbesserungen 2017 hinter unseren globalen Vergleichswerten zurückliegt, geht unser Fokus in Nordamerika jedoch über die Steigerung von Marktanteilen hinaus.

## ONE adidas

Wir streben kontinuierlich nach operativer Exzellenz. ONE adidas umfasst zahlreiche Initiativen, die zu einer Optimierung und Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse in unserem Unternehmen führen sollen. Unser Fokus liegt in diesem Zusammenhang auf den drei Säulen *Brand Leadership*, [SIEHE GLOSSAR](#) wirksames Marketing und operative Effizienz, mit denen wir die aktuellen Standards und Normen in unserer Organisation hinterfragen. Um die Skalierbarkeit unseres Geschäftsmodells zu erhöhen, richten wir den Fokus auf die Möglichkeiten, mit denen wir unsere aktuellen Prozesse

und Verfahren vereinheitlichen und standardisieren können. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 verschiedene Programme ins Leben gerufen, die uns dabei helfen werden, unsere operative Effizienz und damit die Profitabilität in den kommenden Jahren deutlich zu verbessern. Die konsequente Umsetzung dieser Initiativen hat bereits zu ersten positiven Ergebnissen geführt. Beispielsweise konnten wir die Anzahl unserer Produktkollektionen und Marketingkonzepte weiter reduzieren. Dies hat positive Auswirkungen auf die Profitabilität und die Wirksamkeit unserer Produktfamilien. Analog dazu haben wir verschiedene Aspekte bei Material, Verpackung und Fertigung vereinfacht, wodurch wir unsere Produktmargen erhöhen konnten. Wir arbeiten an einer Vielzahl weiterer Initiativen zu Skalierbarkeit und operativen Verbesserungen, die uns in den kommenden Jahren weitere Vorteile verschaffen sollen.

## Digital

Die digitale Transformation hat fundamentale Auswirkungen auf das Verhalten unserer Konsumenten und auf unsere Arbeitsweisen. Dank digitaler Technologien können wir den Aufbau direkter Konsumentenbeziehungen beschleunigen. Wenn wir unsere digitalen Kompetenzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette verbessern, können wir nicht nur mit unseren Konsumenten in Kontakt treten, sondern zudem in allen Bereichen unserer Organisation schneller, besser und effizienter werden. Im Jahr 2017 haben wir das „Digital Leadership Team“ ins Leben gerufen. Dieses Team soll die digitalen Initiativen im gesamten Unternehmen steuern und die Fachbereiche bei ihren Entscheidungen unterstützen. Gemeinsam mit dem Vorstand hat das Digital Leadership Team klar formulierte Vorgaben in Bezug auf digitale Prioritäten erarbeitet. Unsere eigenen E-Commerce-Plattformen adidas.com und Reebok.com sind dabei unsere größten und wichtigsten Verkaufsstellen. Sie ermöglichen Wachstum, indem sie ein einzigartiges, personalisiertes Premium-Einkaufserlebnis schaffen, bei dem Konsumenten mit unseren

Marken in Verbindung treten können. Zur Unterstützung unseres Ziels, den Umsatz unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten bis zum Jahr 2020 auf 4 Mrd. € zu steigern, haben wir 2017 einen Paradigmenwechsel in Bezug auf die Ausrichtung unserer Initiativen im digitalen Bereich vollzogen. Während wir kontinuierlich daran arbeiten, unsere digitalen Kompetenzen zu erweitern, um unseren Konsumenten bestmöglichen Service zu bieten, haben wir 2017 neue Funktionen und Technologien eingeführt, mit denen wir das Online-Einkaufserlebnis weiter verbessern wollen. Darüber hinaus haben wir 2017 die adidas Shopping App auf den Markt gebracht, die in weniger als zwei Monaten über 600.000-mal heruntergeladen wurde. Mit einem Wachstum von 57 % war unsere E-Commerce-Plattform der mit Abstand am schnellsten wachsende Vertriebskanal 2017.

## FINANZZIELE 2020

Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht, langfristige Wertzuwächse für unsere Aktionäre zu schaffen. Daher konzentrieren wir uns darauf, 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. 111](#)

Unsere einzigartige Unternehmenskultur sowie die drei strategischen Säulen werden die Attraktivität der Marken sowie die Markentreue weiterhin maßgeblich beeinflussen. In Kombination mit den Initiativen zur Beschleunigung von Creating the New werden wir

**ein Umsatzwachstum deutlich über dem Branchendurchschnitt realisieren:** Es ist unser Ziel, den währungsbereinigten Umsatz von 2015 bis 2020 um durchschnittlich



10 % bis 12 % pro Jahr zu steigern (ursprünglich im März 2015: währungsbereinigter Anstieg im hohen einstelligen Bereich);

- **in wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzugewinnen:** 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 Wettbewerbsfeld und unsere Markenstärke berücksichtigt;
- **unsere Profitabilität nachhaltig erhöhen:** Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des Unternehmens nachhaltig zu erhöhen. Der Gewinn aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen soll von 2015 bis 2020 um durchschnittlich 22 % bis 24 % pro Jahr wachsen (ursprünglich im März 2015: Steigerung um etwa 15 %; aktualisiert im März 2017: Steigerung von 20 % bis 22 %);
- **unser Versprechen hinsichtlich höherer Rendite einhalten:** Im Rahmen von Creating the New haben wir uns klar 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 Dividenden-ausschüttungsquote an, die fortwährend zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen liegen soll.

## ADIDAS MARKENSTRATEGIE

### ZIEL: DIE WELTWEIT BESTE SPORTARTIKELMARKE SEIN

Die Marke adidas hat eine lange Tradition und ist seit jeher tief im Sport verwurzelt. 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 uns gelungen, mit der Marke kulturelle Grenzen zu überwinden und adidas sowohl in den Sportarenen als auch auf der Straße zu einer der weltweit bekanntesten und profiliertesten Marken zu machen. Ziel ist es, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein. Dazu müssen wir die weltweit besten Sportprodukte entwickeln, herstellen und verkaufen – und gleichzeitig den besten Service und die besten Erlebnisse bieten.

Angetrieben vom Streben nach Innovation und basierend auf unserer jahrzehntelangen Erfahrung in der Sportwissenschaft haben wir für die Marke adidas ein einzigartiges und umfassendes Sportartikelangebot entwickelt. Von Schuhen über Bekleidung bis hin zu Ausrüstung und Dienstleistungen erfüllt die Marke die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen – von Top-Sportlern und Mannschaften bis zu denjenigen, die Sport als Teil ihres Alltags sehen. Wir helfen Athleten auf jedem Niveau, einen Unterschied zu machen – in ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Dies beruht auf unserer Grundüberzeugung, dass wir durch Sport Leben verändern können.

### DER KONSUMENT IM MITTELPUNKT: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

Der Konsument steht im Mittelpunkt der Marke adidas. Indem wir mit der Marke stets begehrenswerte Produkte und inspirierende Erlebnisse schaffen, wollen wir das Image der Marke sowie das Vertrauen und die Markentreue der Konsumenten stärken. Im Rahmen von „Creating the New“ haben wir die

strategische Ausrichtung sowie die operativen Prozesse und Anreizprogramme der Marke adidas weiterentwickelt. Ziel ist es, damit im gesamten Unternehmen eine Kultur zu fördern, die den Konsumenten in den Mittelpunkt rückt.

**Geschäftsmodell:** Für den langfristigen Erfolg unserer Marke müssen wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und dazulernen. Um schneller und stärker zu werden, müssen wir eine konstante Dynamik aufrechterhalten. Deshalb setzen wir für die Marke adidas auf ein Geschäftsmodell, das den Leitprinzipien des „Brand Leadership“-Ansatzes folgt.  **SIEHE GLOSSAR** Ziel dieses Ansatzes ist, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert. Diese soll geprägt sein durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln. Um die Zusammenarbeit sowie die abgestimmte Umsetzung über die sportspezifischen Kategorien hinweg weiter zu stärken, haben wir 2017 alle sportspezifischen Geschäftseinheiten unter einer Führung vereint. Außerdem haben wir mit „Core“ eine neue Geschäftseinheit ins Leben gerufen, die sich kategorieübergreifend an preisbewusste Konsumenten richtet. Um die Interaktion zwischen den Organisationen auf globaler und lokaler Ebene zu vereinfachen, haben wir zudem die Bereiche Brand Management und Concept-to-Consumer in einer ganzheitlichen Marketingfunktion zusammengeführt. Zudem haben wir die Funktion „Creative Direction“ mit dem Future Team zusammengelegt und so unsere beiden zukunftsweisendsten Funktionen vereinheitlicht und aufeinander abgestimmt. Auf diese Weise schaffen wir Kontinuität und kreative Beständigkeit – von vorgelagerten Bereichen wie Innovation, Technik und Sportwissenschaften über zukunftsgerichtetes, innovatives und markenspezifisches Design bis zur saisonalen kreativen Ausrichtung.

**Kreative Vorbilder:** Bedingt durch die schnelle Entwicklung des Sports und der Sportkultur stehen wichtige Konsumentengruppen und einflussreiche Persönlichkeiten im Fokus der Marke adidas. So können wir die Attraktivität

und Dynamik der Marke mithilfe einer klar definierten Strategie der Konsumentensegmentierung steigern. Diese Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen (Sportler, Sportlerinnen, junge Kreative, Streetwear-Enthusiasten, sogenannte „Amplifier“, also trendverstärkende Personen, und preisbewusste Konsumenten), die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Innerhalb dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für die Marke zu gewinnen. Wir nennen diese Gruppe den „Creator Archetype“ („kreative Vorbilder“). Diese einflussreichen Konsumenten repräsentieren die Werte der Marke – sie alle sind Macher. Trendorientiert und innovationsfreudig richten sie 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 einer unserer strategischen Säulen gemacht haben. Im Jahr 2017 haben wir sowohl globale als auch lokale Marketingaktivitäten für die Marke adidas beschleunigt, um die Wahrnehmung als kreative Marke zu verstärken.

**Fokus auf die Konsumenten:** Unternehmen, die das Feedback der Konsumenten in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungsprozesse rücken, können die Markenloyalität nachweislich stärken. Aus diesem Grund haben wir mit dem Net Promoter Score (NPS) eine globale Kennzahl implementiert, mit der wir die Markendynamik auf Basis objektiver und messbarer Daten vorantreiben können. Der 2015 eingeführte NPS ist zu einem wichtigen Teil unseres Programms zur Steigerung der Markenbindung geworden. Durch dieses Programm wollen wir die Kundewahrnehmung der Marke (positiv wie negativ) und die Motivation für eine Empfehlung der Marke an Freunde besser verstehen.  **SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111**

## **PRODUKTFAMILIEN: ENTWICKLUNG DER BEGEHRTESTEN SYMBOLE IN DER WELT DES SPORTS**

Wir sind davon überzeugt, dass Schuhe innerhalb der verschiedenen Produktkategorien den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des NPS, der sich wiederum direkt in Kaufabsichten unserer Konsumenten und unser Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, übersetzen lässt. Deshalb liegt der Fokus der Marke adidas darauf, im Bereich Schuhe konsequent Neuerungen hervorzubringen. Dabei bedienen wir uns der umfassenden Kenntnisse und des beispiellosen Produktarchivs der Marke adidas, um modernste technologische Innovationen mit der Tradition der Marke zu vereinen. Gleichzeitig verfolgen wir für die Marke die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu reduzieren. So soll der Fokus verstärkt auf die wichtigsten Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke adidas einen 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. Mit unverwechselbaren Merkmalen, Storys und Funktionen sprechen sie die Konsumenten direkt an. Sie besitzen zudem das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Ihr Lebenszyklus wird sorgsam gesteuert, um Langlebigkeit zu gewährleisten. Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert, unterstützt durch die strategischen Säulen des Unternehmens – Schnelligkeit, Städte und Open Source. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Schuhgeschäfts der Marke adidas ausmachen werden. Im Jahr 2017 umfasste das Portfolio an wichtigen Produktfamilien der Marke adidas aktuelle Modelle wie UltraBOOST, PureBOOST, Alphabounce, 'X', Nemeziz, NMD und EQT, aber auch frühere Ikonen wie Superstar, Stan Smith und Gazelle.

Nach den außerordentlichen Erfolgen im Schuhsektor haben wir 2017 damit begonnen, das Produktfamilien-Konzept der Marke adidas auf den Bereich Bekleidung auszuweiten und die Performance in diesem Sektor weiter voranzutreiben. Dabei stehen ausgewählte Initiativen im Mittelpunkt, die sich bereits bei Schuhen als erfolgreich erwiesen haben. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 den Z.N.E. Hoodie – Bestandteil der neuen adidas Athletics Produktlinie für Sportbekleidung – weiterentwickelt. Der Z.N.E. Hoodie wurde speziell konzipiert, um die Ablenkung der Athleten zu reduzieren, damit diese sich in den entscheidenden Momenten vor dem Wettkampf fokussieren können. Dem gleichen Prinzip folgend wurde die Produktlinie im Laufe des Jahres um die Z.N.E. Hose sowie eine Reihe anderer Bekleidungsteile ergänzt. Gleichzeitig haben wir für die Marke adidas die Ressourcen und die Fokussierung auf Innovationen im Bereich Bekleidung ausgebaut und uns verstärkt auf die Aspekte Passform, Tragegefühl und Ästhetik konzentriert. Dieser Ansatz, zu dem auch die Weiterentwicklung der kürzlich eingeführten Produktfamilie Alphaskin, einer Neuauflage der Clima Serie, sowie Weiterentwicklungen innerhalb vielversprechender Wachstumsbereiche wie Primeknit gehören, soll in den kommenden Jahren weiterverfolgt werden.

## **WACHSTUMSTREIBER „WOMEN“**

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 die Social Media und bestimmen das Kaufverhalten der Haushalte. Angesichts der großen Geschäftspotenziale haben wir für die Marke adidas 2017 weitere Ressourcen in den Aufbau einer funktionsübergreifenden Organisation und unterstützenden Infrastruktur für den Bereich Women investiert. Damit soll kategorieübergreifend die Richtung für Design, Sortimentszusammensetzung, Merchandising und Marketing vorgegeben und die Planung gelenkt werden.

Der Fokus wird dabei konsequent auf fünf Produkten für Frauen liegen – BH, Shirt, Top, Tights und Laufschuhe. Diese werden den Schwerpunkt unserer Innovationen bilden. Ziel ist es, in Bezug auf diese fünf Produkte die bisher besten Artikel der Branche zu entwickeln. Die ersten Ergebnisse aus dem Jahr 2017 bestätigen den Erfolg dieser Herangehensweise: Dank hoher zweistelliger Wachstumsraten erhöhte sich der Anteil des Bereichs Women an unserem Gesamtumsatz spürbar. Zu den besonderen Highlights zählten in diesem Zusammenhang zwei globale Marketingkampagnen: „Unleash Your Creativity“ zeigt Ausschnitte aus dem Leben von 15 Top-Athletinnen, die sich über Konventionen hinwegsetzen und die speziell auf den Bereich Running zugeschnittene Kampagne „Fearless AF“ hinterfragt Stereotypen über Läuferinnen. Zudem haben wir die Zusammenarbeit mit einflussreichen weiblichen Persönlichkeiten wie Karlie Kloss, Hannah Bronfman und Robin Arzon weiter ausgebaut sowie unsere Kooperation mit Wanderlust, einem Anbieter weltweit führender Yoga-Lifestyle-Events, verstärkt.

## **MARKETINGINVESTITIONEN: DURCH GEZIELTEREN FOKUS MEHR BEWIRKEN**

Für die Marke adidas konzentrieren wir uns auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketingkonzepte, um die Konsumenten zu loyalen Fans zu machen und den Markenwert zu stärken. Daher wollen wir unsere Marketinginvestitionen absolut gesehen auch künftig weiter erhöhen. Wir wenden nahezu die Hälfte der Marketinginvestitionen der Marke für Promotion-Partnerschaften  SIEHE GLOSSAR auf; die restlichen Investitionen fließen in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich Digital, Werbung, Point-of-Sale- und Grassroots-Aktivierungen. Den Anteil der Marketinginvestitionen für Promotion-Partnerschaften wollen wir bis zum Jahr 2020 auf unter 45 % reduzieren. Darüber hinaus werden wir Ressourcen bündeln und uns mit der Marke auf die „Creators“ und die wichtigsten Produktfamilien konzentrieren. Bei diesem Ziel stehen drei Prioritäten im Vordergrund:

- **„Reason to Believe“:** Neben der Positionierung als kreative Marke wollen wir auch die Emotion des Sports sowie dessen Potenzial, Leben zu verändern, nutzen, um Gründe für das Vertrauen in die Marke adidas zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was die Marke adidas von Wettbewerbern unterscheidet.
- **„Reason to Buy“:** Wir wollen die wirkungsvolle Kommunikation im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien der Marke harmonisieren und weltweit vereinheitlichen. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte wollen wir den Kultstatus der wichtigsten Produktfamilien der Marke adidas steigern bzw. aufrechterhalten und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts geben.
- **„Sports Communities“:** In Sports Communities wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Bezogen auf die Marke adidas sind dies die Orte, an denen Athleten zusammen mit Teamkameraden und Freunden voll und ganz in ihrem Sport aufgehen. Dazu zählen Bolzplatz, Lauftreff oder Streetcourt. Bis zum Jahr 2020 werden wir unsere Grassroots-Aktivitäten und lokale Aktivierungsmaßnahmen bezüglich der Marke adidas erheblich ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei unseren Initiativen in den einflussreichsten Städten der Welt.

Wir wollen den Anteil von Promotion-Partnerschaften an den Marketingausgaben sowie die Anzahl der Partner verringern. Gleichzeitig werden wir durch die folgenden Maßnahmen sicherstellen, dass die Produkte der Marke adidas weiterhin auf den weltweit wichtigsten Plattformen präsent sind:

- **Events von globaler Bedeutung:** z. B. die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft, die UEFA EURO, die UEFA Champions League, Roland Garros (French Open) oder der Boston Marathon
- **Herausragende Teams:** z. B. die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Vereine

wie Manchester United, Real Madrid, Bayern München, Juventus Turin und Flamengo Rio de Janeiro, die neu-seeländische Rugby-Mannschaft All Blacks oder amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder Texas A&M

- **Bedeutende Persönlichkeiten des Sports:** z. B. die Fußballstars Lionel Messi, Paul Pogba, Gareth Bale, Mesut Özil und Gabriel Jesus, die Basketballgrößen James Harden, Damian Lillard und Andrew Wiggins, der Weltrekordhalter im Marathon Dennis Kimetto, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers und Von Miller, die Baseball-Profis Kris Bryant und Carlos Correa sowie die Tennisstars Garbiñe Muguruza und Alexander Zverev

Daneben unterhalten wir für die Marke adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und kreative Kooperationen. Die strategische Partnerschaft mit Kanye West ist wahrscheinlich die bisher bedeutendste Kooperation, die je zwischen einer Sportmarke und einer Persönlichkeit außerhalb der Sportwelt geschlossen wurde. Auch die Zusammenarbeit zwischen adidas Originals und Pharrell Williams ist sehr einflussreich. Die Marke adidas arbeitet zudem mit Top-Designern und Designstudios wie Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons, Gosha Rubchinskiy und Alexander Wang zusammen.

## NACHHALTIGKEIT

Die Marke adidas setzt voll und ganz auf Nachhaltigkeit – das zeigt insbesondere unsere strategische Partnerschaft mit Parley for the Oceans [SIEHE GLOSSAR](#). adidas hat die Branche durch die Serienproduktion von Schuhen aus Parley Ocean Plastic [SIEHE GLOSSAR](#) bereits grundlegend verändert und plant, auch in Zukunft ökologische Innovationen hervorzu bringen. Im Jahr 2017 haben wir mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic hergestellt und darüber hinaus unsere Absicht erneuert, die Verwendung von neuem Kunststoff zu reduzieren. Im Verlauf des Jahres 2017 wurde

die Initiative auf adidas Originals sowie Performance-Sportbekleidung ausgeweitet. Dies führte zu innovativen Ergebnissen wie dem EQT Support ADV Parley oder Trikots für vier Mannschaften aus der amerikanischen Major League Soccer (MLS). [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

## 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. 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 an, 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. Zudem spielen höhere Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2017 haben wir die grundlegende Erneuerung unseres Fußballschuhgeschäfts fortgesetzt und uns weiter auf die Produktfamilien X, Nemeziz und Copa konzentriert sowie mit der Wiedereinführung des Predator auf unsere starke Produkttradition zurückgegriffen.

- Außerdem wollen wir mit Originals im Bereich Lifestyle führend in jedem Markt werden. 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 der Marke sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten

zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen Handwerk und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Storys inspirieren. Wachstum werden wir für die Marke in dieser Kategorie vor allem durch Kultprodukte aus der Vergangenheit erzielen – wie z.B. Samba, Stan Smith, Gazelle und Superstar – aber auch durch neue Modelle wie NMD, EQT, Tubular und Swift Runner, die Elemente aus Vergangenheit und Zukunft vereinen und etwa 50 % des Angebots von adidas Originals im Bereich Schuhe ausmachen.

### Wachsen

- In der Kategorie Running bieten sich für die Marke adidas geschlechterübergreifend und über 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 schärfen. Darüber hinaus wird der Bereich verstärkt in Laufgemeinschaften und die Grassroots-Aktivierung investieren, z. B. in Runbases wie in Berlin und Boston. Zudem wird adidas Running in Zusammenarbeit mit Runtastic eine zentrale Rolle bei der weiteren Digitalisierung des Sports einnehmen.
- adidas Core ist die zweite Kategorie, in der wir deutliche Marktanteile hinzugewinnen wollen. Zielgruppe von Core sind preisbewusstere Konsumenten, vor allem in Schwellenländern. Core bietet in allen Kategorien Modelle zum *Einstiegspreispunkt*  [SIEHE GLOSSAR](#) an. Um erfolgreich

zu sein, verfolgt Core hier ein sogenanntes Fast-Fashion-Geschäftsmodell. „Fast Fashion“ steht für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und bestmögliche Umsetzung im Einzelhandel.

 [SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

### Verstärken

- Die Kategorie Training ist die größte Performance-Kategorie der Marke adidas und zugleich wichtigster Treiber für deren Bekleidungssegment. Ausgehend von innovativen Stoffen und Materialien wollen wir die Reichweite der Marke adidas im Bereich Bekleidung deutlich erweitern – zum einen durch die Kategorie Training, also Produkte für allgemeine Trainingszwecke sowie für spezielle Sportarten, zum anderen durch Athletics, was auf die sportliche Lebenseinstellung von Athleten auch außerhalb des Trainings ausgerichtet ist. Angesichts der hohen Sichtbarkeit der Trainingsprodukte in allen Märkten spielt diese Kategorie eine zentrale Rolle dabei, die Reichweite der Markenbotschaft zu erweitern und so die Marke adidas insgesamt zu stärken.

### Authentisch bleiben

- 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 adidas auch weiterhin eine breite Palette an Sportarten und Aktivitäten wie Golf, Basketball, American Football, Baseball, Outdoor, Rugby, Tennis, Handball, Volleyball, Schwimmen oder Boxen. Um in wichtigen Märkten und Städten die größtmögliche Wirkung zu erzielen und die Ressourcen bestmöglich zu nutzen, priorisieren wir mit der Marke adidas solche Sportarten, die im Hinblick auf die jeweilige lokale Kultur, die Anhängerschaft oder die nationale Identität die wichtigste Rolle spielen.

## 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 wurde der Fokus von Reebok in den vergangenen Jahren von traditionellen Sportarten auf Fitnesssportarten verlagert. Die drei Seiten des Reebok Deltas – Symbol des Wandels und der Transformation – stehen für die physische, mentale und soziale Veränderung, die Fitness als Lebensstil bewirken kann, wenn Menschen die Herausforderung annehmen, sich zu verbessern. Dies gilt sowohl beim Sport als auch in anderen Lebensbereichen.

In den vergangenen Jahren haben wir bei Reebok in die Kategorien Training und Running investiert, um Produkte zu entwickeln, die allen Fitnessgewohnheiten gerecht werden. Gleichzeitig besinnen wir uns in der Kategorie Classics auf die Wurzeln der Marke Reebok und rücken einen fashionorientierten Lifestyle außerhalb des Fitnessstudios in den Mittelpunkt. Inspiriert durch den Anspruch, Innovationsführer im Bereich Fitness zu sein, kombinieren wir bei Reebok auch weiterhin die traditionsreiche Vergangenheit der Marke mit neuen Technologien, die Sport- und Lifestyle-Produkte gleichermaßen neu definieren.

### KONSUMENTENFOKUS: DIE „GAME CHANGERS“

Mit einem konsumentenzentrierten Ansatz konzentriert sich Reebok auf einen unverwechselbaren, relevanten und authentischen Umgang mit den Fokuskonsumenten – den sogenannten Game Changers. Diese Konsumenten, sowohl Frauen als auch Männer aller Altersklassen, werden von dem Willen angetrieben, zur eigenen Bestform zu finden – auf mentaler, sozialer und physischer Ebene. Die Game Changers sind aktiv, fitnessorientiert und lassen sich von der ganzen Bandbreite des

Fitnessbereichs inspirieren. Vier wesentliche Eigenschaften zeichnen ihre gemeinsame Mentalität aus: Selbstoptimierung, Ausdauer, Vertrauen und Bescheidenheit. Diese Grundwerte machen die Game Changers aus. Fitness ist ein fester Bestandteil ihres Lebens, sie sind modebewusst und handeln mit Leidenschaft. Durch intensive Forschung und Interaktion mit Konsumenten hat die Marke Reebok ein Verständnis des komplexen, von Fitness geprägten Lebensstils dieser Konsumentengruppe sowie ihrer Bedürfnisse und Wünsche bezüglich Produkt und Design entwickelt und sich zum Ziel gesetzt, diese Erwartungen stets zu übertreffen.

Der Fokus innerhalb dieser Konsumentengruppe wird auch weiterhin auf den weiblichen Game Changers liegen. Aufbauend auf der langen Tradition der Marke rückt Reebok Frauen in den Mittelpunkt. Mit diesem Ansatz, bei dem inhaltliche Ausrichtung („Content Strategy“), Marketingaktivierung und Vertrieb ganz auf Frauen ausgerichtet sind, geht die Marke völlig andere Wege als andere Marken der Branche. Reebok etabliert sich so als Marke für beide Geschlechter, mit dem Ziel, 50 % des Umsatzes im Bereich Women zu generieren. Diese frauenspezifische Positionierung hat Reebok in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut und ist dazu verschiedene Partnerschaften mit prominenten, vor allem bei Frauen beliebten Influencern eingegangen.

### PRODUKTFAMILIEN: AUF FITNESS-DNA AUFBAUEND

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

Aus diesem Grund investieren wir bei Reebok stark in Produktfamilien und weisen ihnen zukünftig eine hohe Priorität zu. Wir gehen davon aus, dass Produktfamilien im Bereich Schuhe bis 2020 mindestens 25 % des Gesamtumsatzes der Marke Reebok im Bereich Schuhe ausmachen werden. Zu wichtigen Produktfamilien gehören *Performance-Produkte*  [SIEHE GLOSSAR](#) Wie der CrossFit Nano oder der vor Kurzem eingeführte FloatRide Run, die von der jeweiligen Community begeistert angenommen wurden, sowie Produkte, die die Fitness-DNA von Reebok verkörpern, wie z. B. der Classic Leather und der Freestyle. Im Bereich Bekleidung hat Reebok speziell für Frauen konzipierte Produktfamilien kreiert, wie die 2017 eingeführte Lux Tight. 2018 werden weitere Produktfamilien im Bereich Bekleidung mit Fokus auf weibliche Game Changers vorgestellt werden.

Bei Reebok liegt der Fokus auf Innovation. Ziel ist es daher, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und neue Technologien, Styles und Prozesse hervorzu bringen. In diesem Zusammenhang wird Reebok 2018 den PureMove Bra vorstellen, einen innovativen neuen Sport-BH, dessen patentierte Textiltechnologie sich den Bewegungen der Trägerin sowie der Bewegungsintensität anpasst. Reebok investiert neben Technologien auch in Innovationen, zu denen unsere Konsumenten einen Bezug herstellen können und die durch einzigartige Partnerschaften und Geschichten entstehen. 2017 hat die Marke beispielsweise die Reebok Innovation Collective geschaffen, eine konsumentenorientierte Plattform, die diese Art des Storytellings in den Mittelpunkt rückt.

 [SIEHE INNOVATION, S. 83](#)

### MARKETINGINVESTITIONEN: MARKENBOTSCHAFT VERTIEFEN UND REICHWEITE VERGRÖSSEN

Um den Markenwert zu stärken, die Loyalität der Konsumenten zu gewährleisten sowie überzeugende Markenbotschaften zu vermitteln, konzentriert sich Reebok auf die Entwicklung inspirierender Marketingkonzepte. Ein zentrales Element der

Marketing- und Kommunikationsstrategie ist es, mit der ‚Be More Human‘-Plattform mit dem Konsumenten auf emotionaler Ebene in Kontakt zu treten. Unterstützt wird dieser Ansatz von einer Reihe bekannter Persönlichkeiten und Influencern aus dem digitalen Umfeld.

**,Be More Human‘:** Die Marke Reebok will Menschen dazu inspirieren, Bestleistungen zu erreichen – auf physischer, mentaler und sozialer Ebene. Dieses Leitprinzip ist auch wesentlicher Bestandteil der globalen Marketingkampagne Be More Human. Im Mittelpunkt der 2015 eingeführten Kampagne stehen Menschen, die Fitness einen hohen Stellenwert einräumen und dadurch ein erfüllteres und weniger ichbezogenes Leben führen. Die 2017 gestartete Serie von Kurzfilmen ist eine Weiterentwicklung der Be More Human-Kampagne und öffnet den Blickwinkel für andere Fitnessarten und Menschen. Gleichzeitig bleibt die Botschaft erhalten, dass ein aktiver Lebensstil zu einer besseren Version des eigenen Selbst führt. Anlässlich des Kampagnenstarts boten ReebokONE Trainer in verschiedenen US-amerikanischen Städten als Gegenleistung für einen simplen Händedruck Trainingseinheiten an, um Menschen sowohl in physischer als auch sozialer Hinsicht durch Fitness zusammenzubringen. Die Kampagne erhält Unterstützung von ‚Stories of Progress‘ (Geschichten des Fortschritts), einer Online-Sammlung inspirierender Influencer-Berichte und relevanter Inhalte von Marken-Events, Einzelhändlern und Reebok FitHub-Einrichtungen.

**Authentische und einflussreiche Fitness-Assets:** Um die Marke zu stärken sowie deren Relevanz bei Fitness-konsumenten zu erhöhen, ist Reebok eine Reihe von Partnerschaften mit einigen der weltweit einflussreichsten Künstler und Athleten wie z. B. Future, Gigi Hadid und J.J. Watt eingegangen. 2017 wurden mit der Musikerin Ariana Grande, Schauspielerin Nina Dobrev und Top-Designerin Victoria Beckham hochkarätige Neuzugänge in das umfassende Portfolio an Markenbotschafterinnen

aufgenommen. Um die Authentizität der Marke als weltweit beste Fitnessmarke zu stärken, hat Reebok zudem Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness geschlossen, darunter CrossFit, Ragnar, Midnight Runners und Les Mills. Darüber hinaus ist der Aufbau weiterer Partnerschaften mit Fitnesstrainern wichtig, um das Ziel zu erreichen, mit der globalen Fitness-Community in Kontakt zu treten. Mit einem weltweiten Netzwerk von derzeit mehr als 100.000 Trainern ist Reebok dem Ziel, die bevorzugte Marke für Trainer auf der ganzen Welt zu sein, bereits deutlich näher gekommen.

**Digitales Ökosystem:** Um das maximale Wachstums-potenzial zu nutzen, stellt sich die Marke Reebok digital neu auf. Wir haben die Notwendigkeit erkannt, im digitalen Umfeld relevant und authentisch zu sein – vor allem für Frauen. Infolgedessen ist dieses Umfeld wichtigster Kanal sowohl für Kommunikations- und Marketinginitiativen als auch aus kommerzieller Sicht, da dort Erlebnisse und Produkte online zur Verfügung gestellt werden. Die Marke Reebok legt einen besonderen Fokus darauf, die Schnelligkeit und Nutzbarkeit sowie das Konsumentenerlebnis online auf Reebok.com sowohl für mobile Geräte als auch für den Desktop zu optimieren und plant für 2018 weitere Verbesserungen des digitalen Ökosystems.

## ROLLE DER KATEGORIEN

Running, Training und Classics spielen jeweils eine entscheidende Rolle für die Game Changers. Daher konzentriert sich Reebok auf diese drei Kategorien, um Fitnessenthusiasten für sich zu gewinnen und kommerzielle Chancen aus wichtigen Fitnessaktivitäten bis hin zu Lifestyle zu nutzen. Die fundierte und konsumentenorientierte Herangehensweise von Reebok Running setzt innovative Dämpfungstechnologien ein, die dem leistungsorientierten Läufer besondere Vorteile bieten. Reebok Running hat zudem verschiedene moderne Schuhmodelle kreiert, die Innovation und Style miteinander

verbinden. Reebok Training ist nach wie vor eine wesentliche Säule im Game-Changer-Ansatz 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, nach denen Game Changers leben und trainieren. In Reebok Classics verschmilzt die Verwurzelung der Marke im Bereich Fitness mit den modernen Fitness-Designs der Kategorien Running und Training. Dadurch werden Game-Changer-Konsumenten mit ihrem vollständig fitnessgeprägten Lebensstil angesprochen.

## MUSCLE-UP‘: TRANSFORMATION VON REEBOK STÄRKT FUNDAMENT DER MARKE

Reebok hat sich in den vergangenen Jahren von einer allgemeinen Sportmarke zu einer Marke gewandelt, die voll und ganz auf den Bereich Fitness konzentriert ist. Während Reebok über mehrere Jahre hinweg einen Umsatzzanstieg erzielt hatte, bleibt der Marktanteil der Marke insgesamt hinter den Marktanteilen der vergangenen Jahre zurück. Reebok konnte außerdem in der jüngeren Vergangenheit auf dem Heimatmarkt in Nordamerika kein Wachstum verzeichnen. Zudem haben sich die Margen der Marke in den letzten Jahren nicht positiv auf die Gesamtprofitabilität des Unternehmens ausgewirkt.

Daher hat Reebok im Jahr 2017, wie 2016 angekündigt, die Umsetzung des Turnaround-Plans ‚Muscle-up‘ vorangetrieben – mit dem Ziel, das Umsatzwachstum in den USA zu steigern und die Profitabilität insgesamt zu verbessern. Im Rahmen dieses Plans hat das Unternehmen die globale und die US-Organisation von Reebok zusammengelegt und unter einem Führungsteam vereint. Dies soll dazu beitragen, die Organisationsstruktur zu straffen und ein Umfeld zu etablieren, das vollständig auf den Bereich Fitness ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang hat Reebok 2017 auch das Headquarter an einen neuen Standort im Stadtzentrum von Boston verlegt.

Um auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt zukünftig erfolgreich zu sein, muss die Vertriebseffizienz und -effektivität bei Reebok gesteigert werden. Daher hat das Unternehmen seine Initiativen verstärkt, die Anzahl der Reebok Shops in Nordamerika weiter zu optimieren. Das Unternehmen wird insgesamt fast 50 % seiner eigenen Stores im US-Markt schließen – das gilt für Concept Stores und Factory Outlets gleichermaßen –, wobei ein Großteil der Schließungen bereits im Verlauf des Jahres 2017 vorgenommen wurde. Gleichzeitig wird auch das Großhandelsgeschäft gestrafft. Der Fokus wird damit eindeutig auf Einzelhändler gesetzt, die Reebok dabei helfen, den Markenwert zu erhöhen und die Qualität des Wachstums zu steigern.

Muscle-up legt den Fokus nicht nur auf die Straffung der Organisationsstruktur und die Umsetzung der Turnaround-Maßnahmen der Marke Reebok im US-Markt, sondern überarbeitet gleichzeitig die Kernelemente der Reebok End-to-End-Geschäftsabläufe. Die Initiativen reichen von Produktentwicklungen und Go-to-Market-Initiativen über Marketingeffektivität bis hin zu weiteren Maßnahmen zur Beschleunigung der Produktmargen von Reebok.

Die Umsetzung dieser Initiativen wird positive Auswirkungen auf die operative und finanzielle Stärke von Reebok haben und so das Umsatzwachstum und die Profitabilität der Marke in den nächsten Jahren deutlich verbessern. Das Geschäftsjahr 2017 war das erste vollständige Jahr der Umsetzung von Muscle-up und Reebok konnte bereits eine deutliche Steigerung der Profitabilität verzeichnen. Diese spiegelt sich im Anstieg der Bruttomarge der Marke um 4,0 Prozentpunkte auf einen Wert von 40,7 % wider.

## VERTRIEBSSTRATEGIE

### MARKTGEGEBENHEITEN NEU GESTALTEN

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des Unternehmens, indem er Markenattraktivität in profitables und nachhaltiges Geschäftswachstum wandelt. Ziel ist es, den Konsumenten über sämtliche Kontaktpunkte hinweg das beste Einkaufserlebnis in der Sportartikelbranche zu bieten. Wir wollen die Marktgegebenheiten aktiv beeinflussen, indem wir uns von einem reinen Verwalten existierender Marktmechanismen hin zum selbstbestimmten Gestalten von Marktkonzepten der Zukunft bewegen. Unser Ziel ist es, skalierbare Geschäftslösungen einzuführen, um Premium-Erlebnisse zu schaffen. Dabei wollen wir die Erwartungen unserer Konsumenten durch ein integriertes Markenangebot übertreffen.

### HERVORRAGENDE OPERATIVE UMSETZUNG IN UNSEREN MÄRKTNEN VORANTREIBEN

Unsere globale Vertriebsstrategie wird von einem zentralisierten und integrierten Marktteam entwickelt, das die reibungslose Implementierung unserer Markenstrategien unterstützt und die Qualität der operativen Umsetzung weltweit vorantreibt. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 unseren strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020, „Creating the New“, in unseren neun Märkten weltweit konsequent umgesetzt. Zudem haben wir im Laufe des Jahres 2017 die Vorbereitungen für die Zusammenführung der Märkte China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik zur Region Asien/Pazifik (APAC) abgeschlossen. Dieser Schritt ermöglicht es uns, die konvergierenden Kunden- und Konsumentanforderungen in dieser Region zukünftig noch besser zu erfüllen. Vor dem Hintergrund weltweiter Veränderungen spielt unser vielfältiges Marktportfolio eine wichtige Rolle dabei, unser Geschäft zu maximieren, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und unsere Ziele bis zum Jahr 2020 zu erreichen.

### NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS ÜBER ALLE VERTRIEBSKANÄLE HINWEG

Mit mehr als 2.500 eigenen Einzelhandelsgeschäften, rund 13.000 Mono-Branded-Franchise-Stores sowie etwa 150.000 Geschäften unserer Großhandelspartner verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Darüber hinaus nutzen wir mit unserem eigenen E-Commerce-Vertriebskanal – dem größten Einzelgeschäft für unsere Konsumenten in mehr als 40 Ländern – einen einheitlichen globalen Rahmen. Weiterhin erzielen wir große Erfolge bei der Gewährleistung umfassender Konsumentenerlebnisse durch starke funktionsübergreifende Kooperationen mit wichtigen Großhandelspartnern. Durch die nahtlose Integration der Vertriebskanäle in unser Marktportfolio können wir Strategien verfolgen, die ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen und die Produktivität unserer Vertriebsaktivitäten steigern. Indem wir dieses Modell ausweiten, erschließen wir über unseren eigenen Einzelhandel (eigene Einzelhandelsgeschäfte und eigene E-Commerce-Seiten) sowie über Großhandelspartner (selbst kontrollierte Verkaufsflächen sowie Online-Plattformen im Großhandel) neue Geschäftsmöglichkeiten, da wir über alle Konsumentenkontaktpunkte hinweg Halo-Effekte erzeugen, die eine weitere Marktexpansion ermöglichen.

Im Jahr 2017 haben wir unsere Vertriebsstrategie durch verschiedene Initiativen weiterentwickelt, deren Fokus u. a. auf den Aspekten erstklassiges Konsumentenerlebnis, Markttransformation und Produktivität der Vertriebsplattform lag.

#### Erstklassige Konsumentenerlebnisse

Wir wollen für den Konsumenten „omnipräsent“ sein und das Vertriebspotenzial auf den Plattformen, die unseren Konsumenten zur Verfügung stehen, voll ausschöpfen. Zudem wollen wir mithilfe innovativer Lösungen Situationen vermeiden, in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann.

Vor diesem Hintergrund verfolgen wir die folgenden Omni-Channel-Initiativen:

- „Inventory Check“ ermöglicht Online-Konsumenten, die Produktverfügbarkeit in den Läden einzusehen.
- „Click & Collect“ bietet die Möglichkeit, Artikel online zu bestellen und in einem Geschäft vor Ort zu kaufen bzw. 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.
- „Buy Online, Return to Store“ ermöglicht es den Konsumenten, gekaufte Produkte im Geschäft zurückzugeben. Zudem bieten sich dadurch neue Kaufgelegenheiten.
- Mit dem „Partner Program“ können wir unser Online-Angebot auf eine größere Konsumentengruppe ausweiten, indem wir es für ausgewählte Großhandelspartner öffnen.
- „Endless Aisle“ (das „unendliche Regal“) bietet Konsumenten in den Geschäften über unsere E-Commerce-Plattform Zugang zu unserem kompletten Produktsortiment.
- Die neu eingeführte „adidas Shopping App“ verbindet unsere Konsumenten ständig mit der Marke adidas und sorgt für bestmögliche Einkaufserlebnisse.

Wir haben 2017 über all unsere Märkte hinweg eine strategische Kombination dieser Ansätze in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften und bei wichtigen Großhandelspartnern umgesetzt. So haben wir nach den ersten Erfolgen des Partner Programs 2016 im Jahr 2017 viele weitere Partner in Westeuropa und Nordamerika in das Programm aufgenommen. Zudem haben wir 2017 unsere adidas Shopping App erfolgreich in Westeuropa und den USA eingeführt. Die App ist direkt mit dem adidas E-Commerce-Shop verknüpft und bietet Konsumenten persönliche Interaktion, reibungslose Bezahlvorgänge, lückenlose Bestellübersichten sowie personalisierte Inhalte. Durch weitere Investitionen im Bereich Customer Relationship Management (CRM), die uns tiefere Erkenntnisse

und eine engere Verbindung zu unseren Konsumenten ermöglichen, wollen wir den Erfolg der App erheblich steigern.

### Markttransformation

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 ist dabei, Verkaufsflächen selbst zu kontrollieren. Überall dort, wo wir die Präsentation unserer Marken und Produkte am Point of Sale aktiv steuern können, verzeichnen wir eine spürbare Auswirkung auf das Konsumentenerlebnis und letztendlich auf unsere operativen und finanziellen Ergebnisse. Umsetzen können wir dies in unserem eigenen Einzelhandel (einschließlich E-Commerce) und im Großhandel (Franchise-Stores, selbst kontrollierte Verkaufsflächen und Online-Plattformen 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 dafür, unsere Ziele bei den selbst kontrollierten Verkaufsflächen zu erreichen. Wir verstärken unseren Erfolg im eigenen Einzelhandel, indem wir wichtige Erkenntnisse auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in bestehenden und neuen Regionen ausweiten. Nachdem wir 2016 unseren adidas Flagship-Store in New York eröffnet haben, folgte 2017 die Eröffnung des bisher größten adidas Originals Flagship-Stores in Chicago. Wir gehen davon aus, dass diese Flagship-Stores neue Maßstäbe in Bezug auf Produktpräsentation, Umsetzung und Service setzen werden. Diese lassen sich auf alle anderen Vertriebskanäle übertragen. Wir erwarten, dass E-Commerce auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben wird: Der Umsatz soll auf 4 Mrd. € im Jahr 2020 steigen. Im Großhandel werden wir unsere Position mit einem Fokus auf bedeutende Key Accounts weiter ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei wichtige Konsumenten-Hotspots und Handels-

zonen, vor allem jene, die Teil unserer Städte-Initiative sind. Strategische Partnerschaften zum Betreiben selbst kontrollierter Verkaufsflächen bleiben ein wichtiger Impulsgeber dieser Expansion.

### Städte und Handelszonen

Wir konnten 2017 weitere Erfolge in New York, Los Angeles, Paris, London, Shanghai und Tokio verzeichnen: Der zusammengefasste Umsatz in diesen sechs Städten wuchs schneller als der Umsatz des Unternehmens insgesamt. Zudem verzeichneten wir in den meisten dieser Städte eine bessere relative Entwicklung des *Net Promoter Score (NPS)*. [SIEHE GLOSSAR](#) Um diese Dynamik weiter voranzutreiben, werden wir in den jeweiligen Städten die Aspekte Konsumenteneinblicke, Umsetzung im Einzelhandel sowie Großhandelspartnerchaften auch weiterhin in den Mittelpunkt stellen. In diesem Zusammenhang haben wir damit begonnen, diese Städte aus der Perspektive von Handelszonen statt wichtiger Geschäfte und Key Accounts zu betrachten. Wir wollen unseren Konsumenten in diesen kommerziell entscheidenden Gebieten ein erstklassiges, ganzheitliches Einkaufserlebnis über alle identifizierten Vertriebsstellen im Groß- und eigenen Einzelhandel hinweg bieten. Die Erkenntnisse, die wir aus dieser Transformation gewinnen, werden unserer strategischen Säule ‚Städte‘ weitere Impulse geben. Wir wollen dieses Konzept in einer Vielzahl weiterer Städte anwenden und unsere Investitionen auf die Bereiche konzentrieren, in denen unsere Fokuskonsumenten leben, aktiv sind und einkaufen.

### Specialty Sales

Wir haben 2017 die ‚Specialty Sales‘ Organisation eingeführt. Ihr Ziel ist es, die Beliebtheit und Attraktivität unserer Marken in Boutiquen und auf Sneaker spezialisierten Geschäften voranzutreiben und unsere einflussreichsten Konsumenten direkt zu bedienen. Dieses Team ist dafür verantwortlich, höchstes Serviceniveau, Zugang zu individuellen Sortimenten ausgewählter Kategorien, wie z. B. Running oder Originals,

sowie außergewöhnliche Kampagnen weltweit sicherzustellen. Dabei liegt der Fokus klar auf unseren wichtigen Städten und Handelszonen. Nach den ersten Erfolgen 2017 und dem starken Wachstum in Boutiquen und Sneaker-Geschäften werden wir unsere Initiativen im Bereich Specialty Sales auch 2018 und darüber hinaus ausbauen.

### Produktivität und Effizienz der Vertriebsplattform

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

**Erstklassige Präsentation:** Unsere physischen Verkaufsflächen sind ein wichtiger Faktor dabei, 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* [SIEHE GLOSSAR](#) und *Neighbourhood* [SIEHE GLOSSAR](#) bei der Marke adidas sowie *FitHub* [SIEHE GLOSSAR](#) bei der Marke Reebok weiterentwickelt. Bei der Gestaltung unserer eigenen Einzelhandelskonzepte spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle. Daher werden wir diese Konzepte in weiteren Geschäften einführen, wodurch sich vertriebskanalübergreifend Vorteile sowie positive Nebeneffekte für unsere Großhandels- und Franchise-Partner ergeben werden.

**Herausragender Kundenservice:** Im Jahr 2017 haben wir die Sales Academy eingeführt. Mit diesem Programm vollziehen wir einen Kulturwandel bei unseren Vertriebsteams mit dem Ziel, die Effektivität zu steigern. Unsere Konsumenten profitieren von einem deutlich höheren Serviceniveau. Höhere Konversionsraten [SIEHE GLOSSAR](#) und gestiegene durchschnittliche Verkaufspreise bestätigen den Erfolg des Programms.

**Personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sichtbar sowie durch unsere neue adidas Shopping App. E-Commerce und digitale Kommunikation

sind für unsere Marken wirkungsvolle Instrumente zur Konsumentenansprache.

- **Fundierte Entscheidungen:** Wir investieren weiter in Datenanalyse und 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 für die Sortimentsplanung und das Management des Produktlebenszyklus hilfreich sind.
- **Vertriebskanalmix:** Nach einer ausführlichen Profitabilitätsanalyse der Vertriebskanäle in jedem einzelnen unserer Märkte haben wir 2017 ein Optimierungsprogramm gestartet, mit dem sowohl Fokus als auch Ressourcen auf die profitabelsten Vertriebskanäle verlagert werden sollen. Dadurch wollen wir den Vertriebskanalmix unseres Unternehmens weiter optimieren und die Effizienz unserer Global Sales Organisation verbessern.

Wir sind zuversichtlich, dass unsere Vertriebsstrategie zu erheblichen Verbesserungen bei Markenattraktivität (gemessen anhand des NPS), Umsatz, Marktanteil und Profitabilität führen wird.  [SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111](#)

# GLOBAL OPERATIONS

**Der Bereich 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 E-Commerce-Aktivitäten die Einhaltung hoher Qualitätsstandards sowie die Verfügbarkeit und Lieferung von Produkten zu wettbewerbsfähigen Kosten.**

## GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITÄTEN

Ziel und Auftrag von Global Operations ist es, die besten Produkte hervorzu bringen sowie den besten Service zu bieten. Dies gelingt uns zum einen, indem wir unseren Fokus auf innovative Materialien und Fertigungsmethoden richten, und zum anderen durch unseren Omni-Channel-Ansatz, der die Beschaffungskette agiler macht und eine Produktverfügbarkeit nach Wunsch des Konsumenten gewährleistet.

Die Strategie von Global Operations folgt der Gesamtstrategie des Unternehmens – im Mittelpunkt unseres gesamten Handelns 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 sowie der Reduzierung von Kosten, um jederzeit wettbewerbsfähig zu sein.

Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ gibt es für Global Operations drei strategische Prioritäten, die durch mehrere Initiativen umgesetzt werden:

- Wir wollen das erste schnelle Sportartikelunternehmen werden.
- Wir wollen 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.

**SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111** Im Jahr 2017 hat das Unternehmen 78 % (2016: 77 %) der Produkte der Marken adidas und Reebok rechtzeitig und vollständig geliefert. Damit wurde das Gesamtziel von rund 80 % weitestgehend erreicht. Für 2018 strebt Global Operations an, die OTIF-Kennzahl weiter in Richtung der angestrebten 80 % zu verbessern. OTIF wurde im Jahr 2017 für 74 % der Umsatzerlöse aller adidas

und Reebok Produkte 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.

## DAS ERSTE SCHNELLE SPARTARTIKELUNTERNEHMEN WERDEN

„Speed“ ist eine der strategischen Prioritäten des Unternehmens. Ziel ist es, das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche zu werden. **SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62** Global Operations trägt dazu entscheidend bei, indem der Bereich neue Wege bei der Nutzung von Markt- und Durchverkaufsdaten geht und reaktionsschnell neue, attraktive Konzepte entwickelt, die dem Konsumenten bedarfsgerecht in unseren Vertriebskanälen Großhandel, Einzelhandel und E-Commerce zur Verfügung gestellt werden. Indem wir unsere Produkte schneller auf den Markt bringen, ermöglichen wir es unseren Kunden und unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal, Bestellungen näher am tatsächlichen Verkaufszeitpunkt zu platzieren. Dadurch können Einkaufsentscheidungen basierend auf einer besseren Marktentwicklungskenntnis getroffen werden. Demzufolge werden wir verstärkt dazu übergehen, Produkte zukünftig nicht mehr nach einem festen Zeitplan im



### Prozess von der Produktentstehung zur Markteinführung



Vorfeld einer Saison zu 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. Wir haben 2017 weitere Fortschritte bei unserer strategischen Priorität Speed gemacht und befinden uns auf einem guten Weg, den Anteil „schneller“ Produkte an unserem Umsatz bis 2020 auf mindestens 50 % zu steigern. Verglichen mit dem regulären Produktangebot erwarten wir, bei diesen „schnellen“ Produkten den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte um 20 % gegenüber dem regulären Sortiment zu steigern. Getrieben von höherer Marken- und Produktattraktivität wird auch das reguläre Produktangebot einen deutlichen Anstieg beim Durchverkauf zum vollen Verkaufspreis verzeichnen.

Im Jahr 2017 hat Global Operations weiter daran gearbeitet, kurzfristige Bestellungen zu ermöglichen und die Produktionsvorlaufzeiten weiter zu verkürzen. Dabei ist es gelungen, das ganze Jahr hindurch bei etwa 80 % der Bekleidungsstücke eine Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen oder weniger einzuhalten. Bei Schuhen (etwa 85 %) und Zubehör (etwa 95 %) liegen die Produktionsvorlaufzeiten in den meisten Fällen bereits bei 60 Tagen oder darunter. Darüber hinaus hat Global Operations die Kapazitäten für einen schnellen Nachschub der am meisten verkauften Saisonartikel ausgebaut. 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. Die Nachschubkapazitäten basieren bei allen Produktkategorien auf einer Produktionsvorlaufzeit von 30 Tagen. Bei einigen individualisierten Schuhmodellen, die über unsere eigene E-Commerce-Plattform erhältlich sind, werden sogar noch kürzere Produktionsvorlaufzeiten von durchschnittlich unter zehn Tagen erreicht.

Das Unternehmen nutzt seine Stärken bei der Beschaffung und arbeitet mit Experten aus Industrie und Wissenschaft zusammen, um intelligente Fertigungslösungen zu entwickeln, mit denen adidas schnell auf Konsumententrends reagieren kann. Ein Beispiel dafür ist *Speedfactory*.  [SIEHE GLOSSAR](#) Mit dieser Initiative bringen wir die Produktion näher an die Schlüsselmärkte heran und entwickeln qualitativ hochwertige Produkte schneller als je zuvor. Dank durchgehend automatisierter Fertigungsprozesse und innovativer Materialien können wir mit Speedfactory die steigende Nachfrage nach Produktpersonalisierung auf sozial- und umweltverträgliche Art bedienen. Darüber hinaus hilft uns Speedfactory, schneller auf die jeweiligen Konsumentenbedürfnisse zu reagieren und das Konsumentenerlebnis zu verbessern, da die Konsumenten sich in einem interaktiven Prozess an der Entwicklung der Produkte beteiligen können. Unsere Speedfactorys liefern außerdem Erkenntnisse, mit denen wir die digitale Fertigung auch in unserer bestehenden Beschaffungskette vorantreiben können.  [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE S. 62](#)

## EIN NAHTLOSES KONSUMENTENERLEBNIS SCHAFEN

Global Operations arbeitet seit jeher an der Einführung hochmoderner Infrastrukturen, Prozesse und Systeme. Diese leisten einen wichtigen Beitrag dazu, unsere Wachstumsziele zu erreichen. Bestehende Strukturen sind konsolidiert und optimiert worden, wodurch sich Komplexität und Kosten für das Unternehmen reduziert haben. Der Bereich Global Operations richtet seinen Fokus auf innovative Vertriebskonzepte. Damit wollen 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 der Bereich Global Operations eine stärkere Harmonisierung der Produkte über die verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens hinweg schafft, können wir eine höhere

Flexibilität an den einzelnen Kontaktpunkten mit Konsumenten gewährleisten. 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.  [SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 75](#)

Global Operations hat den Fokus im Jahr 2017 darauf gelegt, das Netz an Logistikzentren weiter zu optimieren und auf die zukünftige Konsumentennachfrage vorzubereiten. Damit werden auch die allgemeinen Wachstumsziele des Unternehmens unterstützt. In diesem Zusammenhang haben wir 2017 den Bau von zwei neuen Logistikzentren in Rieste, Deutschland und Suzhou, China, vorangetrieben, die beide 2018 in Betrieb gehen sollen. In den USA haben wir mit dem Bau eines neuen Logistikzentrums in Pennsylvania und der Erweiterung unseres bestehenden Zentrums an der Westküste begonnen – beides mit dem Ziel, unsere Erwartungen für Wachstum in Nordamerika, insbesondere in den Bereichen E-Commerce und eigener Einzelhandel, zu unterstützen. Um den Service für unsere Konsumenten in Großbritannien zu verbessern, werden wir 2018 unser bestehendes Netzwerk auf diesem Markt um eine neue Einrichtung für den Bereich E-Commerce erweitern.

## PRODUKTE AUF NEUE ART UND WEISE ENTWICKELN UND FERTIGEN

Der Bereich Global Operations treibt Innovationen bei neuen Materialien, Produktentwicklungsverfahren und Fertigungsmethoden voran, die Mehrwert für den Konsumenten haben und adidas Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Durch Investitionen in Technik, mit der Design und Fertigung näher zusammenrücken, verändert der Bereich Global Operations traditionelle Entwicklungsmethoden und sorgt so für konstante Aktualität und kürzere Markteinführungszeiten. Gleichzeitig spielt der Bereich eine wichtige Rolle dabei, die Effizienz

unseres operativen Geschäfts zu steigern. Aufgabe von Global Operations ist es in diesem Zusammenhang, durch die Konsolidierung von Material und Verpackung die Material- und Lohnkosten zu reduzieren.

Wir streben danach, zukunftsweisende Materialien einzusetzen. Im Fokus stehen dabei u.a. gestrickte Schuhe, textiler Digitaldruck sowie nachhaltige Materialien. Im Rahmen unserer erfolgreichen Partnerschaft mit *Parley for the Oceans*  haben wir im Jahr 2017 neue Schuh- und Bekleidungsprodukte aus nachhaltigen Materialien eingeführt. 2018 werden wir den Anteil von *Parley Ocean Plastic*  in unseren wichtigsten Kategorien ausbauen. Im Mittelpunkt stehen dabei Laufschuhe und Fußballbekleidung. Um die steigende Nachfrage nach Parley Ocean Plastic bedienen zu können, schaffen wir derzeit die operativen Strukturen für die gezielte Beschaffung nachhaltiger Materialien.



Im Rahmen der Initiative „Digital Creation“ ist es Global Operations gelungen, den Produktentwicklungsprozess vom ersten Entwurf bis zur Markteinführung zu verbessern. Spezielle 3D-Software ermöglicht es, Produktlösungen bereits frühzeitig im Entwicklungsprozess aus der Perspektive der Konsumenten zu betrachten. Dadurch können unsere Teams Entwicklungszyklen und Produktentscheidungen beschleunigen sowie die sogenannten „Drop-Rates“ reduzieren.  Durch 3D-Technologie können wir zudem virtuelle Produktvorversionen häufiger und schneller erstellen und so den Bedarf an physischen Produktmustern reduzieren. Nachdem 3D-Software im Jahr 2016 von allen zentralen Geschäftseinheiten getestet wurde, haben 2017 einige Einheiten damit begonnen, die Technologie als neue Arbeitsweise in ihren Produktentwicklungsprozess aufzunehmen.

Neben dem Ziel, die Produktfamilien im Bereich Schuhe zu komprimieren, konzentriert sich Global Operations darauf, den modularen Entwicklungsansatz auch für den Bereich Bekleidung zu implementieren. In diesem Bereich 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, reduzierte Kosten in den Produktionsstätten sowie für schnellere Produktionsvorlaufzeiten. Im Jahr 2017 hat Global Operations unsere neue Technik zur digitalen Produktentwicklung weiter in diesen modularen Ansatz integriert. Dadurch können wir den Entwicklungsprozess weiter beschleunigen und vielversprechende Automatisierungskonzepte nutzen. Zukünftig werden wir unsere digitalen Kompetenzen und Tools weiter schrittweise einführen. Sie sind die erste Etappe auf dem Weg zu einer durchgehend digitalen Wertschöpfungskette, die sich von der Planung vor Saisonbeginn über die Produktentwicklung bis hin zu Produktion und Vertrieb erstreckt. In diesem Zusammenhang werden wir 2018 den Grundstein für eine durchgehend digitale Produktentwicklung legen und unsere Arbeit darauf ausrichten, einen neuen ganzheitlichen Rahmen für den digitalen Produktentwicklungsprozess zu erarbeiten.

Für Global Operations ist es von entscheidender Bedeutung, den Automatisierungsgrad innerhalb unserer Beschaffungskette zu steigern. Schwerpunkte sind dabei das automatisierte Schneiden und Nähen, da wir dadurch unsere Abhängigkeit von manueller Arbeit reduzieren und durchgängig höchste Qualitätsstandards gewährleisten können. Um unsere Produktionseffizienz weiter zu verbessern, werden wir in den kommenden Jahren die Automatisierung in unserer Beschaffungskette weiter beschleunigen.

## GROSSTEIL DER PRODUKTION BEI UNABHÄNGIGEN ZULIEFERERN

Um unsere Herstellungskosten wettbewerbsfähig 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 Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und Zubehör.  In enger Zusammenarbeit mit wichtigen strategischen Partnern wird der weitaus größte Teil unserer Produkte in 109 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.  Die Dauer der Beziehung zu unseren Zulieferern wird durch

### Strategische Lieferbeziehungen

16

	Gesamt	Zubehör	Bekleidung	Schuhe
Anzahl strategischer Zulieferer	109	15	60	34
Durchschnittliche Anzahl der Jahre als strategischer Zulieferer	11,4	12	10	13
% vom gesamten Produktionsvolumen	83 %	50 %	85 %	90 %
Strategische Zusammenarbeit < 5 Jahre	16 %	27 %	15 %	12 %
Strategische Zusammenarbeit < 10 Jahre	37 %	20 %	45 %	29 %
Strategische Zusammenarbeit < 15 Jahre	20 %	20 %	17 %	26 %
Strategische Zusammenarbeit < 20 Jahre	13 %	0 %	17 %	12 %
Strategische Zusammenarbeit < 25 Jahre	8 %	20 %	3 %	12 %
Strategische Zusammenarbeit > 25 Jahre	6 %	13 %	3 %	9 %

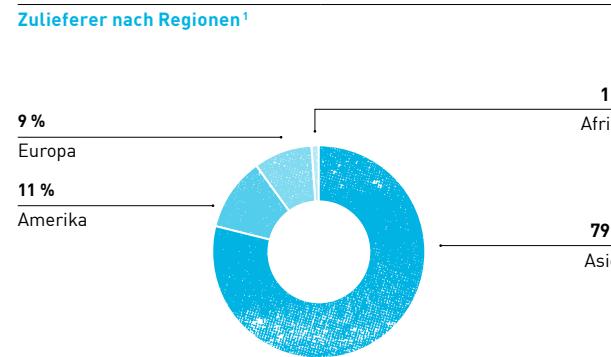


spezielle Performance-Kriterien festgelegt, die von Global Operations in regelmäßigen Abständen gemessen und geprüft werden. Eine aktuelle Liste unserer Zulieferer findet sich auf unserer Website. [▲ ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](#) Zusätzlich betreiben wir eine kleine Anzahl eigener Produktions- und Montagestätten in den USA (2), Kanada (1) 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. Die Effektivität produktbezogener Standards wird mithilfe von Verfahren hinsichtlich Qualitäts- und Materialanforderungen kontinuierlich gemessen. Mittels eines C- und E-KPI-Nachverfolgungssystems erfassen wir zudem die Leistung unserer Zulieferer im sozialen und Umweltbereich. Wir setzen uns in unserer kompletten Beschaffungskette für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein.

**SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95 ▶**

## ZUSAMMENARBEIT MIT 296 UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

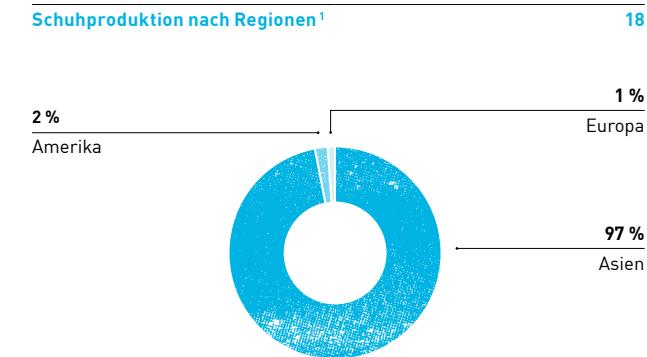
Im Jahr 2017 hat Global Operations mit 296 unabhängigen Herstellern zusammengearbeitet (2016: 297). 79 % unserer unabhängigen Hersteller waren in Asien (2016: 80 %), 11 % in Amerika (2016: 12 %), 9 % in Europa (2016: 7 %) und 1 % in Afrika (2016: 1 %) ansässig. **■ SIEHE GRAFIK 17**



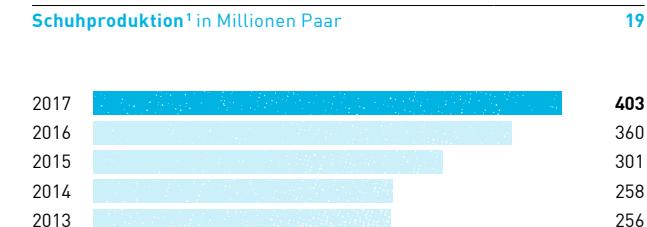
1 Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas und Reebok sowie adidas Golf und Ashworth, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

## ANTEIL VIETNAMS AN DER SCHUHPRODUKTION STEIGT LEICHT

Im Jahr 2017 wurden insgesamt 97 % unserer Schuhe in Asien produziert (2016: 97 %). Auf Europa und Amerika entfielen insgesamt 3 % des Beschaffungsvolumens (2016: 3 %). **■ SIEHE GRAFIK 18** Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 44 % am Gesamtvolumen (2016: 42 %), gefolgt von Indonesien mit 25 % (2016: 24 %) und China mit 19 % (2016: 22 %). Im Jahr 2017 haben unsere Zulieferer rund 403 Millionen Paar Schuhe hergestellt (2016: 360 Millionen Paar). **■ SIEHE GRAFIK 19** Unser größter Zulieferbetrieb hat etwa 11 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen produziert (2016: 10 %).



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



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

## CHINA WEITERHIN WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

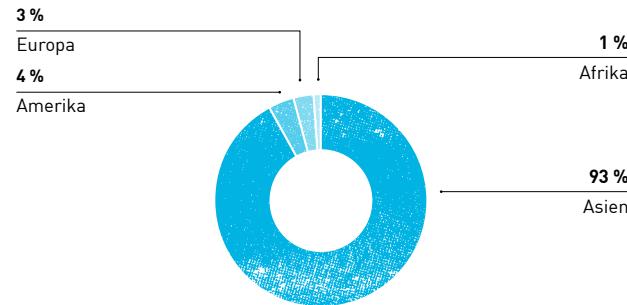
Im Jahr 2017 haben wir 93 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung aus Asien bezogen [2016: 93 %]. Auf Amerika entfiel 4 % des Volumens, auf Europa 3 % und auf Afrika 1 % [2016: Amerika 3 %, Europa 4 % und Afrika weniger als 1 %].

**SIEHE GRAFIK 20** China ist mit 23 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2016: 27 %), gefolgt von Kambodscha mit 22 % (2016: 22 %) und Vietnam mit 18 % (2016: 17 %). Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2017 rund 404 Millionen Textilien her (2016: 382 Millionen Textilien).

**SIEHE GRAFIK 21** Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2017 etwa 10 % dieser Kleidungsstücke (2016: 11 %).

### Bekleidungsproduktion nach Regionen<sup>1</sup>

20



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

### Bekleidungsproduktion<sup>1,2</sup> in Millionen Stück

21

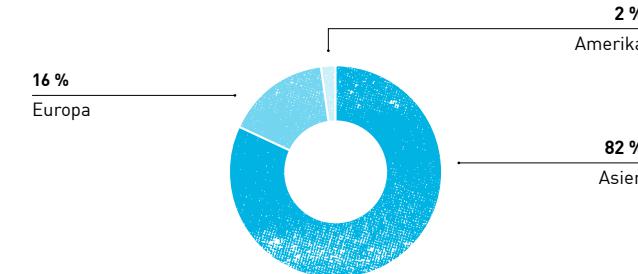
2017	404
2016	382
2015	364
2014	309
2013	292

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

2 Angabe für 2013 wurde aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

### Produktion von Sportzubehör nach Regionen<sup>1</sup>

22



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

### Produktion von Sportzubehör<sup>1,2</sup> in Millionen Stück

23

2017	110
2016	109
2015	113
2014	99
2013	94

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

2 Angabe für 2013 wurde aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

# INNOVATION

**Wir entwickeln innovative Produkte, die den Ansprüchen der Konsumenten und Sportler aller Leistungsstufen gerecht werden. So stärken wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte hervorzubringen, an neuen wegweisenden Technologien zu arbeiten und unsere Prozesse weiterzuentwickeln. Dazu investieren wir in fortschrittliche, nachhaltige Produktionsverfahren und prüfen die zahlreichen Möglichkeiten der Digitalisierung entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette. Unser Ansatz für Innovation basiert weitgehend auf dem Open-Source-Gedanken, in dessen Mittelpunkt kreative Zusammenarbeit steht. Das zeigt sich besonders in unseren zahlreichen Partnerschaften mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen und Forschungsinstituten.**

## DIE ANSPRÜCHE UND BEDÜRFNISSE UNSERER KONSUMENTEN ERFÜLLEN

Innerhalb des Unternehmens ist das Thema Innovation dezentral organisiert. Jede Marke betreibt entsprechend ihrer strategischen und langfristigen Ausrichtung sowie ihrer Positionierung ihre eigenen Innovationsaktivitäten. Grundlegende Forschungsergebnisse sowie Know-how und Kompetenzen im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung werden jedoch unternehmensweit zugänglich gemacht.

Bei der Marke adidas liegt der Fokus darauf, die Ansprüche und Bedürfnisse unserer Konsumenten zu erfüllen. Moderne Innovationen gehen weit über das Produkt hinaus. Sie erfordern zunehmend, dass Konsumentenerlebnisse und Dienstleistungen in der Entwicklung berücksichtigt werden. Außerdem ist mehr Transparenz und eine stärkere direkte

Einbindung unserer Konsumenten erforderlich. Gemeinsam mit unseren Consumer Insight Teams arbeiten wir an einem kontinuierlichen Austausch von Einschätzungen und Trendanalysen, um gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen zu dokumentieren. Damit schaffen wir die Grundlage für relevante Konzepte.

Das FUTURE Team von adidas hat die Aufgabe, ein überzeugendes Portfolio mit Innovationspotenzial zu entwickeln. So sollen beispielsweise neue Materialien, Produktionsprozesse sowie konsumentenfokussierte wissenschaftliche Untersuchungen eine Plattform für bedeutende Konzeptentwicklungen bieten. Die zugehörigen Projekte werden im Unternehmen entwickelt und auf die Bereiche Beschaffung, Marketing sowie den kreativen und strategischen Bereich innerhalb der Organisation abgestimmt. Dies gewährleistet eine stabile und leistungsstarke Innovations-Pipeline.

Um die langfristige Forschungsarbeit zu stärken, hat adidas 2017 ein Team für öffentlich geförderte Projekte ins Leben gerufen. Dieses zentral organisierte Team ist speziell für die Beantragung und Verwaltung öffentlich geförderter Forschungsprojekte verantwortlich und innerhalb des FUTURE Teams angesiedelt. Zu den Aufgaben des Teams gehört auch die Zusammenarbeit mit Regierungseinrichtungen auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene, um gemeinsam mit starken Partnern Schlüsselprojekte zu wesentlichen gesellschaftlichen Herausforderungen zu erarbeiten, die für unsere Konsumenten sowie für die Branche von Bedeutung sind.

Mit diesem Ansatz unterstreichen wir unser klares Bekenntnis zum Open-Source-Gedanken, bei dem wir versuchen, zusammen mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen und Forschungsinstituten Mehrwert zu schaffen. Wir sind nicht nur offen für wertvolles Feedback, sondern lassen uns auch durch das Know-how erfahrener

und anerkannter Partner inspirieren. So arbeiten wir beispielsweise mit Parley for the Oceans an Produkten, die teilweise aus „upcycelten“ Plastikabfällen („Parley Ocean Plastic“)  hergestellt werden, die an Stränden und Küsten aufgesammelt werden, bevor sie ins Meer gelangen. In Kooperation mit BASF, dem weltweit führenden Chemieunternehmen, haben wir Boost entwickelt, eine in der Branche neuartige Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern höchsten Komfort bietet. Mit Speedfactory haben wir in Zusammenarbeit mit unseren Partnern Oechsler AG, Manz AG, BASF und Kurtz Ersa ein revolutionäres Konzept zur automatisierten Fertigung eingeführt. Etablierte Partnerschaften wie diese werden auch weiterhin eine bedeutende Rolle in unserer Entwicklungsarbeit spielen. Darüber hinaus sind wir neue Partnerschaften eingegangen, beispielsweise mit Siemens, einem weltweit führenden Unternehmen auf den Gebieten Industrie, Energie, Gesundheit und Infrastruktur, um die Digitalisierung von Speedfactory weiter voranzutreiben. Außerdem kooperieren wir mit Carbon, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Produktentwicklung durch Hardware, Software und Molekularwissenschaft zu revolutionieren, um die Massenproduktion additiv gefertigter Komponenten zu ermöglichen, wie sie bei Futurecraft 4D, dem ersten mit Licht und Sauerstoff gefertigten Performance-Schuh, bereits zur Anwendung kommt.

## FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

Wir haben für unseren Bereich Innovation fünf strategische Säulen identifiziert. Sie unterstützen uns dabei, die besten Produkte und Erlebnisse für Sportler und Konsumenten zu entwickeln und gleichzeitig wegweisende Innovationen in der Fertigung sowie in den Bereichen Nachhaltigkeit und digitale Anwendungen hervorzu bringen.

## 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 einzelnen Athleten und Teams sowie zahlreichen Hochschulen und branchenführenden Unternehmen zusammen, um die Bedürfnisse unserer Zielkonsumenten zu erfüllen.

## 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 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 im Bereich fertigungstechnischer Innovationen führend zu sein.

## Innovationen im Bereich digitaler Anwendungen und Erlebnisse

adidas gehörte zu den ersten Marken der Branche, die Datenanalyse umfassend bei Athleten angewandt haben. Da wir seit Jahrzehnten kontinuierlich in Sportwissenschaft, Sensor-technik und digitale Kommunikationsplattformen investieren, nehmen wir eine führende Rolle in der Entwicklung branchenverändernder Technologien ein. Angesichts der immer schneller voranschreitenden Digitalisierung bleibt dieses Feld einer unserer Schwerpunkte.

## Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit

Die Verpflichtung, das Unternehmen verantwortungsvoll zu führen, gehört bereits seit Langem zu unseren Grundsätzen. Um weiterhin eine Vorreiterrolle im Bereich nachhaltiger Innovationen einzunehmen, verfolgt adidas einen proaktiven Ansatz, um international anerkannte Best Practices zu etab-

lieren und skalierbare Verbesserungen zu erzielen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeits-Roadmap 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 Abfälle zu reduzieren.

 [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

## Innovationen für die weibliche Zielgruppe

Ein langfristiger Fokus unserer Innovationsarbeit wird auch weiterhin auf der weiblichen Zielgruppe liegen. Um das Wachstum im Bereich Women weiter voranzutreiben, setzen wir auf einen ganzheitlichen Ansatz. Wir wollen grundlegend verstehen, welche Bedürfnisse Sportlerinnen im Performance- sowie im weniger leistungsorientierten Bereich während ihres gesamten aktiven Lebens haben. Diese Zielgruppe ist fester Bestandteil unseres Geschäfts, wird aber aus einem differenzierten Blickwinkel betrachtet. Dafür ist es entscheidend, die spezielle Anatomie und die spezifischen Produktanforderungen weiblicher Konsumenten zu erfassen. Nur so können wir ihnen dabei helfen, ihr 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 aufzubauen. Damit sollen Einblicke und Erkenntnisse noch schneller gewonnen werden, sodass wir unsere führende Position im Bereich Produktinnovationen festigen können.

## ERFOLGREICHE VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Um führend im Bereich Innovation zu sein, müssen wir nicht nur fortschrittliche Technologien und Konsumentenerlebnisse entwickeln, sondern diese auch erfolgreich vermarkten:

**Futurecraft 4D:** High-Performance-Schuh mit einer Zwischensohle, die durch digitale Lichtsynthese aus Licht und Sauerstoff gefertigt wird. Digitale Lichtsynthese („Digital Light Synthesis“) ist eine von Carbon entwickelte revolutionäre Technologie. Die

Zwischensohle des Futurecraft 4D wird mithilfe eines Prozesses entwickelt, der die traditionelle Erstellung von Prototypen und Gussformen überflüssig macht. Mit dem Einsatz der Digital Light Synthesis verzichtet adidas auf 3D-Druck und hebt die additive Fertigung in der Sportartikelbranche sowie die Performance-Qualität auf eine ganz neue Ebene. adidas hat sich zum Ziel gesetzt, bis Ende 2018 mehr als 100.000 Paar dieser High-Performance-Schuhe herzustellen.

**adizero Sub2:** ein High-Performance-Laufschuh, der mit dem Ziel konzipiert wurde, einen Marathon in weniger als zwei Stunden zu laufen. Bei der Entwicklung des Schuhs wurden zahlreiche moderne Materialien unter verschiedenen Temperatur- und Umgebungsbedingungen sowie auf verschiedenen Oberflächen getestet. Bei dem extrem schnellen und leichten Schuh kommt mit Boost Light erstmals das leichteste von adidas verwendete Schaumstoffmaterial zum Einsatz. Diese Innovation ist speziell für Top-Athleten im Wettkampf konzipiert und bietet höchste Energierückführung.

**UltraBOOST X:** ein leichter Laufschuh speziell für Frauen. Der UltraBOOST X ist mit einer Boost Zwischensohle sowie dem flexiblen Primeknit-Obermaterial ausgestattet, das im Mittelfußbereich nicht mit der Sohle verbunden ist und somit das Fußgewölbe passgenau umschließt. Bei der Entwicklung des Schuhs wurde die Technologie ARAMIS zur Aufzeichnung und Analyse von Körperbewegungen eingesetzt. Damit konnten die Innovationsteams von adidas exakt die Stellen identifizieren, bei denen Läuferinnen die meiste Unterstützung und die meiste Bewegungsfreiheit benötigen. Diese Verfahren führten zum einzigartigen Design des UltraBOOST X.

**AM4 Serie:** das erste Großprojekt von adidas, im Rahmen dessen in der Speedfactory in Ansbach und ab 2018 auch in Atlanta (USA) gefertigt wird. adidas Made For London (AM4LDN) und adidas Made for Paris (AM4PAR) sind die ersten Schuhe einer Serie individuell entworfener und gefertigter

Laufschuhe für unsere sechs wichtigsten Städte, die sogenannten ‚Key Cities‘. In den kommenden Monaten werden für Los Angeles, New York, Tokio und Schanghai weitere maßgeschneiderte AM4 Modelle folgen, die speziell auf die einzigartigen Anforderungen zugeschnitten sind. Dazu verwenden wir unsere Marktkenntnisse der jeweiligen Stadt.

**Prime SP Parley:** der erste 3D-Knit-Sprintspike, der aus Plastik gefertigt wird, das an Stränden und Küsten aufgesammelt wird, bevor es ins Meer gelangt. Mit seinem unterstützenden Primeknit-Obermaterial und der gewichtsparenden, lasergeschweißten Rahmenkonstruktion erfüllt das Modell die wichtigsten Bedürfnisse von Sprintern. Dank Parley Ocean Plastic trägt es außerdem dazu bei, die Verschmutzung der Meere durch Plastikmüll zu reduzieren.

**adidas Alphaskin:** eine neue Base-Layer-Technologie, die sich an die Bewegungen des Körpers anpasst. Anstelle einer traditionellen statischen Puppe für Testzwecke wurde Alphaskin mit dem ARAMIS System zur Bewegungsmessung entwickelt, um herauszufinden, an welchen Stellen das Material den Sportler einengt. Durch das neue nahtlose Design können sich Sportler auf ihre Leistung im Wettkampf und im Training fokussieren. Alphaskin bietet kinetisches Wrapping in unterschiedlichen Kompressionsstufen für die jeweilige persönliche Präferenz des Sportlers.

**Reebok Floatride Run:** der erste Schuh mit der neuen Floatride-Foam-Technologie von Reebok. Die einzigartige und gleichmäßige Zellstruktur des Floatride-Schaums sorgt für eine weiche Dämpfung und angemessene Reaktivität bei minimalem Gewicht, sodass Läufer das Gefühl haben, zu ‚schweben‘. Das nahtfreie Ultraknit-Obermaterial mit speziellem Zonen-Design bietet Halt, Atmungsaktivität und Flexibilität. Zudem gewährleistet die dreidimensional geformte Fersenkappe eine komfortable Passform und minimiert Reibung.

**Reebok Cotton + Corn:** Mit dieser Initiative möchte Reebok im Jahr 2018 Schuhe auf Pflanzenbasis auf den Markt bringen. Das erste nach dem Motto ‚Made from things that grow‘ produzierte Modell wird mit Obermaterial aus Biobaumwolle und einer Sohle aus nicht zum Verzehr geeigneten Industriemas ausgestattet sein. Für die ‚Cotton + Corn‘-Initiative kooperiert Reebok mit DuPont Tate & Lyle Bio Products, einem führenden Hersteller von Hochleistungs-Biolösungen.

Die Auszeichnungen, die wir für unsere Innovationen erhalten haben, bestätigen uns in unserem Bestreben, Innovationsführer in der Sportartikelbranche zu sein. Im Jahr 2017 wurde beispielsweise der Futurecraft 4D mit dem ‚Fast Company Innovation by Design Award 2017‘ ausgezeichnet und vom Time Magazine zu einer der 25 besten Innovationen 2017 gewählt. Weiterhin wurden wir für innovative Lösungen wie Futurecraft 4D, Speedfactory oder Parley vom Manager Magazin und der Unternehmensberatung Bain & Company mit dem Preis ‚Game Changer 2017‘ in der Kategorie ‚Operations of the Future‘ geehrt. Darüber hinaus erhielt der Reebok Floatride Run den ‚Best Debut Award‘ im ‚Summer 2017 Shoe Guide‘ von Runner’s World.

## NEUE PRODUKTEINFÜHRUNGEN MACHEN GROSSTEIL DER UMSÄTZE AUS

Wie in den Vorjahren hat das Unternehmen auch 2017 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 2017 überproportional zum Gewinn beigetragen. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2018 fortsetzen wird, da wir eine Vielzahl innovativer neuer Produkte einführen werden.

 [SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 139](#)

Der Großteil des Umsatzes der Marken adidas und Reebok im Jahr 2017 entfiel erneut auf Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden. Im Laufe des Jahres neu eingeführte Produkte machten 79 % des Umsatzes der Marke adidas aus (2016: 77 %). Lediglich 2 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2016: 1%). Bei Reebok waren 69 % der verkauften Schuhe Produkte, die wir im gleichen Jahr eingeführt haben (2016: 73 %). Nur 12 % der Schuhverkäufe entfielen auf Produkte, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2016: 11 %).

### Wichtige F&E-Kennzahlen<sup>1,2</sup>

24

	2017	2016	2015	2014	2013
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	187	149	139	126	124
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)	2,1	1,9	1,9	2,0	2,0
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	1.062	1.021	993	985	992

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

## F&E-KOSTEN 25 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU

Unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) beinhalten u. a. Ausgaben für Personal und Verwaltung. Sonstige Aufwendungen, wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung, sind darin jedoch nicht enthalten. Wie in den Vorjahren wurden auch 2017 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des Unternehmens lagen 2017 mit 187 Mio. € um 25 % über dem Vorjahresniveau (2016: 149 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 64 % der Gesamtausgaben. Zum 31. Dezember 2017 waren 1.062 Mitarbeiter im F&E-Bereich beschäftigt. Im Vorjahr waren es 1.021 Mitarbeiter. Damit arbeiten 2 % der Mitarbeiter des Unternehmens im Bereich Forschung und Entwicklung.

Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2017 2,1 % (2016: 1,9 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz stiegen auf 0,9 % (2016: 0,8 %). [SIEHE TABELLE 24](#)



086

# MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR

**Wir sind davon 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 Schwerpunkte: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbildfunktion, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer einzigartigen Unternehmenskultur.**

## MITARBEITERSTRATEGIE SCHAFT 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 strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn es uns gelingt, unsere Mitarbeiter für uns und unsere Geschäftsstrategie zu gewinnen. Die Mitarbeiterstrategie basiert auf vier Säulen. Diese bilden das Fundament für den Aufbau der Unternehmenskultur und eines geeigneten Umfelds für unsere Mitarbeiter, um Creating the New erfolgreich umzusetzen. **SIEHE GRAFIK 25** 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 2017 haben wir mit den nachfolgenden Initiativen gute Fortschritte erzielt:

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

Unser im Jahr 2015 eingeführtes internes Karriereentwicklungsprogramm ‚Talent Carousel‘ ist in die dritte Runde gegangen und brachte im Jahr 2017 die ersten Absolventen hervor. Mitarbeiter weltweit sind eingeladen, sich für das Programm zu bewerben. Auf ihrem nächsten funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt wechseln 20 Finalisten in eine neue Funktion an einem anderen Standort. Die Kandidaten verbleiben 24 Monate in dem Programm, das sie auf eine zukünftige Tätigkeit als Führungskraft vorbereitet und ihnen die Möglichkeit bietet, an ihren Heimatstandort zurückzukehren.

Im Jahr 2017 haben wir unser zentrales Onboarding-Programm in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach fortgesetzt, um sicherzustellen, dass alle neu eingestellten

Mitarbeiter optimal auf ihren Einstieg ins Unternehmen vorbereitet werden. Des Weiteren haben wir Neueinsteigern unserer Digital Brand Commerce Teams in Herzogenaurach, Portland, Amsterdam und Saragossa im Rahmen eines Pilotprojekts eine App zur Vorbereitung auf das Onboarding zur Verfügung gestellt. Über die App können wir unmittelbar nach Vertragsunterzeichnung mit den neu eingestellten Mitarbeitern in Dialog treten. Durch Untersuchungen der Abläufe in anderen Organisationen haben wir festgestellt, dass sich die Eingewöhnungszeit neuer Mitarbeiter verkürzen lässt, wenn wir bereits vor ihrem ersten Tag im Unternehmen mit ihnen Kontakt aufnehmen und sie in unsere Unternehmenskultur einarbeiten. Auf diese Weise wird die Komplexität in der Startphase reduziert und die Motivation von Anfang an auf einem hohen Niveau gehalten. Sowohl unsere Plattform für

### Die vier Säulen unserer Mitarbeiterstrategie

25



dieses ‚Vorab-Onboarding‘ als auch persönliche Begegnungen liefern wichtige Erkenntnisse für die Einführung globaler, einheitlicher Onboarding-Maßnahmen in den kommenden beiden Jahren.

Über unseren ‚Learning Campus‘ erhalten alle Mitarbeiter weltweit Zugriff auf Lernangebote. Diese digitale Plattform bietet ihnen die Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sie ihre aktuellen Leistungen und zukünftigen Karriereziele vorantreiben können. Im Jahr 2017 haben wir unter dem Dach des Learning Campus weitere funktionelle Lernangebote zur Verfügung gestellt.

Das 2016 in Deutschland, den USA, den Niederlanden und in Hongkong eingeführte Mitarbeiteraktienprogramm wurde 2017 auf China, Taiwan und die Marktorganisation in Hongkong ausgeweitet. Ende des Jahres waren 45 % aller Beschäftigten zur Teilnahme berechtigt, davon haben sich rund 3.600 am Programm beteiligt. In den nächsten Jahren planen wir eine Ausweitung des Programms auf weitere Länder.

Unsere Standorte in den Niederlanden, Spanien und China wurden vom Top Employer Institute für ihre Bemühungen, als Arbeitgeber ein herausragendes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter zu schaffen, ausgezeichnet. Diese Zertifizierung würdigt die adidas Mitarbeiterstrategie, die unternehmensweiten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit vielfältigen Lernangeboten sowie das Modell zum Karrieremanagement. adidas fördert die Mitarbeitermobilität innerhalb der Organisation und überträgt Führungskräften die Verantwortung dafür, kontinuierlich für eine ausreichende Anzahl geeigneter Nachfolger zu sorgen.

Bei unserem Betreuungsangebot für Kinder gehen wir neue Wege: So haben wir in einem an unsere Unternehmenszentrale angrenzenden Waldstück die erste Waldgruppe eröffnet, in der 20 Kindergartenkinder betreut werden. Außerdem

haben wir den Grundstein für unsere zweite Kindertagesstätte auf dem Campus gelegt. Die Einrichtung, die im Oktober 2018 eröffnet werden soll, ist für 138 Kinder ausgelegt (75 Kindergartenplätze, 48 Krippenplätze und 15 Notfall- bzw. Kurzzeitbetreuungsplätze).

### Inspirierende Vorbilder

Im Jahr 2017 haben wir bedeutende Fortschritte bei diesem Schwerpunkt unserer Mitarbeiterstrategie erzielt. So wurden bereits zwei neue Führungsgruppen geschaffen, eine dritte ist in Planung:

- Die ‚Core Leadership Group‘ (CLG), bestehend aus rund 20 Führungskräften, stellt die oberste Ebene dar. Die Mitglieder dieser Gruppe vertreten gemeinsam führende Positionen und Rollen innerhalb unseres Unternehmens. Diese Führungskräfte verschiedener Funktionen und Regionen arbeiten eng mit dem Vorstand zusammen, um die funktionsübergreifende Umsetzung von Creating the New zu überwachen und zu beschleunigen sowie um Führungskräfte der nächsten Generation zu fördern und zu begleiten. Die CLG dient außerdem als Nachfolgepool für den Vorstand.
- Die Extended Leadership Group (ELG) umfasst derzeit rund 100 Mitglieder. Diese neue Gruppe arbeitet funktionsübergreifend daran, die Umsetzung der strategischen Initiativen von Creating the New sowie funktions- und marktspezifischer Projekte voranzutreiben. Darüber hinaus sind die Mitglieder für die kontinuierliche Verbesserung innerhalb der Organisation verantwortlich und fungieren als Mentoren sowie Förderer für jüngere Führungskräfte. Die ELG dient als Nachfolgepool für die CLG.
- Eine dritte Gruppe – die Global High Potential Group (GHIP) – wird im ersten Quartal 2018 gebildet werden. Bei dieser Gruppe, die aus insgesamt 50 Mitgliedern bestehen wird, streben wir ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern an. Im Rahmen der GHIP möchten wir hochbegabte Talente identifizieren und entwickeln, die in der Lage sind,

komplexe und anspruchsvolle Aufgaben mit einem höheren Maß an Verantwortung auf globaler Führungsebene zu übernehmen. Das GHIP-Programm zielt darauf ab, bei den Teilnehmern die Fähigkeiten zu entwickeln, die für ein zukünftiges Profil als obere Führungskraft benötigt werden.

Um für klar definierte Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Mitarbeiterführung zu sorgen, hat die CLG das erste globale Rahmenwerk für Mitarbeiterführung, das sogenannte Leadership Framework, entwickelt. Es basiert auf den drei für unser Unternehmen relevanten Verhaltensweisen – Kreativität, Zusammenarbeit und Selbstvertrauen (die ‚3Cs‘ – Creativity, Collaboration, Confidence) – und präzisiert, welche konkreten Verhaltensweisen von den Führungskräften bei adidas erwartet werden. Das Rahmenwerk wurde in Kooperation mit Mitarbeitern in aller Welt erarbeitet, die Feedback dazu gegeben haben, was gute Mitarbeiterführung bei adidas für sie bedeutet. Damit verfügen wir nun über einen globalen und universellen Rahmen, der nicht weiter lokal interpretiert werden muss. Gleichzeitig legt er konkrete Verhaltensweisen dar, die als Kriterium für die Effektivität der Mitarbeiterführung sowie als Messgröße für zukünftige Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen verwendet werden können. Das Rahmenwerk wurde global durch die CLG und die ELG aktiviert und an die Mitarbeiter kaskadiert. Die Bekanntheit des Rahmenwerks sowie dessen Wirksamkeit werden durch unsere monatliche Mitarbeiterumfrage ‚People Pulse‘ ermittelt.

Wir haben unser ‚Fit2Lead‘-Training für Manager in den USA, Asien sowie EMEA (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) fortgesetzt. Dieses Training wurde speziell für alle Manager entwickelt, 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 seit 2016 durch das ‚Fit2Lead Experienced Manager‘-Training ergänzt. Dieses Training ist auf Führungskräfte zugeschnitten, die bereits über fünf Jahre Managementerfahrung haben und/oder größere Teams leiten oder auf diese Einfluss nehmen.

#### **Frische und vielfältige Perspektiven einbringen**

Im Rahmen von ‚BIG Deal‘, unserer Schulung zum Thema Gender Intelligence, haben wir im Laufe eines Jahres neben dem Vorstand und direkt unterstellten Mitarbeitern insgesamt bereits 387 Führungskräfte aus Tochtergesellschaften in nahezu all unseren Märkten erreicht. ‚BIG‘ steht für ‚Balanced, Inclusive, Gender Intelligent‘. BIG Deal ist ein eintägiger Workshop, bei dem die Teilnehmer neue Einblicke und praktische Werkzeuge kennenlernen, die ihnen beim Aufbau einer von Inklusion geprägten Unternehmenskultur helfen. Außerdem stehen die Teilnehmer vor der Herausforderung, sich kritisch mit zentralen Gedanken und Überzeugungen zu den Themen Vielfalt, Stereotype und geschlechterspezifische Aspekte am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen.

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.

Unsere ‚Employee Resource Groups‘ mit mehr als 700 Mitgliedern pro Gruppe organisieren regelmäßig Informationsveranstaltungen, bei denen um Unterstützung für die Themen Frauen, LGBTQ, Alter und Herkunft geworben sowie Mitarbeitern aus allen Lebensbereichen eine Stimme gegeben wird.

#### **Durch ein kreatives Arbeitsklima etwas bewirken**

Wir wollen unseren Mitarbeitern weiterhin das bestmögliche Arbeitsumfeld bieten. Aus diesem Grund haben in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach weitere Baumaßnahmen begonnen. In der ersten Jahreshälfte 2019 wird das neue Bürogebäude ‚Arena‘ eröffnet, in dem über 2.000 Mitarbeiter Platz finden sollen. Mit der Eröffnung des Gebäudes können fast alle Teams in Herzogenaurach auf dem Campus der World of Sports zusammengeführt werden. Außerdem wurde 2017 eine dritte ‚Future Workplace‘-Lösung eingerichtet: ‚Base‘, die auf den Erfolgen von ‚Pitch 1‘ und ‚Pitch 2‘ aufbaut. Mitarbeiter in diesen Bürogebäuden arbeiten nach einem tätigkeitsbasierten Konzept. Das bedeutet, dass sie keinen zugewiesenen Schreibtisch mehr haben, sondern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zwischen unterschiedlichen Räumen und Bereichen wählen können. Das Veränderungsmanagement in diesen neuen Gebäuden wird durch eine eigens entwickelte App sowie durch das Einholen von regelmäßiger Feedback der Nutzer durch Umfragen unterstützt.

In unseren ‚MakerLabs‘ in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach sowie in Portland (USA) haben Mitarbeiter Zugang zu Werkzeugen wie Laserschneider oder 3D-Drucker 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 einräumt. ▶

#### **GRUNDLAGEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE**

■ Im Jahr 2017 hat der Personalbereich (HR) ‚People OneView‘ weiterentwickelt. 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 es den Mitarbeitern, ihre wichtigsten personenbezogenen Daten ohne ihre HR-Betreuer eigenständig zu verwalten. Die HR-Mitarbeiter wiederum sparen Zeit, die sie für die Beratung und Unterstützung der Beschäftigten nutzen können. Im Jahr 2017 wurden der Plattform zwei neue Module hinzugefügt: Mithilfe von ‚Dashboarding‘ erhalten HR-Betreuer und die oberste Führungsebene Zugriff auf bestimmte HR-spezifische Kennzahlen und Standardberichte. ‚Org Viewing‘ hingegen bietet allen Mitarbeitern vollkommene Transparenz hinsichtlich der Organisationsstruktur des Unternehmens.

Ein weiterer Schwerpunkt 2017 war die Etablierung und Verbesserung des HR Shared Service Centers für Deutschland. Alle Mitarbeiteranfragen zu Vergütung, Zusatzleistungen, Zeitmanagement und HR-Systemen werden zentral über diesen Bereich abgewickelt. Dadurch können sich HR-Betreuer voll und ganz darauf konzentrieren, Führungskräfte und Mitarbeiter in Sachen Karrieremanagement, Mitarbeiterführung und Coaching zu unterstützen. Im ersten Halbjahr 2018 wird ein neues HR Shared Service Center in Portland den Dienst aufnehmen. ▶

#### **ERFOLGSMESSUNG DER PERSONALARBEIT**

■ 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 stehen dabei Mitarbeitererfahrungen als interne sowie Arbeitgeberrankings als externe Messgröße.

## Mitarbeiterengagement

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das weltweit beste Sportartikelunternehmen zu sein. Dafür müssen wir eine durch und durch konsumentenfokussierte Organisation sicherstellen und unsere Mitarbeiter in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken. Konsumenten und Mitarbeiter sind daher auch die besten Datenquellen, wenn es darum geht, die Zielerreichung zu bewerten.

Wir sind davon überzeugt, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dazu beiträgt, ein erstklassiges Mitarbeitererlebnis zu schaffen, sodass wir auch weiterhin die besten Talente rekrutieren und an uns binden können. Unseren Erfolg können wir nur feststellen, indem wir unsere Mitarbeiter befragen und ihnen die Möglichkeit einräumen, regelmäßig Feedback zu geben. Um diesen Ansatz zu unterstützen, hat der Vorstand der Einführung von „People Pulse“ für alle Büromitarbeiter mit E-Mail-Konto zugestimmt. Mit People Pulse beschreitet adidas seit Juni 2017 neue Wege bei der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, da auch die Erlebnisse der Mitarbeiter mit adidas als Arbeitgeber berücksichtigt werden.

People Pulse ermöglicht die monatliche Erfassung des so genannten „employeeNPS“ (eNPS).  [SIEHE INTERNES MANAGEMENT-SYSTEM, S. 111](#) Die Berechnung des eNPS ist identisch mit der Berechnung des markenspezifischen NPS (Net Promoter Score): Ausgehend von der Frage „Bitte geben Sie anhand einer Skala von 0 bis 10 an, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie adidas als Arbeitgeber empfehlen würden“ wird die Gesamtzahl der negativen Antworten (Bewertungen schlechter als 7) von der Gesamtzahl der positiven Antworten (Bewertungen 9 und 10) subtrahiert, was den eNPS ergibt. Durch diesen neuen Ansatz in Verbindung mit der regelmäßigen Erfassung von offenem Mitarbeiterfeedback konnte der Umfang der Mitarbeiterbefragung auf maximal sieben Fragen reduziert werden, wobei die eNPS-Frage im Mittelpunkt steht.

Hinsichtlich der Häufigkeit von People Pulse spielen zwei Komponenten eine Rolle:

- die eNPS-Frage, die jeden Monat gestellt wird, um zeitliche Gesichtspunkte der Entwicklung zu erfassen
- eine monatlich wechselnde thematische Frage, die direkt von der strategischen Agenda des Unternehmens sowie dem neuen Leadership Framework und den 3Cs abgeleitet ist. Der Zyklus wiederholt sich alle sechs Monate

Im Jahr 2017 wurde der Basis-eNPS eingeführt, um die Verbesserung der Leistungsindikatoren im Laufe der Zeit zu erfassen und interne Benchmarks aufzustellen. Untersuchungen haben ergeben, dass externe Benchmarks des eNPS wenig Aussagekraft haben, wenn es darum geht, positive Mitarbeitererlebnisse zwischen verschiedenen Unternehmen zu vergleichen. Dem liegt zugrunde, dass People Pulse speziell auf die Bedürfnisse von adidas, Creating the New und die Mitarbeiterstrategie zugeschnitten ist. Dadurch ist eine direkte vergleichende Betrachtung des eNPS von adidas mit dem Wert anderer Unternehmen nicht praktikabel. Analog zu dem in der Branche standardmäßig angewendeten NPS-Konzept liegt der Fokus auf inkrementellen Verbesserungen des Basiswerts gegenüber den Werten der einzelnen Pulse-Umfragen. Für das externe Benchmarking greifen wir weiterhin auf führende Arbeitgeberrankings wie Glassdoor und Universum zurück. Bei diesen Rankings wird die Attraktivität von adidas als Arbeitgeber mit der Attraktivität von Unternehmen aus ähnlichen und anderen Branchen verglichen. Die Ergebnisse dieser externen Ratings werden regelmäßig von unserem HR Talent Acquisition Team erfasst.

Aus diesen Gründen wurden mit Ausnahme der Teilnahmequote für das Basisjahr vorrangig qualitative Zielvorgaben mit dem Vorstand vereinbart:

Ziele	Ergebnis 2017
Berichterstattung der Ergebnisse von People Pulse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berichte mit Ergebnissen und anonymisierten Kommentaren werden sowohl dem Vorstand als auch Führungskräften eine bzw. zwei Ebenen unterhalb des Vorstands zur Verfügung gestellt.</li> <li>– Mitarbeiter können über einen SharePoint-Workspace sowie über unser globales Intranet a-LIVE die Gesamtergebnisse des Unternehmens abrufen.</li> </ul>
Eine Teilnahmequote von mindestens 50 % pro monatlichem People Pulse sowie eine kumulierte Teilnahmequote von 80 % mindestens einmal alle sechs Monate	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seit der Einführung ist die Teilnahmequote von 45 % im Juni auf rund 55 % im November und Dezember gestiegen.</li> <li>– Bis Oktober haben ungefähr 85 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter an mindestens einer monatlichen Pulse-Umfrage teilgenommen.</li> </ul>
Die Empfänger der Ergebnisse sollen u.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>– aktives Engagement und Verantwortung als Führungskraft zeigen, indem die Ergebnisse von People Pulse offen diskutiert werden</li> <li>– Maßnahmen in identifizierten Verbesserungsbereichen vorantreiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskräfte arbeiten mit dem Personalbereich sowie weiteren relevanten Teams zusammen, um die monatlichen Ergebnisse zu interpretieren, zu kaskadieren und zu kommunizieren.</li> <li>– Netzwerktreffen der „People Pulse Champions“ zur Besprechung und zum Teilen von Best-Practice-Beispielen.</li> <li>– Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von Feedback ist die Einführung einer neuen Maßnahme zur Verbesserung der Work-Life-Balance in China, wodurch die People-Pulse-Werte deutlich anstiegen.</li> </ul>
Ausdehnung von People Pulse bis Ende 2017 auf Mitarbeiter in eigenen Einzelhandelsgeschäften und Logistikzentren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pilotmodelle von People Pulse wurden in zehn eigenen Einzelhandelsgeschäften in Deutschland sowie im zentralen Logistikzentrum in Riese eingeführt.</li> <li>– Gewonnene Erkenntnisse wurden in speziellen Meetings erörtert, um das weitere Vorgehen 2018 für die Einführung von People Pulse in Einzelhandelsgeschäften und Logistikzentren weltweit festzulegen.</li> </ul>

Darüber hinaus haben wir die Wirksamkeit von People Pulse gemessen, indem wir in der November-Umfrage die Mitarbeiter um Feedback zu der Umfrage selbst gebeten haben. Positiv wurde vor allem bewertet, dass die Mitarbeiter mit People Pulse die Möglichkeit haben, ihre Meinung zu äußern sowie schnell und regelmäßig Feedback zu geben. Als Verbesserungswürdig werden die Bekanntgabe der Ergebnisse sowie die Festlegung von Maßnahmen, die aus den Ergebnissen abgeleitet werden, gesehen. Aus diesen Gründen wird der

.Insights to Action'-Prozess zur Ableitung von konkreten Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen 2018 in den Mittelpunkt rücken.

### 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 2017 konnten unsere Standorte weltweit diejenigen Merkmale, die uns als Top-Arbeitgeber auszeichnen, für Rekrutierungs-, Bindungs- und Motivationsmaßnahmen nutzen. Dies hat uns weltweit mehrere Platzierungen unter den besten zehn eingebracht, u.a. in den ‚Beste Arbeitgeber‘-Rankings von Glassdoor und Focus. Außerdem wurden wir mit dem ‚Candidate Experience Award‘ EMEA/APAC (Asien/Pazifik) ausgezeichnet. Solche Auszeichnungen helfen uns dabei, Spitzenkräfte der Branche für uns zu gewinnen. ▶

### LEISTUNGSMANAGEMENT

Um Spitzenleistungen im Unternehmen voranzubringen, nutzen wir das Leistungsbeurteilungssystem ‚The Score‘. Es vereint Zielsetzung und Leistungsbewertung in einem Prozess. Jeder Mitarbeiter wird mindestens einmal, optional zweimal jährlich beurteilt und erhält Feedback zu seiner Leistung. Im Jahr 2018 wird ‚The Score‘ durch ‚#MyBest‘, ein neues und ganzheitliches Konzept zur Weiterentwicklung der Mitarbeiterleistung, ersetzt. Es vereint monatliche fundierte Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, regelmäßiges Feedback von und für Kollegen und Vorgesetzte mit vierteljährlicher Zielsetzung und Leistungsbewertung. Unser Fokus 2017 lag darauf, Mitarbeiter im Umgang mit dem neuen Konzept zu schulen und #MyBest zu testen.

### Gehälter und Zusatzleistungen

Wir sind 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 und Zusatzleistungen, die wir unseren Mitarbeitern bieten, zählen:

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

Wir sind bestrebt, unseren Vergütungsansatz kontinuierlich zu verbessern. Deshalb investieren wir in mehrere Projekte und Initiativen, mit denen wir den Stellenwert unserer Vergütungsprogramme erhöhen möchten. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass wir in die richtigen Mitarbeiter auf der richtigen Ebene investieren. Im Jahr 2017 haben wir beispielsweise einen neuen Ansatz bei der Gehaltsanpassung in Deutschland und den USA eingeführt. Damit sollen Gehaltsunterschiede minimiert und es soll vor allem einer Ungleichbehandlung von Mitarbeitern mit gleichen Positionen bzw. in gleichen Positionsgruppen entgegengewirkt werden. Grundlage für den neuen Ansatz bilden detailliertere externe Marktdaten. Zudem adressiert er interne Vergütungsunterschiede und stellt sicher, dass wir weibliche und männliche Mitarbeiter in gleichen Positionen gleich bezahlen.

Des Weiteren haben wir die Transparenz und Governance bei der Vergütung der obersten Führungsebenen erhöht. Analysen bezüglich unserer globalen Führungsebene lieferten größere Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Vergütung sowie der internen und externen Positionierung von Vergütungs- und Zusatzleistungspaketen. Ziel war es, sicherzustellen, dass bei der Vergütung dieser Führungsebene objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden. Außerdem wollen wir unsere Vergütungsstrukturen weiter vereinheitlichen. Im Jahr 2017 haben wir auch ein neues langfristiges Anreizprogramm für unsere Führungskräfte global eingeführt. Es bietet Restricted Stock Units (RSU), die an unseren Zielen für das Ergebnis je Aktie (Earnings per Share – EPS) sowie an der Entwicklung unseres Aktienkurses gebunden sind. Dadurch werden die Ziele unserer Führungskräfte mit denen unserer Aktionäre – nachhaltiger Erfolg und langfristiges Wachstum – stärker verknüpft, wodurch eine Teilhabermentalität gefördert wird. Im Jahr 2018 werden wir ein ähnliches Anreizprogramm für den Vorstand einführen.

◀ SIEHE ERLÄUTERUNG 27, S. 202

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

### WEITERENTWICKLUNG UND TRAINING

#### Talent- und Nachfolgemanagement

Die Kompetenz aktueller und zukünftiger Nachwuchs- und Führungskräfte ist für unseren Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Speziell entwickelte Instrumente und Prozesse helfen uns, auf allen Unternehmensebenen Talente mit einem Potenzial für Führungsaufgaben oder als Entscheidungsträger zu identifizieren. Zur Vorbereitung auf komplexe zukünftige Aufgaben bieten wir ausgewählten Mitarbeitern gezielte Weiterbildungsprogramme sowie individuelle Weiterentwicklungspläne an.

**Ausbildungsangebote und Praktika:** Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden um Ausbildungsbereiche und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem zwei- bis dreijährigen Ausbildungsbereich 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 2017 haben wir in Deutschland 65 Auszubildende (2016: 63) und 37 duale Studenten (2016: 35) beschäftigt. Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2017 haben wir in Deutschland 765 Praktikanten beschäftigt (2016: 623).

**Trainee-Programm:** Das Functional Trainee Program (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 2017 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 63 (2016: 49).

**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.

### 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 auch Zugang zum Learning Campus: eine moderne digitale Lernplattform, die es unseren Mitarbeitern seit 2014 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. Im Rahmen des Learning Campus bieten wir zudem Präsenzschulungen an. Auch 2017 haben wir die globale Implementierung unseres Learning-Management-Systems fortgesetzt. Dadurch konnten wir die Verfügbarkeit von Mitarbeiterschulungen und Weiterbildungsbereichen weltweit erhöhen. Wir wollen, dass zukünftig die meisten Präsenzschulungen und digitalen Lernaktivitäten in das individuelle Mitarbeiterprofil bei People OneView mit einfließen.

Im Jahr 2017 haben 23.113 Mitarbeiter digital auf unseren Learning Campus zugegriffen. 4.295 Mitarbeiter haben an einer Präsenzschulung mit einer Dauer von zwei Stunden bis zwei Tagen teilgenommen. adidas wird im Jahr 2018 zentrale Lernprogramme erarbeiten, um strategische Geschäftsinitiativen zu unterstützen, Kompetenzen in Verbindung mit unseren 3Cs aufzubauen und um die Entwicklung zukünftiger funktionsübergreifender organisatorischer Fähigkeiten zu fördern. Anhand einer von unserem Personalbereich unter-

stützten Bedarfsanalyse wird entschieden, welche Themen in das Programmangebot einfließen. ▶

### WORK-LIFE-INTEGRATION

„Es ist unser Ziel, die Unternehmensinteressen mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unsere Initiativen und Programme zur „Work-Life-Integration“ umfassen 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 bietet adidas verschiedene Möglichkeiten zur Kinderbetreuung, darunter eine Kindertagesstätte in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach. An unserem Standort in Panama erhalten Eltern finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung, und für die Mitarbeiter in Amsterdam sichert das Unternehmen ein festes Kontingent an Tagesstättenplätzen.“

Zur optimalen Planung der Elternzeit und des Wiedereinstiegs verfügen wir über spezielle Programme, in deren Rahmen wir die Mitarbeiter frühzeitig individuell beraten und ihnen die verschiedenen Möglichkeiten des Wiedereinstiegs vorstellen, inklusive flexibler Arbeitszeiten und -orte. In Deutschland garantieren wir unseren Mitarbeitern, dass sie nach ihrer Elternzeit in ihre bisherige Position zurückkehren können. Ihre Stellen werden während ihrer Abwesenheit nur vertretungsweise besetzt. In den USA haben wir ein besonderes Angebot für Eltern: Das Unternehmen ergänzt die reguläre Elternzeit (bis zu zehn Wochen bei 70 % Gehalt) um zwei Wochen bezahlte Elternzeit. Des Weiteren haben die Mitarbeiter dort die Möglichkeit, in den ersten zwölf Monaten nach der Geburt bzw. Aufnahme des Kindes eine spezielle unbezahlte Elternauszeit („Parental Bonding Leave“) von bis zu sechs Monaten zu nehmen. Eltern können somit länger zu Hause bleiben und Zeit mit ihrem Familienzuwachs verbringen. ▶

Im Jahr 2017 haben wir in unserer Unternehmenszentrale ein neues Arbeitskonzept eingeführt: Jeder Mitarbeiter mit einem Arbeitsvertrag bei der adidas AG, dessen Aufgaben auch unabhängig von den Einrichtungen, Geräten oder persönlichen Interaktionen vor Ort ausgeübt werden können, darf 20 % seiner Arbeitszeit außerhalb der regelmäßigen Arbeitsstätte („Off-Campus“) arbeiten. Die neue Vereinbarung mit dem Betriebsrat basiert auf der Überzeugung, dass der Arbeitsort für die Qualität und Quantität der erzielten Arbeitsergebnisse nicht maßgeblich ist. Mit dieser Regelung unterstützen wir unsere Mitarbeiter dabei, flexibler zu arbeiten und die beste Arbeitsumgebung für ihre jeweilige Aufgabe zu wählen. ▶

## 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 Wettbewerbsvorteil, 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 beschäftigen wir derzeit Mitarbeiter aus über 100 Ländern. Im Zuge unseres Bestrebens, weltweit die Vielfalt zu fördern, beteiligen wir uns an mehreren internen und externen Initiativen:

### Interne Initiativen

- Durch regelmäßige Veranstaltungen heben wir die Bedeutung von Vielfalt hervor, z.B. durch unseren weltweiten Diversity Day. Wir fördern innerhalb unseres Unternehmens die Women Networking Group, die mittlerweile 760 Mitglieder hat. Zudem unterstützen wir weiterhin die internationale LGBTQ-Community – ein Engagement, das von unseren Mitarbeitern an den Hauptstandorten mitgetragen wird. Im Jahr 2017 wurde außerdem das neue Netzwerk „Experienced Generation“ gegründet, in dem die Interessen und Bedürfnisse unserer erfahreneren Mitarbeiter vertreten werden.
- Wir erarbeiten Quartalsberichte zum Thema Vielfalt für das Management, um so Entscheidungen und Zielformulierungen zu unterstützen, und wir bieten Mitarbeitern Schulungen zum Thema Vielfalt und Führungskräften Schulungen zum Thema Gender Intelligence an.

### Externe Initiativen und Mitgliedschaften

- Durch die aktiven Mitgliedschaften unseres Unternehmens bei der Charta der Vielfalt, der Stiftung „Prout at Work“ sowie dem „Diversity and Inclusion in Asia Network“ (DIAN)

fördern wir die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices.

- Wir nehmen an internationalen Karrieremessen und Veranstaltungen mit Vielfalt als Schwerpunkt teil, darunter Women in Tech, Opportunities for Women Conference und die British LGBT Awards.
- adidas ist im genderdax  gelistet, und wir nehmen regelmäßig an Benchmark-Studien teil, um unsere Aktivitäten im Bereich Vielfalt und Inklusion bewerten zu können. ▶

## GEMISCHTE FÜHRUNGSTEAMS

- Wir sind überzeugt, dass gemischte Führungsteams einen Wettbewerbsvorteil und maßgeblichen Erfolgsfaktor bedeuten. Eine Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Führungsebenen ist es, Frauen innerhalb des Unternehmens auf allen Ebenen generell und weltweit zu fördern. In diesem Zusammenhang haben wir mehrere Initiativen eingeführt. Vorstandsmitglieder haben sich z.B. bereit erklärt, eine Mentoringrolle für weibliche Talente zu übernehmen, und bei unserem GHIPPO-Programm achten wir auf Geschlechterbalance, um für eine ausgewogene Nachfolge-

### Ziele für gemischte Führungsteams

adidas AG	2015 festgelegtes Ziel für 2017	Stand 30. Juni 2017	2017 festgelegtes Ziel 2019/2022
	Berufung einer Frau in den Vorstand der adidas AG durch den Aufsichtsrat	Karen Parkin im Mai 2017 als erste Frau in den Vorstand der adidas AG berufen	Frauenanteil im Vorstand bis 2022: 14,29 % (1/7)
	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands: Anstieg von 11 % (Stand: Juli 2015) auf 18 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands: 18 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen eine Ebene unterhalb des Vorstands bis 2019: Anstieg auf 24 %
	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands: Anstieg von 26 % (Stand: Juli 2015) auf 30 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands: 29 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen zwei Ebenen unterhalb des Vorstands bis 2019: Anstieg auf 30 %
Global	Im März 2011 festgelegtes Ziel für 2017	Stand Ende 2017	2017 festgelegtes Ziel für 2020
	Anteil von Frauen in Führungspositionen: Anstieg von 30 % (Stand: März 2011) auf 32 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen: 31 %	Anteil von Frauen in Führungspositionen: Anstieg auf 32 %

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

Pipeline zu sorgen. Darüber hinaus arbeitet unsere Women Networking Group ebenfalls an Mentoringkreisen zur Förderung der beruflichen Weiterentwicklung jüngerer Kolleginnen.

adidas hat sich bereits 2011 proaktiv zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen in den nächsten Jahren zu steigern. [SIEHE GROUP.COM/S/MITARBEITER](#)

Gemäß dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst haben Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG konkrete Vorgaben beschlossen, die bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden mussten, sowie neue Vorgaben, die bis zum 31. Dezember 2019 erreicht werden müssen.

[SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 33](#) [SIEHE TABELLE 26](#)

**MITARBEITERZAHL WELTWEIT**

Zum 31. Dezember 2017 waren bei adidas 56.888 Mitarbeiter (davon 7.581 adidas AG) beschäftigt. Dies bedeutet einen Rückgang von 3 % gegenüber dem Vorjahr (2016: 58.902). Verantwortlich für diese Entwicklung war die Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts. Gemessen in Vollzeitäquivalenten haben wir zum 31. Dezember 2017 48.775 Mitarbeiter (davon 6.927 adidas AG) beschäftigt (2016: 50.319).

[SIEHE TABELLE 27](#)

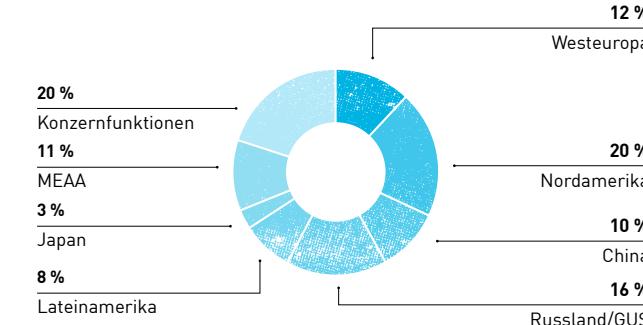
Die Personalkosten lagen 2017 mit 2,549 Mrd. € über dem Vorjahr (2016: 2,373 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 12 % am Umsatz (2016: 13 %). [SIEHE ERLÄUTERUNG 33, S. 218](#) Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt unsere Zehnjahresübersicht. [SIEHE ZEHNJAHRESÜBERSICHT, S. 246](#)

**Mitarbeiterstatistik<sup>1</sup>** 27

	2017	2016
Mitarbeiterzahl gesamt <sup>2</sup>	56.888	58.902
Mitarbeiter gesamt	50 %	50 %
Männlich	50 %	50 %
Weiblich	50 %	50 %
Managementpositionen		
Männlich	69 %	70 %
Weiblich	31 %	30 %
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	30	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	5

<sup>1</sup> Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

**Mitarbeiter nach Regionen<sup>1</sup>** 29

<sup>1</sup> Zum Jahresende.

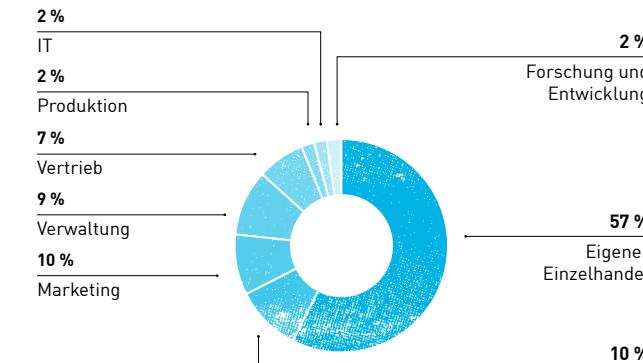
**Anzahl der Mitarbeiter nach Funktionsbereich<sup>1</sup>** 28

	Mitarbeiter <sup>2</sup>		Vollzeitäquivalente (FTEs) <sup>3</sup>	
	2017	2016	2017	2016
Eigener Einzelhandel	32.698	35.109	25.640	27.552
Vertrieb	3.795	4.018	3.680	3.910
Logistik	5.890	5.999	5.617	5.721
Marketing	5.964	5.379	5.742	5.166
Zentraler Verwaltungsbereich	5.157	5.044	4.835	4.749
Produktion	1.132	1.164	1.105	1.135
Forschung und Entwicklung	1.062	1.021	1.002	955
IT	1.190	1.168	1.154	1.131
<b>Gesamt</b>	<b>56.888</b>	<b>58.902</b>	<b>48.775</b>	<b>50.319</b>

<sup>1</sup> Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

<sup>3</sup> Anzahl der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitäquivalenten.

**Mitarbeiter nach Funktionsbereichen<sup>1</sup>** 30

<sup>1</sup> Zum Jahresende.

# NACHHALTIGKEIT

**Ein nachhaltiges Unternehmen zu sein bedeutet, das Gleichgewicht zu halten zwischen den Interessen unserer Aktionäre auf der einen Seite sowie den Bedürfnissen und Anliegen unserer Mitarbeiter, unserer Konsumenten, der Beschäftigten in unserer Beschaffungskette und der Umwelt auf der anderen Seite. Wir sind davon überzeugt, dass ein Handeln als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu anhaltendem geschäftlichem Erfolg beitragen wird.**

## UNSER ANSATZ

■ Unsere Verpflichtung zu nachhaltigen Geschäftspraktiken beruht auf unserer Mission: das weltweit beste Sportartikelunternehmen sein. Die ‚Besten‘ zu sein bedeutet, dass wir die besten Sportartikel der Welt entwickeln, herstellen und verkaufen und dass wir rund um unsere Produkte den besten Service und das beste Erlebnis auf verantwortungsbewusste Weise bieten. Dies wird unterstützt durch unsere Nachhaltigkeits-Roadmap für das Jahr 2020 und darüber hinaus, die sich direkt aus unserem strategischen Geschäftsplan ‚Creating the New‘ ableitet. Wir sind davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Doch Sport braucht dafür den entsprechenden Raum, der durch vom Menschen verursachte Probleme wie beispielsweise Menschenrechtsverletzungen, Umweltverschmutzung, zunehmenden Energieverbrauch und Abfall immer stärker bedroht ist. Mit unserem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz reagieren wir auf die Herausforderungen, die den Raum für Sport und zugleich unseren Planeten und die Menschheit bedrohen. Aufbauend auf bestehende Programme richten wir den Fokus auf jene Themen, die für unser Geschäft und unsere Stakeholder am wichtigsten sind, und setzen unsere Bemühungen im Bereich Nachhaltigkeit in konkrete Ziele bis zum Jahr 2020 um, die

direkte Auswirkungen auf unseren Tätigkeitsbereich haben: die Welt des Sports. ▶ [ADIDAS-GROUP.COM/NACHHALTIGKEIT](#)

## WESENTLICHE THEMEN

■ Wir konzentrieren uns auf die Aspekte, die für unser Unternehmen und unsere Stakeholder am wichtigsten sind und mit denen wir den vor uns liegenden Herausforderungen am besten begegnen können. Um diese Aspekte zu ermitteln, führen wir einen offenen Dialog mit unseren Stakeholdern und beziehen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unsere täglichen Geschäftsaktivitäten beeinflussen, mit ein. Im Jahr 2017 haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse aktualisiert. Aufbauend auf den Erkenntnissen vergangener Bewertungen haben wir in einem ersten Schritt potenziell relevante Themen kategorisiert. Anschließend haben wir diese Themen durch intensive Gespräche mit Experten aller relevanten Funktionen validiert. Dabei richtete sich unser Fokus auf die Frage, welche Bedeutung ein Thema für unsere Geschäftsentwicklung und für unsere Stakeholder hat. Gleichzeitig haben wir auch betrachtet, inwieweit adidas die jeweiligen Themen beeinflussen kann. Dadurch konnten wir unsere strategischen Vorsätze und Ziele bestätigen, die wir bis 2020 erreichen wollen. ▶ [SIEHE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG, S. 109](#)

## STAKEHOLDER-DIALOG UND TRANSPARENZ

■ Ein offener Umgang mit unseren Stakeholdern sowie das Schaffen von mehr Transparenz stehen seit Langem im Mittelpunkt unserer Bemühungen. Unsere Stakeholder sind Einzelpersonen und Organisationen, deren Interessen mit denen unseres Unternehmens verknüpft sind. Dazu zählen unsere Mitarbeiter, Konsumenten, Zulieferer mit ihren Beschäftigten, Kunden, Investoren, die Medien, Regierungsbehörden sowie Nichtregierungsorganisationen. Unsere ‚Richtlinien zum Umgang mit Stakeholdern‘ beschreiben grundlegende Prinzipien für die Pflege der Beziehungen und enthalten weiterführende Informationen zu den verschiedenen

Formen der Interaktion mit Stakeholdern. Wir stehen – u. a. durch die Better Cotton Initiative (BCI), die Sustainable Apparel Coalition (SAC), die Leather Working Group (LWG) und die AFIRM-Arbeitsgruppe (Apparel and Footwear International RSL Management) – in engem Kontakt mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen. Dies ermöglicht es 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), der Fair Labor Association (FLA) oder dem Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“). Durch Partnerschaften mit führenden Einrichtungen wie dem EHS+ Center in China und dem Better-Work-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) setzen wir uns dafür ein, Bewusstsein, Kompetenzen und Kenntnisse über Gesetze und Rechte bei den Zulieferern und deren Beschäftigten auszubauen. ▶ [ADIDAS-GROUP.COM/S/PARTNERSCHAFTEN](#)

Wir sind davon überzeugt, dass eine transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern von entscheidender Bedeutung ist. Aus diesem Grund veröffentlichen wir im Laufe des Jahres regelmäßig aktuelle Informationen zu unserer Nachhaltigkeitsarbeit auf den Kommunikationskanälen unseres Unternehmens, darunter die Unternehmenswebsite. Zentrales Element dabei ist die Liste unserer Zulieferbetriebe weltweit, auf die wir bei der Beschaffung zurückgreifen. Wir stellen diese Liste bereits seit 2007 öffentlich zur Verfügung und aktualisieren sie zweimal jährlich. Außerdem veröffentlichen wir Listen mit den Betrieben, die Produkte für sportliche Großereignisse wie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele herstellen, und legen die Namen der Herstellerbetriebe offen, die Materialien für unsere Hauptzulieferer oder Subunternehmen verarbeiten oder bei denen ein Großteil der Nassprozesse stattfindet. ▶ [SIEHE GLOSSAR](#)



## GOVERNANCE-STRUKTUR

■ Eine funktionsübergreifende Governance-Struktur gewährleistet die zeitgerechte und direkte Umsetzung der Programme, die zur Verwirklichung unserer freiwillig auferlegten Zielvorgaben für 2020 beitragen. Ein Sondergremium (Sponsor Board), dem die Leiter der Funktionsbereiche Soziales und Umwelt (SEA), Global Operations (GOPS), Global Brands, des Personalbereichs, Global Workplaces, Retail Concept, Vertrieb, Finanzen und Kommunikation angehören, überwacht in zweimonatlichen Meetings die Fortschritte im Hinblick auf die Ziele und gibt die Richtung für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms vor. Das Sponsor Board stimmt sich darüber hinaus eng mit der strategischen Arbeitsgruppe ab, deren Aufgabe die Überwachung laufender relevanter Entwicklungen innerhalb des Unternehmens ist und die dem Sponsor Board über die Fortschritte berichtet. Letztendlich stellen die Programmverantwortlichen die operative Umsetzung der Programme sicher. Zudem werden wichtige Updates und Entscheidungsfragen regelmäßig an den Vorstand sowie an die Nachhaltigkeitsbeauftragten („Sustainability Champions“) weitergeleitet. ▶

## EXTERNE ANERKENNUNG

■ Unsere Nachhaltigkeitsinitiativen erhalten fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Ratingagenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2017 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten und wurde im Rahmen verschiedener Nachhaltigkeitsbewertungen geprüft. ■ [SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#) So wurde die adidas AG z. B. zum 18. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die weltweit erste Indexreihe, in der die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit führenden Unternehmen gemessen wird. Im Sektor „Textilien, Bekleidung und Luxusgüter“ wurde adidas im zweiten Jahr in Folge als eines der Top-Unternehmen mit „Gold Class“ für herausragende Nachhaltigkeitsarbeit ausgezeichnet und als branchen-

führend in den folgenden Kriterien bewertet: Menschenrechte, Beschaffungskettenmanagement, Impact Measurement und Bewertung, Wesentlichkeit, Umweltrichtlinien und -managementsysteme, Risiko- und Krisenmanagement, Markenmanagement, Corporate Citizenship und Philanthropie sowie Kundenbeziehungsmanagement.

Im Rahmen der Teilnahme an der Bewertung durch das Carbon Disclosure Project (CDP) wurde adidas im Jahr 2017 mit einem „B“-Score im Bereich Klimaschutz und mit einem „A-“-Score im Bereich Wasser ausgezeichnet. Darüber hinaus erhielten wir erneut Anerkennung für die Umweltleistung unserer Beschaffungskette in China und stehen im vierten Jahr in Folge im jährlich veröffentlichten Corporate Information Transparency Index (CITI) 4.0. Im Jahr 2017 erreichten wir den ersten Platz in der Lederbranche und den fünften Rang unter mehr als 200 Marken weltweit. adidas ist zudem Branchenzweiter im Corporate Human Rights Benchmark und wurde von der FLA zum dritten Mal für das soziale Beschaffungskettenprogramm akkreditiert. Dafür wurde unsere Arbeit in diesem Bereich über einen Zeitraum von neun Jahren evaluiert. Unser Programm erhielt seine erste Akkreditierung 2005 und wurde 2008 erneut akkreditiert.

▶ [ADIDAS-GROUP.COM/S/AUSZEICHNUNGEN](#)

## UNSER FORTSCHRITT

adidas berichtet seit vielen Jahren über seine Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit anhand der Fortschritte, die das Unternehmen bei den jeweiligen Zielen erreicht hat.

## PRODUKTSICHERHEIT

■ Produktsicherheit ist zwingend notwendig. Als Unternehmen sind wir verpflichtet, das Risiko möglicher Produktmängel zu begrenzen, die zu Verletzungen bei Konsumenten führen bzw. dem Ansehen unserer Produkte auf dem Markt schaden können. Deshalb verfügen wir über unternehmensweite

Richtlinien für Produktsicherheit, die eine einheitliche Anwendung materieller und chemischer Produktsicherheits- und Konformitätsstandards gewährleisten. Seit Einführung des ersten Regelwerks für Gefahrstoffe (A-01) im Jahr 1998 entwickeln wir die Richtlinien, die den Einsatz von Chemikalien bei der Herstellung unserer Produkte verbieten oder einschränken, ständig weiter. ■ [ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTSICHERHEIT](#)

Die Richtlinie A-01 entspricht strengsten einschlägigen lokalen Bestimmungen und umfasst Best-Practice-Standards wie von Verbraucherschutzorganisationen empfohlen. 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 sind 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. Die Richtlinie wird auf der Grundlage unseres ständigen Austauschs mit wissenschaftlichen Organisationen mindestens einmal im Jahr aktualisiert. Sie ist für alle Geschäftspartner verbindlich, die wiederum den Erhalt der aktuellsten Fassung sowie deren Einhaltung jedes Jahr schriftlich bestätigen müssen.

Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitäts-sicherungslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Zulieferer an unsere Anforderungen halten. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab. Um die konsequente Anwendung der Richtlinie sicherzustellen, fördern wir interne Maßnahmen zur Steigerung des Geschäftsverständnisses, leisten durch die Erarbeitung von Richtlinien und Systemen weltweit Unterstützung und beobachten und beeinflussen Standards und Regelungen durch unseren Austausch. Das Senior Management von SEA und GOPS prüft, gibt Änderungen an Richtlinien frei und wird über die ordnungsgemäße Umsetzung und Überwachung informiert.

Wir veröffentlichen unsere Richtlinie A-01 jährlich auf unserer Unternehmenswebsite und stellen sie damit allen relevanten internen und externen Stakeholdern zur Verfügung. Die Wirksamkeit unseres Ansatzes im Bereich Produktsicherheit wird durch ausbleibende Produktrückrufe sowie anhand von Benchmark-Standards und Umsetzungsverfahren im Vergleich mit den Leitlinien der AFIRM Group gemessen.

#### Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 haben wir eine aktualisierte Fassung der Richtlinie A-01 auf unserer Unternehmenswebsite veröffentlicht. In unserem globalen Intranet a-LIVE haben wir außerdem einen speziellen Bereich „Produktsicherheit und Compliance“ eingerichtet. Dieser dient als Plattform für alle an der Produktentwicklung beteiligten Mitarbeiter und stellt ihnen die Informationen zur Verfügung, mit denen wir bei der Konzepterstellung, Entwicklung, Fertigung und beim Vertrieb unserer Produkte die Einhaltung nationaler und internationaler Bestimmungen und Best Practices sowie die Wahrung der Gesetze zum Schutz geistigen Eigentums sicherstellen. Der Workspace enthält Richtlinien, Handbücher und Standards sowie Kontaktinformationen für globalen internen Support, Hinweise zum Austausch von Erfahrungswerten sowie Trainingsmaterialien.

Wir haben unsere Kooperationen mit anderen internationalen Unternehmen der Branche innerhalb der AFIRM Group ausgebaut. So haben wir unsere Programme auf globaler Ebene weiterentwickelt, indem wir Schulungsinstrumente und die Reichweite unserer Schulungen für Zulieferer verbessert haben. Wir haben auch zu einer konsolidierten „Restricted Substances List“ der AFIRM Group beigetragen, die eine branchenweite Harmonisierung ermöglicht. Weiterhin haben wir an verschiedenen öffentlichen Konsultationsverfahren mit Stakeholdern teilgenommen, die auf Initiative der Europäischen Kommission (ECHA) stattfanden. Darüber hinaus waren wir an Gesetzesinitiativen mehrerer US-Bundesstaaten betei-

ligt und haben die Behörden über die Auswirkungen und Chancen der Gesetzesentwürfe informiert.

Im Jahr 2017 verzeichneten wir Qualitätsprobleme bei einem Sportzubehörprodukt (Modell: adidas Hockey Pro Glove), von dem etwa 3.000 Stück gefertigt wurden. Dem stehen 321 Millionen Sportzubehörartikel gegenüber, die im Lauf der Herstellungsjahre gefertigt wurden. Nachdem bei einer Stichprobenkontrolle niederländischer Behörden am Point of Sale festgestellt wurde, dass dieser Artikel gegen die REACH-Verordnung der Europäischen Union verstößt, haben wir umgehend reagiert, alle in den Markt gelieferten Produkte zurückgerufen und die Konsumenten aufgefordert, gekaufte Artikel in die jeweiligen Verkaufsstellen zurückzubringen. Bisher sind uns keine Beschwerden von Konsumenten zu dem Qualitätsmangel bei diesem Produkt bekannt. ▶

#### UMWELTAUSWIRKUNGEN

◀ adidas steuert den Auswirkungen des Klimawandels durch zahlreiche Initiativen an eigenen Standorten und in der Beschaffungskette sowie durch verschiedene Partnerschaften proaktiv entgegen. So schloss sich das Unternehmen 2015 der „UN Climate Neutral Now Initiative“ an. Diese Initiative fördert ein breiteres Verständnis der Notwendigkeit und Chancen einer klimaneutralen Gesellschaft und zeigt, dass viele Organisationen bereits Maßnahmen in diesem Zusammenhang ergriffen haben. Als Mitstreiter der Initiative haben wir uns u. a. verpflichtet, unsere Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren. ▶

#### UMWELTBILANZ UNSERER ORGANISATION

◀ Im Jahr 2016 haben wir erstmals eine faktenbasierte Analyse vorgenommen, um den ökologischen Fußabdruck unserer Organisation zu bewerten. Dadurch wollten wir herausfinden, wo in unserer Wertschöpfungskette die stärksten Auswirkungen auf die Umwelt auftreten, und diese hinsichtlich der Kosten beziffern. Ausgehend vom Jahr 2015 haben wir

uns auf fünf zentrale Auswirkungen konzentriert: Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Bodennutzung sowie Luft- und Wasserverschmutzung. Die Ergebnisse zeigen, dass lediglich 4 % der von uns verursachten Auswirkungen mit unseren Kernaktivitäten (Aktivitäten aller unserer Verwaltungs- und eigenen Produktionsstandorte sowie Logistikzentren und eigene Einzelhandelsgeschäfte weltweit) in Verbindung stehen. Die größten Auswirkungen dagegen treten in der vorgelagerten Beschaffungskette in Fabriken jenseits der Zulieferbetriebe auf, mit denen wir eine direkte Geschäftsbeziehung unterhalten („Tier 1“). ▶ **SIEHE GRAFIK 31** ▶

#### EIGENE STANDORTE

◀ Seit der Einführung 2008 zielt unser „Green Company“-Programm darauf ab, an unseren eigenen Standorten weltweit erhebliche Einsparungen bezüglich Wasserverbrauch, Abfallaufkommen und Energieverbrauch zu erzielen. Einschließlich Verwaltungs- und Produktionsstandorten sowie Logistikzentren deckt das Programm mehr als 85 % unserer weltweiten Mitarbeiterzahl (ausschließlich eigener Einzelhandel) ab. Im Jahr 2015 haben wir neue Ziele für 2020 vorgestellt, darunter Ziele zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, die anhand einer auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Methodik errechnet wurden, sowie kontextbezogene Ziele zur Reduktion des Wasserverbrauchs.

[▶ ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/OEKOLOGISCHER-ANSATZ)

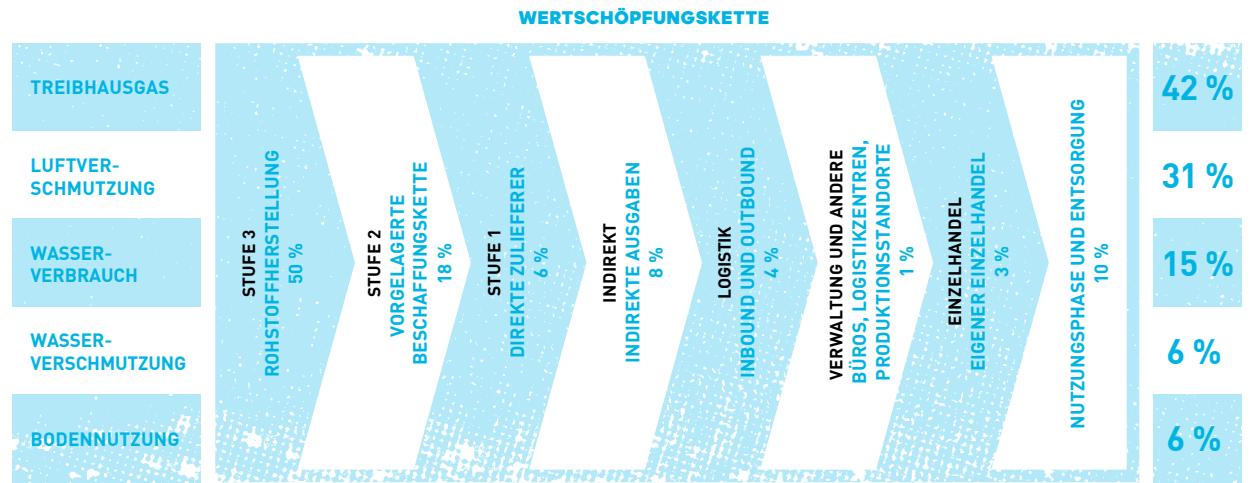
Die Fortschritte unserer Initiativen im Vergleich zu den gesteckten Zielen verfolgen wir jährlich anhand eines Berichtssystems für Umweltdaten und veröffentlichen diese im Detail in unserer Green-Company-Leistungsanalyse, die ab April 2018 auf unserer Unternehmenswebsite zur Verfügung steht.

[▶ ADIDAS-GROUP.COM/S/GREEN-COMPANY-BERICHTE](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/GREEN-COMPANY-BERICHTE)

Im Jahr 2016 haben wir ein integriertes Managementsystem (IMS) ins Leben gerufen, das drei bestehende Managementsysteme vereint: ISO 50001 (Energie), ISO 14001 (Umwelt) und

**Umweltbilanz unserer Organisation<sup>1</sup>**

31



<sup>1</sup> Treibhausgasemissionen: Kohlendioxid, Methan- und Stickstoffoxid. Luftverschmutzung: Schwefeloxide, Stickoxide, Feinstaub, giftige organische Substanzen, Schwermetalle. Wasserverbrauch: u.a. Oberflächenwasser, Grundwasser. Wasserverschmutzung: u.a. Stickstoff und Phosphor, giftige organische Substanzen, Schwermetalle. Bodennutzung: Ackerfläche, Dauergrünland und Grünland, Gewerbebenutzung, nicht nachhaltig bewirtschaftete Wälder.

OHSAS 18001 (Gesundheit und Sicherheit). Das IMS unterstützt uns dabei, die Integration in unsere Geschäftseinheiten weiter voranzutreiben und die richtigen Entscheidungen für unsere weltweiten Aktivitäten zu treffen. Eine spezielle IMS-Richtlinie fördert ein besseres Verständnis und stellt die Anwendung innerhalb aller betroffenen adidas Geschäftseinheiten sicher. Darüber hinaus unterstützt a-LIVE den Austausch von Best Practices unter allen Mitarbeitern von adidas weltweit.

**Fortschritte bei der Zielerreichung**

Ende 2017 hatten unsere eigenen Standorte weltweit die CO<sub>2</sub>-Nettoemissionen um 29 % reduziert (Basisjahr 2015)

sowie den Wasserverbrauch pro Mitarbeiter um 27 % gesenkt (Basisjahr 2008).

Ziele 2020	2017	2016
Reduzierung der jährlichen absoluten CO <sub>2</sub> -Nettoemissionen um 3 % bei Scope 1 and Scope 2 <sup>1</sup> (Basisjahr 2015)	29 %	11 %
Reduzierung des Wasserverbrauchs pro Mitarbeiter um 35 % (Basisjahr 2008)	27 %	23 %

<sup>1</sup> Scope 1: Emissionen direkt verursacht durch Quellen (z.B. in Heizungen verwendete Energieträger), die von adidas Einheiten verantwortet oder kontrolliert werden; Scope 2: Emissionen, die von der durch adidas Einheiten eingekauften Energie verursacht werden.

Drei unserer Standorte erhielten die LEED-Gold-Zertifizierung:  
**SIEHE GLOSSAR** Nachdem unser Büro in Santiago de Chile die

Zertifizierung bereits 2016 erhalten hatte, wurde mit unserem neuen Bürogebäude in Buenos Aires, Argentinien, das zweite Bürogebäude in Südamerika mit dieser Zertifizierung bedacht. Mit unserer indischen Hauptniederlassung in Gurugram verzeichneten wir unsere erste LEED-Gold-Zertifizierung in Asien. Darüber hinaus wurde auch unsere Hauptniederlassung am neuen Standort in Dubai damit ausgezeichnet. adidas erhielt ferner seine erste LEED-Zertifizierung für den eigenen Einzelhandel: Unser Geschäft in Madrid wurde für Inneneinrichtung und -ausbau gewürdigt. Unserem Ziel entsprechend, die negativen Umweltauswirkungen, die wir durch Konsumentenveranstaltungen verursachen, bis 2020 zu reduzieren, haben wir unsere erste Richtlinie für nachhaltige Events ('Sustainable Events Guidelines') erarbeitet. Sie soll unseren Märkten in aller Welt Orientierung dabei bieten, Events nachhaltiger zu gestalten, sowie zum Austausch bewährter Praktiken anregen. Die Richtlinie steht unseren internen Teams über a-LIVE sowie auch externen Partnern zur Verfügung. Ziel ist es z.B., das Bewusstsein für den Energieverbrauch zu schärfen und die Verwendung von Einmalartikeln aus Plastik zu minimieren.

Im Jahr 2017 bekraftigte der Vorstand seine Unterstützung, die Auswirkungen unseres Unternehmens auf die Umwelt weiter zu verringern. So wurden alle adidas Standorte weltweit aufgerufen, auf Einweg- bzw. Wegwerfartikel aus Plastik, darunter Plastiktüten, Wasserflaschen und Besteck, vollständig zu verzichten. Daraufhin wurden Anpassungen vorgenommen, durch die mehr als 40 Tonnen Plastikkartikel pro Jahr eingespart werden. Der Aufruf ist der bis dato erfolgreichste Beitrag auf a-LIVE. Dies betont einmal mehr das hohe Engagement sowohl der obersten Führungsebene als auch unserer Mitarbeiter weltweit beim Thema verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken. 

## BESCHAFFUNGSKETTE

Da wir nahezu unsere gesamte Produktion ausgelagert haben, tritt ein erheblicher Teil unserer Auswirkungen auf die Umwelt – in unterschiedlicher Intensität – in unserer Beschaffungskette auf. Daher kommt es für uns bei der Beschaffung neben hoher Produktqualität und fristgerechter Lieferung auch darauf an, gemeinsam mit unseren Zulieferern für die Einhaltung höchster Umweltstandards zu sorgen und unsere Zulieferbetriebe dabei zu unterstützen, ihren Wasserverbrauch und ihr Abfallaufkommen zu reduzieren sowie ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern. Indem wir die Umweltleistung unserer eigenen Standorte als Vorbild für Best Practices nehmen, stellen wir unseren Zulieferern verschiedene Richtlinien und Grundsätze zur Verfügung: Unsere Arbeitsplatzstandards 'Workplace Standards' (der Verhaltenskodex für die Beschaffungskette) und unterstützende Dokumente wie unsere Umweltrichtlinien und Richtlinien für vorbildliche Umweltmaßnahmen sind für alle Geschäftspartner verbindlich. Sie werden regelmäßig aktualisiert und bilden die Basis für unsere Zusammenarbeit mit Zulieferern. Darüber hinaus haben wir ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen für unser globales Zulieferernetz eingeführt. Richtlinien und Schulungsmaterialien werden vom Senior Management des SEA-Teams vor der Freigabe geprüft. [ADIDAS-GROUP.COM/S/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/UMGANG-BESCHAFFUNGSKETTE)

Wir unterstützen unsere Zulieferer bei der Einrichtung robuster Umweltmanagementsysteme in ihren Produktionsstätten, um Umweltauswirkungen zu minimieren. Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen, 95 % (2016: 96 %), wird in Betrieben produziert, die nach ISO 14001 und/oder OHSAS 18001 zertifiziert sind. Alle weiteren Mengen werden in Produktionsstätten hergestellt, die geeignete andere Managementsysteme implementiert haben. Sämtliche von uns überwachten Schuhproduktionsstätten werden re-

gelmäßig anhand unserer Standards hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft. Dabei werden sie mithilfe unseres E-KPI-Ratings zur Bewertung der Umweltleistung gemessen.

### Environmental compliance (E-KPI)

Mit dem E-KPI wollen wir die Umweltleistung unserer strategischen Zulieferbetriebe ('Tier 1') messen und verbessern, indem wir ihnen die Vorgabe geben, bis 2020 ihren Energie- und Wasserverbrauch sowie ihr Abfallaufkommen um 20 % zu reduzieren (Basisjahr 2014). Anhand eines Benchmark-Ansatzes ermöglicht E-KPI ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Verbrauchsintensität unserer Zulieferer. Dies hilft uns dabei, konkrete Verbesserungsbereiche und Schulungsanforderungen für die Zulieferer festzulegen, die zu ihrer individuellen Situation passen. Bei unseren Materialzulieferern ('Tier 2') verfolgen wir einen ähnlichen Ansatz und wollen erreichen, dass sie ihren Wasserverbrauch bis 2020 um 35 % reduzieren (Basisjahr 2014)<sup>1</sup>.

### Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Vergleich zu den Ergebnissen von 2016 erzielten die an unserem Umweltprogramm beteiligten Zulieferbetriebe gute Fortschritte<sup>2</sup>. 48 % unserer strategischen Zulieferer sind auf einem guten Weg, ihr Ziel für 2020 in Bezug auf den Energieverbrauch zu erreichen. Damit stieg dieser Wert im Vergleich zur letzten Messung um elf Prozentpunkte. Mehr als die Hälfte dieser Zulieferbetriebe (55 %) liegt beim Erreichen ihres Ziels im Bereich Abfallreduzierung im Plan. Dies stellt verglichen mit den letzten Ergebnissen eine erhebliche Verbesserung um 16 Prozentpunkte dar. 54 % dieser Gruppe von Zulieferern sind auf Kurs, ihre Ziele hinsichtlich Reduktion des Wasserverbrauchs zu erreichen. Damit blieb die Leistung in diesem Bereich gegenüber den letzten Bewertungen unverändert. Außerdem haben 46 % unserer Materialzulieferer Fortschrit-

te gemacht und sind auf einem sehr guten Weg, das Ziel für 2020 zu erreichen.

Besteht das Risiko, dass ein Leistungsziel nicht erreicht wird, ergreifen wir unterstützende Maßnahmen, um sicherzustellen, dass sich die Leistung wieder in die gewünschte Richtung entwickelt. Im Jahr 2017 haben wir beispielsweise mit Unterstützung externer Expertise verschiedene Projekte zum Thema Energieeffizienz an unterdurchschnittlich abschneidenden Standorten in Vietnam, Kambodscha und Indonesien gestartet. Dabei haben wir kurz- und mittelfristige Maßnahmen für die betroffenen Standorte erarbeitet, die sich unmittelbar oder innerhalb der nächsten drei Jahre positiv auswirken werden. In Vietnam haben wir ein Pilotprojekt zur Abfallbewertung ins Leben gerufen, um Möglichkeiten zur Abfallreduzierung und Wiederverwertung aufzuzeigen. Mithilfe unserer globalen Richtlinien werden alle Standorte dabei unterstützt, ihr Abfallaufkommen zu steuern und Recyclingmöglichkeiten zu identifizieren. Standorte, die hinter den Erwartungen zurückbleiben, müssen Verbesserungspläne erarbeiten und regelmäßig über ihre Fortschritte berichten. Darüber hinaus führt adidas auch gemeinsame Gespräche mit den betroffenen Produktionsbetrieben.

Im Jahr 2017 haben wir wieder die Umweltauswirkungen erfasst, die durch den Transport unserer Produkte entstehen. Dabei haben wir über alle Kategorien hinweg bei Luftransporten einen leichten Rückgang und bei Schiffstransporten einen leichten Anstieg festgestellt. Der Transport per Lkw blieb stabil. Insgesamt erfolgt die überwiegende Mehrheit unserer Transporte per Schiff. [SIEHE GRAFIK 32](#)

<sup>1</sup> In Betrieben unserer Materialzulieferer finden insbesondere Druck- und Färbevorgänge statt. Basierend auf den Ergebnissen aus den Vorjahren und einer Anpassung der Messmethode wurde das Ziel für unsere Materialzulieferer auf 35 % Einsparungen bis 2020 angepasst.

<sup>2</sup> Das E-KPI-Rating 2017 bezieht sich auf Umweltdaten für das Gesamtjahr 2016, Basisjahr 2014. Strategische Zulieferer, die an unserem Umweltprogramm teilnehmen, machen mehr als 80 % unseres Gesamtbeschaffungsvolumens aus.



<sup>1</sup> In Prozent der Gesamtzahl der transportierten Produkte. Erfasst sind Produkte, die von Global Operations beschafft wurden, ausgenommen lokale Beschaffung.

## NACHHALTIGE MATERIALIEN UND PROZESSE

Um die besten Produkte für Athleten herzustellen und gleichzeitig unsere Umweltbilanz zu verbessern, entwickeln wir innovative Materialien und Prozesse. Wir haben uns verpflichtet, in unseren Fertigungsprozessen, Produkten und Geschäften den Einsatz nachhaltiger Materialien stetig zu erhöhen, und bemühen uns um Lösungen mit geschlossenen Kreisläufen. Unser Ansatz wird durch neue technologische Trends und Entwicklungen beeinflusst. Daneben spielen für uns der Dialog mit Stakeholdern, darunter wissenschaftliche Organisationen, sowie die Marktverfügbarkeit eine wichtige Rolle. Grundlegende Änderungen bei der Materialauswahl, die Auswirkungen auf unsere Produktkosten haben, müssen vom Senior Management geprüft und genehmigt werden. Die für Materialentwicklung und Beschaffung zuständigen Abteilungen tragen dann jeweils Verantwortung dafür, die Vorgaben umzusetzen und Fortschritte zu verfolgen.

Als Gründungsmitglied der Better Cotton Initiative (BCI) setzt sich adidas dafür ein, die Verwendung von herkömmlicher Baumwolle zu reduzieren und verpflichtet sich, die Beschaffungsvolumen von Baumwolle, die nach Kriterien der BCI angebaut wurde, zu erhöhen. Unser Ziel ist es, bis 2018 zu 100 % auf **nachhaltige Baumwolle** [SIEHE GLOSSAR](#) umzusteigen. Die BCI hat sich nicht nur zum Ziel gesetzt, den Einsatz von Pestiziden zu verringern, sondern engagiert sich auch für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwchsel und faire Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus wollen wir die Verwendung von neuem Kunststoff reduzieren und bei der Herstellung unserer Produkte vermehrt recyceltes Polyester einzusetzen. Seit 2015 arbeitet adidas mit *Parley for the Oceans* [SIEHE GLOSSAR](#) zusammen. Als Gründungsmitglied unterstützt adidas Parley for the Oceans bei seinen Bemühungen hinsichtlich Kommunikation und Aufklärung und verpflichtet sich der Parley A.I.R.-Strategie (A.I.R. – Avoid, Intercept, and Redesign). Unser Bestreben ist es u.a., ein Problem, nämlich die Verschmutzung der Weltmeere mit Plastikmüll, in Fortschritt zu transformieren, indem wir einen öko-innovativen Ersatz für neuen Kunststoff hervorbringen, *Parley Ocean Plastic*. [SIEHE GLOSSAR](#) Ebenso haben wir uns verpflichtet, die Beschaffungskette für Parley Ocean Plastic auszubauen. [SIEHE INNOVATION, S. 83](#) [SIEHE UNTERNEHMENSTRATEGIE, S. 62](#)

[ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEIT-INNOVATION](#)

Des Weiteren führen wir ein globales Produktrücknahmeprogramm in all unseren wichtigsten Städten und Märkten ein. Dazu zählt unsere Initiative „Make Every Thread Count“ (Jede Faser zählt), deren Hauptziel es ist, den Konsumenten bewusst zu machen, was mit den Produkten am Ende ihrer Nutzungsdauer geschieht. Das Programm unterstützt die Konsumenten dabei, ihren alten Kleidungsstücken und Schuhen zu einem zweiten Leben zu verhelfen. Unsere Konsumenten können alte Schuhe und Kleidung jeder beliebigen Marke an entsprechenden Sammelstationen abgeben. Die gesammelten Produkte werden in das adidas Logistikzentrum

gesendet, wo sie von einem spezialisierten Unternehmen abgeholt werden, das die Produkte anschließend anhand verschiedener Qualitätskriterien sortiert. Die Produkte werden dann entweder dem Second-Hand-Markt zugeführt oder als Sekundärrohstoffe in neuen Produkten verschiedener Branchen verwertet. Ein kleiner Teil der Produkte (weniger als 10 %) kann nicht recycelt werden und wird daher entsorgt.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/PRODUKTRÜCKNAHME-ENTSORGUNG](#)

## Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 betrug der Anteil von Better Cotton an unserem Gesamtbeschaffungsvolumen für Baumwolle 93 % (2016: 68 %). Damit haben wir unser Ziel von 80 % für das Jahr übertroffen und sind unserem Ziel, den Anteil an nachhaltiger Baumwolle bis zum Jahr 2018 auf 100 % auszubauen, näher gekommen. Unser Erfolg ist das Ergebnis einer klaren Zielsetzung – sowohl in Bezug auf unsere Zulieferer als auch mit Blick auf unsere internen Teams, die die Beschaffung von Better Cotton für unsere Produkte unterstützen.

	2015	2016	2017
Anteil von Better Cotton	43 %	68 %	93 %

Bereits seit 2016 verzichten wir auf die Verwendung von Plastiktüten in eigenen Geschäften weltweit und haben angefangen, bei der Fertigung unserer wichtigsten Produkte zunehmend Parley Ocean Plastic zu verwenden, darunter in Schuhen der Kategorien Running, Outdoor, Originals und Stella McCartney sowie in Fußballtrikots und Badebekleidung. [ADIDAS.COM/PARLEY](#) Insgesamt haben wir 2017 mehr als eine Million Paar Schuhe aus Parley Ocean Plastic hergestellt. Gemeinsam mit Parley for the Oceans haben wir weiterhin an der Konzeptualisierung der erforderlichen Voraussetzungen für ein skalierbares globales Sammelsystem gearbeitet. Im Rahmen unserer generellen Bemühungen, die Überwachung im Hinblick auf Sozial- und Umweltangelegenheiten auch auf



vorgelagerte Stufen der Beschaffungskette auszudehnen, haben wir den Umfang auf unsere Parley-Beschaffungskette erweitert. Neben Materialzulieferern erstreckt sich diese nun auch auf Zulieferbetriebe für Schuhe sowie Ausrüstung und Zubehör und umfasst insgesamt mittlerweile knapp 20 Tier-2-Zulieferer.

Unser Ziel, vermehrt wasserlose Färbeverfahren bei der Herstellung unserer Produkte einzusetzen, erhielt 2017 weiteren Rückenwind, da es zukünftig als Schlüsselprojekt eingestuft wird. In diesem Zusammenhang werden wir verschiedene Technologien, darunter DryDye, analysieren, um anschließend ein ganzheitliches Konzept zu erarbeiten, wie wir den Wasserverbrauch insgesamt, darunter bei der Vorbehandlung, verringern oder wie wir in den Färbebetrieben ein geschlossenes Wasseraufbereitungssystem einführen können. Darüber hinaus haben wir unser bestehendes Rücknahmeprogramm in Kanada ausgebaut und die Initiative ‚Make Every Thread Count‘ in vier unserer strategisch wichtigen Städte (Los Angeles, New York, London und Paris) eingeführt. □

## CHEMIKALIENMANAGEMENT

adidas führt seit Jahren wegbereitende Chemikalienmanagement-Programme durch, die sich mit dem Thema im direkten Einflussbereich des Unternehmens beschäftigen. Zur anhaltenden Verbesserung unserer Chemikalienbilanz werden diese Programme regelmäßig aktualisiert. Unser Ansatz wurde im Austausch mit externen Stakeholdern entwickelt, darunter Chemieexperten, Umweltorganisationen und Industrieverbände und vom zuständigen Sponsor Board geprüft sowie vom Senior Management der Funktionsbereiche SEA und GOPS genehmigt. Bis 2020 haben wir uns die Ziele gesetzt, zu 100 % nachhaltige chemische Stoffe gemäß der ‚Manufacturing Restricted Substances List‘ (MRSList) der Initiative ‚Zero Discharge of Hazardous Chemistry‘ (ZDHC) zu ver-

wenden, gefährliche Chemikalien aus den Produktionsprozessen zu eliminieren und unseren strategischen Zulieferern eine Liste mit positiven Chemikalien (bluesign bluefinder) zur Verfügung zu stellen. [ADIDAS-GROUP.COM/S/CHEMIKALIENMANAGEMENT](#)

### Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 haben wir die ZDHC-MRSL-Bestätigungen von unseren strategischen Zulieferbetrieben angefordert und dabei mehr als 99 % unterzeichnete Schreiben erhalten. Die Rückmeldungen unserer Zulieferer werden wir sorgfältig prüfen, um damit angemessene Maßnahmen zur Überwachung der MRSL-Einhaltung in unserer Beschaffungskette erarbeiten zu können. Auf unserem Weg, gefährliche Chemikalien aus unseren Produktionsprozessen zu eliminieren, haben wir unser Ziel, bis spätestens Ende 2017 in 99 % der Produkte des Unternehmens keine poly- und perfluorierten Chemikalien (PFCs) einzusetzen, erreicht: Mehr als 99 % der adidas Produkte für die Saison Frühjahr/Sommer 2018 sind frei von PFC.

	2014	2017
PFC-freie Produkte	90 %	> 99 %

Unsere Zulieferer konnten auch eine weitere Zielvorgabe für 2017 übertreffen: 50 % der Hilfsstoffe und 80 % der Färbemittel sind ‚bluesign-approved‘. Bis 2020 sollen unsere strategischen Materialzulieferer diese Auszeichnung bei 80 % der Hilfsstoffe und 90 % der Färbemittel erreichen.

In unseren Herstellungsprozessen eingesetzte Lösungsmittel enthalten üblicherweise flüchtige organische Verbindungen (VOCs). Diese können in hoher Konzentration Atembeschwerden und andere gesundheitliche Probleme bei Beschäftigten in der Produktion verursachen. Im Jahr 2017 haben wir ein Rekordtief von 11,6 Gramm (2016: 14 Gramm)

VOCs pro Paar Schuhe erreicht<sup>3</sup>. Durch innovative und umweltverträgliche Klebe- und Vorbehandlungsverfahren sowie die Einhaltung der adidas Richtlinien zum Einsatz von Chemikalien gelang es unseren Zulieferern, die VOC-Menge von deutlich mehr als 100 Gramm pro Paar Schuhe im Jahr 1999 auf weniger als zwölf Gramm zu reduzieren. □

## FAIRE ARBEITSBEDINGUNGEN IN UNSERER BESCHAFFUNGSKETTE

adidas bekennt sich zu seiner Unternehmensverantwortung in Bezug auf den Schutz der Menschenrechte und weiß, wie wichtig es ist, die notwendigen Schritte zur Erfüllung 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. Im Rahmen der Anstrengungen für Menschenrechte hat adidas ein Programm zum Thema moderne Sklaverei ins Leben gerufen, um mehr Einblick jenseits der strategischen Tier-1-Zulieferer zu bekommen. [ADIDAS-GROUP.COM/S/MENSCHENRECHTE](#)



<sup>3</sup> Die Daten beziehen sich auf die Produktion in unserer Hauptbeschaffungsregion Asien.

## Sicherstellung der Einhaltung unserer Standards

Seit der Einführung im Jahr 1997 hat sich unser Programm zum Schutz der Arbeits- und Menschenrechte für unsere Beschaffungskette durch die intensive Unterstützung von und Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern weiterentwickelt und erfasst die dringendsten Anliegen, denen sich das Unternehmen gegenübersieht. Seitdem gibt es einen Verhaltenskodex für Zulieferer, die „Workplace Standards“. Diese 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 Vereinten Nationen (UNO) sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI). In den Richtlinien zu Beschäftigungsstandards („Guidelines on Employment Standards“) nimmt adidas konkret Bezug auf die Bestimmungen der Übereinkommen der IAO. Sämtliche Richtlinien und Implementierungsprozesse des Programms zu Arbeitnehmerrechten werden vom SEA Senior Management geprüft und genehmigt.

Um diese Standards durchzusetzen und zu bewerten, inwieweit unsere Zulieferer faire, gesunde, sichere und umweltfreundliche Arbeitsbedingungen gewährleisten, führt adidas regelmäßig angekündigte und unangekündigte, interne und externe Audits durch. Über ein Ratingsystem ermitteln wir einen C-KPI (Einhaltung sozialer Standards) sowie einen E-KPI (Einhaltung von Umweltstandards) und weisen der Leistung ein Rating von 1C/1E (schlechtester Wert) bis 5C/5E (bestmöglicher Wert) zu. Anhand der Ergebnisse entscheiden unsere Beschaffungsteams, ob eventuell Maßnahmen ergriffen werden müssen. Diese können von

Schulungen in den Zulieferbetrieben über Mechanismen wie Verwarnungen 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.

## Befähigung der Beschäftigten

Wir bieten allen Stakeholdern die Möglichkeit, anonym Beschwerden vorzubringen, und stellen den Beschäftigten in unserer Beschaffungskette innovative Mittel zur Verfügung, mit denen sie ihre Anliegen vorbringen können. Seit 2012 steht Beschäftigten in unseren Zulieferbetrieben neben den allgemeinen Beschwerdesystemen zusätzlich die Arbeitnehmer-Hotline zur Verfügung. Damit können sie anonym und per Textnachricht Fragen stellen oder Bedenken äußern. Darüber hinaus haben wir 2016 in Indonesien damit begonnen, die Meinungen und Zufriedenheit der Beschäftigten durch spezielle Umfragen zu erfassen.

### [» ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSKONTAKT](#)

Unser Ziel bis zum Jahr 2020 besteht u.a. darin, dass bei allen strategischen Zulieferern<sup>4</sup> innovative Beschwerde-mechanismen greifen. Darüber hinaus wollen wir unsere Zulieferer und Lizenznehmer dabei unterstützen, die Einhaltung der Sozial- und Umweltstandards weiter voranzutreiben und ihre Ratingwerte für C-KPIs und E-KPIs zu verbessern.

## Fortschritte bei der Zielerreichung

Im Jahr 2017 haben wir unseren Dialog mit Stakeholdern zum Thema Menschenrechte intensiviert und unsere Zusammenarbeit mit Vertretern von speziellen Interessengruppen, Wanderarbeitern und anderen schutzbedürftigen Gemeinschaften verstärkt. Des Weiteren haben wir unsere Beteiligung an einem von den Vereinten Nationen unterstützten Multi-Stakeholder-Ausschuss fortgesetzt, in dessen Rahmen

die negativen Auswirkungen von sportlichen Großereignissen auf die Menschenrechte untersucht werden. Außerdem haben wir den UN-Verhaltenskodex für Unternehmen zu LGBTI-Rechten unterstützt. Unser Engagement in dem neu gegründeten Business Network for Civic Freedoms and Human Rights Defenders erstreckte sich beispielsweise darauf, dem Aufruf von Botschaftern für Arbeitnehmerrechte zu folgen und in einen direkten Dialog mit der Regierung Kambodschas über die Meinungs- und Vereinigungsfreiheit zu treten. Weiterhin haben wir zum vierten Jahresbericht des UN-Sonderberichterstatters zur Situation der Menschenrechtsverteidiger beigetragen und zu diesem Thema vor den Vereinten Nationen in Genf gesprochen. Außerdem haben wir, gemeinsam mit anderen Stakeholdern, weiterhin einen Sitz im unabhängigen Beratungsausschuss der FIFA für Menschenrechte inne.

Im Rahmen unseres Programms zum Thema moderne Sklaverei haben wir in Asien bei rund 100 Tier-2-Zulieferern gezielte Schulungen durchgeführt und uns bessere Einblicke in die vorherrschenden Arbeitsbedingungen bei den Leder- und Baumwolllieferanten („Tier 3“) verschafft. Im KnowTheChain Ranking 2016 wurden wir als eine der führenden Marken hinsichtlich des Risikos von Zwangsarbeit in der Beschaffungskette für Leder ausgezeichnet. Zudem erhielten wir den Thomson Reuters Foundation Stop Slavery Award 2017, der an Unternehmen vergeben wird, die sich in besonderem Maße dafür einsetzen, Zwangsarbeit in ihrer Beschaffungskette zu identifizieren, zu untersuchen und zu eliminieren.

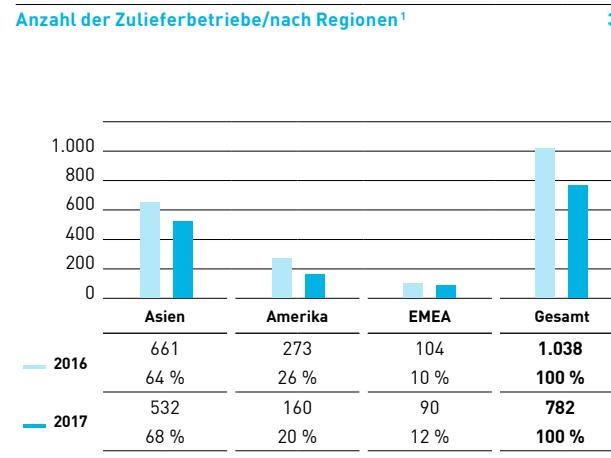
Wir konnten die Arbeitnehmer-Hotline ausweiten. 63 % unserer strategischen Zulieferer mit mehr als 250.000 Beschäftigten in den vier wichtigsten Beschaffungsländern (Kambodscha, China, Indonesien und Vietnam) hatten Ende 2017 darauf Zugriff. Unser Fokus lag darauf, dieses Angebot zu einer

<sup>4</sup> Strategische Zulieferer sind für etwa 80 % unseres globalen Produktionsvolumen verantwortlich.

digitalen Beschwerdeplattform für die Beschäftigten weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wurde in einigen Zulieferbetrieben erstmals eine neue appbasierte Version eingeführt. Wir konnten außerdem die Umfragen zur Zufriedenheit der Beschäftigten auf insgesamt 47 Produktionsstätten in neun Ländern mit rund 8.000 teilnehmenden Fabrikbeschäftigten ausdehnen. Die Ergebnisse helfen unseren Zulieferern, die Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden müssen und über deren Fortschritt an die Beschäftigten kommuniziert werden muss. Schließlich haben mehr als zwei Drittel der Betriebe in unserer strategischen Beschaffungskette ein 3C-Rating und eine gute Leistung erreicht. Nachstehend sind weitere Einzelheiten dazu aufgeführt. □

## LEISTUNGSDATEN (BESCHAFFUNGSKETTE)

■ Im Jahr 2017 (Stand: Ende 31.12.2017) haben wir mit 782 (2016: 1.038) unabhängigen Zulieferbetrieben zusammengearbeitet, die Produkte für unser Unternehmen in 56 Ländern hergestellt haben (2016: 63). ■ SIEHE GRAFIK 33 Der Rückgang bei der Anzahl der Zulieferer ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass wir 2017 die Geschäftsbereiche TaylorMade und CCM Hockey veräußert sowie weitere Konsolidierungsmaßnahmen bei Produktionsbetrieben, die für unsere Sports Licensed Division fertigen, vorgenommen haben. Wir haben mit 62 Lizenznehmern zusammengearbeitet, deren Zulieferer Produkte in 360 Produktionsstätten in 44 Ländern gefertigt haben (2016: 61 Lizenznehmer in 377 Produktionsstätten in 48 Ländern). 68% der Produktionsstätten befinden sich im asiatisch-pazifischen Raum, 20% in Amerika und 12% in Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA)<sup>5</sup>. □



**Anzahl der Audits in Zulieferbetrieben** 34

	2017	2016	2015
adidas	409	372	524
Externe Kontrollen	606	617	611
Gesamt	1.015	989	1.135

## AUDITS

■ Im Jahr 2017 hat adidas 1.015 Audits durchgeführt, um zu überprüfen, ob soziale und Umweltstandards eingehalten wurden (2016: 989). ■ SIEHE TABELLE 34 ■ SIEHE TABELLE 35 Dazu wurden sowohl unternehmensinterne Experten als auch externe Prüfer eingesetzt, die von den adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmern beauftragt wurden. Außerdem wurden 114 Audits in Eigenverantwortung und Audits in Kooperation durchgeführt. Erreicht ein Herstellerbetrieb eine Compliance-Bewertung von 4C oder höher, erlauben wir dem

Betrieb, Audits selbst durchzuführen und angemessene Pläne zur Behebung von Missständen zu erarbeiten (Audit in Eigenverantwortung), wobei wir den Prozess aufmerksam verfolgen. Audits in Zusammenarbeit werden mit anderen Marken oder im Rahmen gemeinsamer Maßnahmen zur Behebung von Missständen durchgeführt.

## Erstbewertung, Performance-Audits und Umweltaudits

Im Jahr 2017 haben wir insgesamt 209 Erstbewertungen durchgeführt (2016: 213), davon 81% in Asien (2016: 84%). 42% dieser Prüfungen fanden in China statt (2016: 46%). Insgesamt wurden 29% (2016: 39%) aller potenziellen neuen Zulieferbetriebe entweder direkt oder infolge einer ausbleibenden fristgerechten Behebung von sogenannten Grenzfällen („Threshold Issues“) abgelehnt. Die Gesamtzahl der Erstbewertungen – die erste Genehmigungsphase für neue Zulieferbetriebe – ging verglichen mit 2016 unwesentlich um 2% zurück. Die Anzahl der Performance-Audits bei unseren aktuellen Zulieferern stieg leicht um 3% an. Im Rahmen unserer Veräußerungsstrategie haben wir die Anzahl der Audits in den Zulieferbetrieben, die für die 2017 veräußerten Marken produzieren, erhöht. Dadurch haben wir sichergestellt, dass die Arbeitnehmer auch während des Übergangs zu einem neuen Eigentümer alle ihnen zustehenden Leistungen und Anwartschaften erhalten. Die Gesamtzahl der Umweltprüfungen hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 8% erhöht. Hauptgrund für diese Entwicklung ist die Zunahme der SAC-HIGG-Umweltbewertungen. ■ SIEHE TABELLE 35

Die Anzahl der Audits in Produktionsbetrieben, die Waren für Lizenznehmer fertigen, blieb in Übereinstimmung mit der stabilen Anzahl an Lizenznehmern unverändert. ■ SIEHE TABELLE 36 Ende 2017 lag die Anzahl der Audits in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit in Fabriken der Lizenznehmer bei insgesamt 26. □

<sup>5</sup> Erfasste Zulieferbetriebe: einzelne Einrichtungen der direkten Beschaffungskette, einschließlich Subunternehmen und Produktionsstätten von Agenten (indirekte Beschaffungskette). Zulieferbetriebe: ohne eigene Produktionsstätten und solche von Lizenznehmern. Lizenznehmer: Umfasst möglicherweise Produktionsstätten, die gleichzeitig sowohl direkt für adidas als auch für Lizenznehmer bzw. Agenten produzieren.

## AUDIT-ABDECKUNG

■ Insgesamt wurden im Jahr 2017 48 % (2016: 40 %) aller aktiven Zulieferer einem Audit unterzogen. Standorte mit erhöhtem Risiko in Asien<sup>6</sup>, der wichtigsten Beschaffungsregion von adidas, wurden 2017 umfassend überwacht. Dort belief sich dieser Prozentsatz auf annähernd 70 % (2016: 65 %).

Grundsätzlich werden Zulieferbetriebe in Ländern mit geringem Risiko (d.h. Länder mit konsequenter Durchsetzung von Regierungsseite und starken Aufsichtssystemen) bei unseren Audits nicht mit erfasst. ■

## AUDIT-ERGEBNISSE

■ Wir kontrollieren unsere Zulieferer regelmäßig in Bezug auf unsere Arbeitsplatzstandards und erfassen ihre Leistung im Sozial- und Umweltbereich anhand von Ratingwerten unserer Leistungsindikatoren C-KPI und E-KPI. Nähere Informationen zu unserem E-KPI sind in den Ausführungen zur Umweltleistung unserer Beschaffungskette enthalten.

### Compliance im sozialen Bereich (C-KPI)

Im Jahr 2017 haben mehr als zwei Drittel (69 %) unserer direkten Zulieferer unsere Grundvoraussetzungen vollständig erfüllt und erhielten eine Einstufung von 3C oder höher. Von diesen Zulieferern wurden 19 % mit 4C oder besser bewertet, was im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung um 3 Prozentpunkte darstellt. ■ **SIEHE GRAFIK 37** Zulieferbetriebe mit einer 4C-Bewertung werden in die Kategorie „Eigenverantwortung“ klassifiziert, was bedeutet, dass diese Betriebe ein hohes Maß an Engagement bei der Standardinhaltung zeigen, über effektive Managementsysteme für Arbeitsschutz und Soziales verfügen und Audits selbst durchführen sowie Pläne zur Behebung von Missständen eigenständig erarbeiten können.

### Anzahl der Audits nach Region und Art

35

Region	Erstbewertung <sup>1</sup>		Performance-Audit <sup>2</sup>		Umwetaudit <sup>3</sup>		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	170	178	544	524	138	137	852	839
Amerika	9	23	70	75	12	0	91	98
EMEA	30	12	37	34	5	6	72	52
Gesamt <sup>4</sup>	209	213	651	633	155	143	1,015	989

<sup>1</sup> Vor der erstmaligen Auftragsplatzierung muss jede neue Fabrik eine erste Bewertung bestehen, um die Einhaltung der Workplace Standards nachzuweisen. Die Daten beinhalten sowohl „Erstbewertungen“ als auch „Folgebewertungen“.

<sup>2</sup> Audits in zugelassenen Zulieferbetrieben.

<sup>3</sup> Umfasst SAC-HIGG-Bewertungen sowie Umwelt- und Chemiemanagement-Audits.

<sup>4</sup> Umfasst Audits in Fabriken von Lizenznehmern.

### Anzahl der Audits in Lizenznehmerfabriken<sup>1</sup>

36

Region	Erstbewertung <sup>2</sup>		Performance-Audit <sup>3</sup>		Umwetaudit		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	49	54	187	182	11	12	247	248
Amerika	1	6	18	20	1	0	20	26
EMEA	3	2	16	12	1	2	20	16
Gesamt	53	62	221	214	13	14	287	290

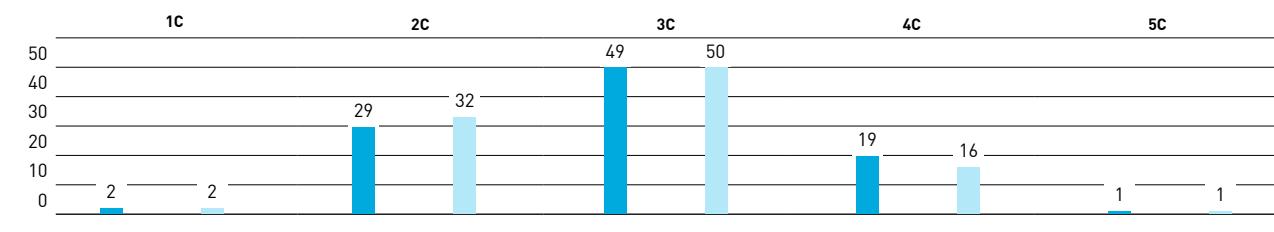
<sup>1</sup> Diese Audits können Fabriken umfassen, die sowohl für adidas direkt als auch für Lizenznehmer/Agenten fertigen.

<sup>2</sup> Vor der erstmaligen Auftragsplatzierung muss jede neue Fabrik eine erste Bewertung bestehen, um die Einhaltung der Workplace Standards nachzuweisen.

<sup>3</sup> Audits in zugelassenen Fabriken.

### Anteil der nach KPIs bewerteten Fabriken nach C-Rating<sup>1</sup>

37



<sup>6</sup> Zu den Standorten in Asien mit hohem Risiko zählen China, Hongkong, Macao, Vietnam, Bangladesch, Kambodscha, Indien, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Pakistan, die Philippinen, Singapur, Sri Lanka und Thailand.

Seit 2013 bemühen wir uns gezielt, die Leistungen von 2C-Betrieben zu verbessern, damit diese eine bessere Einstufung erhalten können. Durch unsere Initiative konnte die Anzahl der Betriebe in dieser Kategorie um 14 % reduziert werden. Die Anzahl der Zulieferbetriebe der Kategorie 1C, in der die am schlechtesten bewerteten Produktionsstätten mit schwerwiegenden Compliance-Verstößen und äußerst geringem Engagement zur Standardeinhaltung eingruppiert sind, verringerte sich 2017 von sieben auf sechs. Betriebe dieser Kategorie haben ein Jahr Zeit, um sich eine Stufe zu verbessern. Andernfalls wird die Zusammenarbeit mit diesen Zulieferbetrieben beendet.

Die Zahl der Produktionsstätten in unserer globalen Beschaffungskette, die einer Bewertung anhand des C-KPI unterzogen wurden, blieb in den letzten drei Jahren mit etwa 47 % auf einem relativ stabilen Niveau (2016: 45 %). Diese Betriebe zählen zu unseren langfristigen strategischen Zulieferern. □

#### Anzahl der Schulungen nach Regionen und Typ<sup>1</sup>

38

Region	Art und Anzahl der Trainings							
	Grundlagen <sup>2</sup>		Performance <sup>3</sup>		Nachhaltigkeit <sup>4</sup>		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	42	42	4	40	49	45	95	127
Amerika	24	24	0	0	1	0	25	24
EMEA	7	11	2	5	3	2	12	18
<b>Gesamt</b>	<b>73</b>	<b>77</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>53</b>	<b>47</b>	<b>132</b>	<b>169</b>
in %	55	45	5	27	40	28	100	100

<sup>1</sup> Schulungen für Zulieferer, Arbeiter, Lizenznehmer, Agenten und adidas Mitarbeiter.

<sup>2</sup> Grundlagenschulungen umfassen die Workplace Standards und eine SEA-Einführung, FFC-Training sowie Training zu SEA-Richtlinien und Standardverfahrensanweisungen (SOPs).

<sup>3</sup> Performance-Schulungen umfassen spezifische Arbeits-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltthemen.

<sup>4</sup> Nachhaltigkeitsschulungen umfassen Richtlinien zur nachhaltigen Standardeinhaltung und KPI-Verbesserungen sowie Eigenaudits der Fabriken (interne Fabrikaudits).

#### VERSTÖSSE IN AKTIVEN ZULIEFERBETRIEBEN

□ Unsere Zulieferer werden in Bezug auf die Anzahl kritischer Compliance-Verstöße bewertet. Grenzfälle („Threshold Issues“) sind ernsthafte, aber beherrschbare Verstöße, die innerhalb eines festgelegten Zeitraums durch entsprechende Abhilfemaßnahmen behoben werden können. Verstöße der Kategorie Nulltoleranz („Zero Tolerance“) sind dagegen z. B. Zwangarbeit, Kinderarbeit oder lebensbedrohliche Zustände im Bereich Gesundheit, Arbeitsschutz und Umwelt. Sie ziehen eine sofortige Verwarnung nach sich und können zum Ausschluss eines Zulieferers führen. Die beiden Grafiken □ SIEHE GRAFIK 39 □ SIEHE GRAFIK 40 zeigen die festgestellten Verstöße bei Leistungsaudits, Audits in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit<sup>7</sup>.

#### Compliance-Verstöße im Bereich Arbeitsrecht

GRAFIK 39 zeigt die häufigsten arbeitsbezogenen Verstöße, die bei Prüfungen unserer bestehenden Zulieferbetriebe festgestellt wurden. Mehr als zwei Drittel dieser Verstöße können einer der drei häufigsten Kategorien zugewiesen werden: „Grundlöhne“, „Arbeitszeit-Managementsysteme“ und „nicht standardisierte Ablagesysteme“. Das interne adidas Compliance-Team deckt nicht nur Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards auf, sondern beschäftigt sich auch mit Einsatz und Effektivität der HR-Management-Systeme unserer Zulieferbetriebe. Dabei analysiert das Team Lücken in Richtlinien und Verfahren in Bezug auf spezielle Risikobereiche wie z. B. Zwangarbeit, Kinderarbeit, Koalitionsfreiheit oder Diskriminierung. Aus diesem Grund weisen die dargestellten Prozentzahlen auf systemische Mängel aktiver Zulieferer hin und weniger auf bestätigte, konkrete Verstöße. □ SIEHE GRAFIK 39

<sup>7</sup> Daten umfassen den Zeitraum Mai bis Dezember 2017 sowie Audits in Eigenverantwortung und in Zusammenarbeit.

## Compliance-Verstöße im Bereich Gesundheit und Arbeitsschutz

**GRAFIK 40** zeigt Verstöße gegen die Anforderungen im Bereich Arbeitsschutz, die bei Audits in den Zulieferbetrieben festgestellt wurden. Brandschutz und Elektrosicherheit sind kritische Themen für bestehende Zulieferer und machten 2017 26 % der festgestellten Verstöße aus. Weiterhin entfielen 12 % der festgestellten Compliance-Verstöße auf die Lagerung und Verwendung von Chemikalien. Weitere 6 % entfielen auf Managementsysteme, -richtlinien und -verfahren. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die mangelhafte Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards und Verstöße gegen die Erwartung wirksamer Arbeitsschutzsysteme zu nennen. Auch die Rekrutierung und Bindung qualifizierter Sicherheitsfachkräfte spielt dabei eine Rolle. **SIEHE GRAFIK 40**

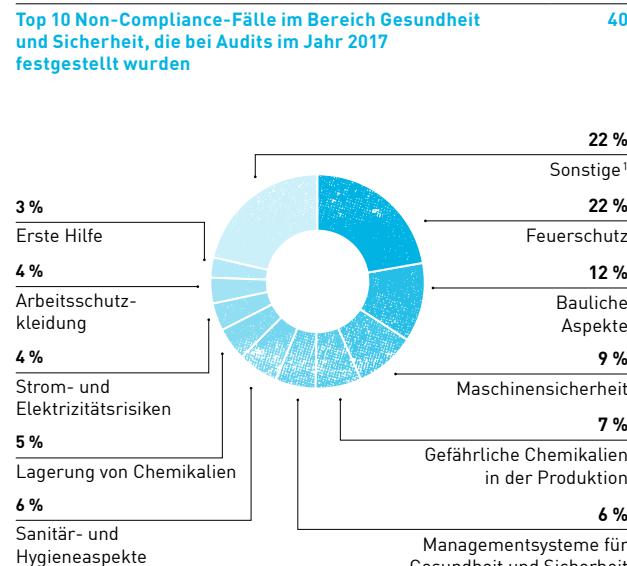


<sup>1</sup> Sonstige<sup>1</sup> umfasst Probleme mit Koalitionsfreiheit, Diskriminierung, mangelnde Schulungen usw.

<sup>2</sup> Kein standardisiertes Ablagesystem<sup>2</sup> bedeutet, dass ein Produktionsbetrieb keine relevanten Informationen/Dokumente und Unterlagen, die eine Einhaltung der Gesetze und Bestimmungen demonstrieren, aufbewahrt.

## UNABHÄNGIGE FLA-AUDITS

2017 führte die FLA vier Zulieferbewertungen bzw. Verifizierungsmaßnahmen in Bezug auf die Behebung von Compliance-Verstößen in Guatemala, Indonesien, Kambodscha und Vietnam anhand eines Verfahrens der Sustainable Compliance Initiative (SCI) durch. Die Anzahl herkömmlicher, unabhängiger Kontrollbesuche durch FLA-akkreditierte Prüfer ging im Laufe der Jahre zurück, da weitere Unternehmensprogramme durch die FLA akkreditiert wurden. Dadurch wird der Fokus von herkömmlichen Überwachungsaktivitäten zunehmend auf die Beteiligung an Mehrwert bietenden Projekten der FLA gerichtet, bei denen es vorrangig darum geht, wiederholte Compliance-Verstöße zu reduzieren und zu eliminieren bzw. die Überwachungsverfahren zu verbessern. Im Jahr 2017



<sup>1</sup> Sonstige<sup>1</sup> bezieht sich beispielsweise auf Berufsrisiken, persönliche Schutzausrüstung, Ergonomie sowie Ordnung und Sauberkeit.

führte adidas zwölf solcher „Redirect“-Maßnahmen durch, darunter Projekte zum Schutz von Wanderarbeitern, zur Compliance bei Zulieferern jenseits von Tier 1, zum zivilgesellschaftlichen Engagement in Amerika sowie zur verantwortungsvollen Beschaffung. Wir haben die Implementierung der Fair Compensation Strategy der FLA durch die Bereitstellung von Lohndaten in Honduras, der Ukraine und Kambodscha weiterhin aktiv unterstützt.

Die FLA akkreditierte 2017 das Programm von adidas bereits zum dritten Mal. Um die erforderlichen Informationen dafür bereitzustellen, wurde unsere Compliance-Arbeit im sozialen Bereich über einen Zeitraum von neun Jahren evaluiert, geprüft und verifiziert. Dabei wurden Zulieferbewertungen, jährliche Berichte, Beschwerden Dritter, die Teilnahme an strategischen Projekten zu den Themen Zwangarbeit, Schutz von Wanderarbeitern, faire Vergütung, Behebung von Missständen, Anpassung an die Arbeitsplatzstandards und verantwortungsvolle Beschaffung sowie Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft und anderen Unternehmen berücksichtigt. Die Akkreditierung erkennt unsere führende Rolle in der Zusammenarbeit mit anderen Marken zur Bekämpfung arbeitsbezogener Compliance-Verstöße an. Ausgezeichnet wurden unter anderem die Anwendung von Mobiltechnologie bei der Implementierung der Plattform, über die Beschäftigte Beschwerden per Textnachricht oder App vorbringen können. Weiterhin wurden die von uns vorangebrachten Methoden zum Thema gerechte Vergütung von Beschäftigten und zur programmativen Implementierung von Standards, Bewertungen und Risikoabbildung im Bereich soziale Compliance über die Beschaffungskette jenseits der Tier-1-Zulieferer hinaus gelobt. [FAIRLABOR.ORG](#)

## DURCHSETZUNG DER STANDARDS

Verwarnungen sind ein wichtiger Bestandteil unserer Maßnahmen zur Durchsetzung der Standards. Sie werden erteilt, wenn wir bei unseren Zulieferern anhaltende schwerwiegende Verstöße gegen die Standards entdecken, die Maßnahmen seitens der Zulieferer erfordern. Wir arbeiten eng mit unseren Zulieferern zusammen, um sie dabei zu unterstützen, ihre Leistung zu verbessern. Bei anhaltenden oder schwerwiegenden Verstößen werden wir jedoch unsere Geschäftsbeziehung zu den entsprechenden Zulieferern kündigen.

### Anzahl von Warnungen an adidas Zulieferer nach Regionen<sup>1</sup>

Region	Erste Warnung		Zweite Warnung		Dritte und letzte Warnung		Gesamtzahl der Warnungen	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Asien	35	18	1	5	0	4	36	27
Amerika	2	1	1	1	0	1	3	3
EMEA	1	0	1	1	1	0	3	1
Gesamt	38	19	3	7	1	5	42	31

<sup>1</sup> Einschließlich Warnungen, die von Lizenznehmern und Agenten ausgesprochen wurden, aber ohne Warnungen an Hauptzulieferer aufgrund der Nichtveröffentlichung von Subunternehmern, die entweder direkt durch die jeweilige Geschäftseinheit oder, im Falle einer Verletzung von Vertragsverpflichtungen gemäß einem Herstellungsvertrag, durch die adidas Rechtsabteilung ausgesprochen wurden. Eine dritte und letzte Warnung führt zu einer Empfehlung, die Geschäftsbeziehung zu beenden.

### Ablehnungen weltweit nach der Erstbewertung aus Compliance-Gründen

	2017	2016
Gesamtzahl der Ablehnungen nach Erstbewertung <sup>1</sup>	50	71
Anteil der Ablehnungen nach Erstbewertung	29 %	39 %
Gesamtzahl der endgültigen Ablehnungen <sup>2</sup>	4	8
Anteil der endgültigen Ablehnungen	2 %	4 %

<sup>1</sup> Fabriken, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Fabriken, die nach der Erstbewertung abgelehnt wurden, aber die Chance auf einen zweiten Besuch erhalten.

<sup>2</sup> Fabriken, die nach dem ersten Besuch ohne Chance auf einen zweiten Besuch direkt abgelehnt wurden, sowie Fabriken, die nach einem zweiten Besuch abgelehnt wurden.

## Verwarnungen

Im Jahr 2017 haben wir insgesamt 42 (2016: 31) Verwarnungen in 15 Ländern erteilt. Die meisten Verwarnungen werden nach wie vor in Asien ausgestellt, wo mehr als 60 % aller Zulieferbetriebe angesiedelt sind. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Zahl der erstmaligen Verwarnungen verdoppelt. Dies war hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass Zulieferer ihre Grenzfälle aus dem Jahr 2016 nicht volumnäßig beheben konnten oder im Jahr 2017 neue nicht akzeptable Fälle aufkamen. Die Gesamtzahl der Zweitverwarnungen ist

2017 auf 3 zurückgegangen (2016: 7). Zulieferer, die eine zweite Verwarnung erhalten, sind nur noch einen Schritt von der Benachrichtigung über die mögliche Kündigung des Herstellerrahmenvertrags entfernt und werden vom SEA-Team noch genauer überwacht. Die Anzahl der Drittverwarnungen an Geschäftspartner (die mit der Beendigung der Geschäftsbeziehung einhergehen) ist 2017 auf eine Verwarnung zurückgegangen (2016: 5). [SIEHE TABELLE 4](#)

Die Gründe für eine Verwarnung lassen sich nur schwer verallgemeinern. Verwarnungen können aufgrund eines einzelnen, nicht behobenen Missstandes oder aber aufgrund mehrerer Verstöße gegen unsere Standards ausgestellt werden. Zu den Gründen für Verwarnungen im Jahr 2017 zählen Verstöße in den Bereichen Brandschutz, Lohnzahlungen, Sozial- und Krankenversicherung, gefährliches Chemikalienmanagement, Überstunden, Abzüge, Transparenz sowie Sicherheitsmaßnahmen in Bereichen mit hohem Risiko.

## Beendigung von Geschäftsbeziehungen

Im Jahr 2017 beendeten wir unsere Geschäftsbeziehung mit 4 Zulieferern aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards (2016: 10). [SIEHE TABELLE 4](#) Gründe hierfür waren vor allem Grenzfälle, die auch nach mehrmaligen Audits nicht behoben wurden. In einem Fall erfolgte die Beendigung, da ein Zulieferer dem SEA-Team den Zugang zur Durchführung des Audits verweigerte. Es kann also vorkommen, dass bestehende Geschäftsbeziehungen mit Zulieferbetrieben aufgekündigt werden. Gleichzeitig prüfen wir jedoch alle neuen Produktionsstätten vor Auftragsvergabe sorgfältig. Sollten wir bei unseren Vorabprüfungen schwerwiegende inakzeptable Verstöße oder Grenzfälle feststellen, werden die Zulieferbetriebe abgelehnt.

2017 wurden Erstbewertungen in 209 Produktionsstätten durchgeführt (2016: 213), von denen 50 (2016: 71) nach festgestellten Nulltoleranz-Verstößen entweder direkt abgelehnt oder nach Feststellung von einem oder mehreren Grenzfällen den Status

.abgelehnt mit zweiter Prüfung‘ erhielten. Das bedeutet, dass diese Betriebe zwar abgelehnt wurden, aber die Möglichkeit bekamen, die Compliance-Verstöße innerhalb eines konkreten Zeitraums zu beheben. [■ SIEHE TABELLE 42](#)

Ende 2017 lag die Ablehnungsrate bei allen neuen besuchten Produktionsstätten nach der Prüfung unter der des Vorjahres bei 29 % (2016: 39 %). Die Rate der endgültigen Ablehnung sank ebenfalls und zwar auf 2 % (2016: 4 %). [■ SIEHE TABELLE 42](#) Das verdeutlicht, wie wichtig und wirksam die vor Auftragsvergabe durchgeföhrten Prüfungen und wie entscheidend die Anstrengungen der Zulieferer sind, um die festgestellten Missstände zu beheben und unsere Arbeitsplatzstandards einzuhalten. Die Beseitigung von Problemen in den Produktionsbetrieben hilft auch den Beschäftigten, da sich die Maßstäbe bezüglich besserer und rechtzeitiger Bezahlung, verbesserter Leistungen, Reduzierung der Arbeitszeiten und rechtlicher Absicherung formaler Beschäftigungsverträge zu ihren Gunsten verschieben sowie wesentliche Verbesserungen bei den grundlegenden Anforderungen an Arbeitsschutz am Arbeitsplatz erreicht werden. Zulieferer, bei denen Grenzfälle festgestellt werden, erhalten normalerweise eine Frist von drei Monaten, um die Probleme vor einem zweiten Audit zur endgültigen Abnahme durch das SEA-Team zu beheben. [■](#)



# NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

Als Bestandteil dieses zusammengefassten Lageberichts veröffentlicht adidas gemäß §§ 315b, 315c HGB in Verbindung mit §§ 289b bis 289e HGB eine für die adidas AG und den Konzern zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung sind im gesamten Lagebericht zu finden und mit diesem Symbol gekennzeichnet: . Diese Inhalte waren nicht Teil der Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts, da sie einer gesonderten Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterlagen. [SIEHE PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS S. 243](#) Weiterführende Links und Querverweise sind nicht Teil der nichtfinanziellen Erklärung und wurden daher nicht geprüft.

adidas wendet die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) als Rahmenwerk für die externe Berichterstattung an. Die Inhalte der nichtfinanziellen Erklärung in Verbindung mit weiteren Informationen, die in diesem Bericht und auf unserer Website zu finden sind, erfüllen die „Kern“-Option der GRI G4-Leitlinien. Der GRI-Content-Index ist online zu finden.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/ANSATZ-BERICHTERSTATTUNG](#)

## Beschreibung des Geschäftsmodells

[SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62](#)

[SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78](#)

## Umweltbelange

— Nachhaltige Materialien und Prozesse

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

— Wasserverbrauch (Beschaffungskette)

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

— CO<sub>2</sub>-Bilanz (Beschaffungskette)

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

— Abfallvolumen (Beschaffungskette)

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

## Produktverantwortung

— Produktsicherheit und Transparenz

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

## Mitarbeiter und Unternehmenskultur

— Gehälter und Sozialleistungen

[SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

— Training und Weiterbildung

[SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

— Mitarbeiterengagement

[SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#)

[SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111](#)

## Verbraucherbelange

— Konsumentenzufriedenheit

[SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111](#)

[SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN](#)

SOWIE AUSBlick DURCH DAS MANAGEMENT S. 159

## Achtung der Menschenrechte

— Faire Arbeitsbedingungen

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

— Faire Arbeitsbedingungen (Beschaffungskette)

[SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#)

— Zuliefererbeziehungen

[SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78](#)

## Bekämpfung von Korruption und Bestechung

— Ethische Geschäftspraktiken

[SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#)



# KONZERN- LAGEBERICHT

UNSER FINANZJAHR

<b>Internes Managementsystem</b>	111	<b>Geschäftsentwicklung nach Segmenten</b>	135	<b>Nachtrag und Ausblick</b>	139
<b>Geschäftsentwicklung</b>	115	Westeuropa	135	Nachtrag	139
Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	115	Nordamerika	135	Ausblick	139
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	117	China	136		
Bilanz und Kapitalflussrechnung	121	Russland/GUS	136	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>	142
Treasury	125	Lateinamerika	137	Erläuterung wesentlicher Risiken	147
Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	129	Japan	137	Erläuterung der Chancen	156
Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB und § 289a Abs. 1 HGB	131	MEAA	138	<b>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</b>	159



# INTERNES MANAGEMENT- SYSTEM

**Wir verfolgen das Ziel, den Shareholder Value zu steigern. Diesen Wertzuwachs wollen wir erreichen, indem wir Umsatz und Betriebsergebnis in einen starken operativen Cashflow umwandeln und gleichzeitig unsere Vermögenswerte proaktiv steuern. Das Planungs- und Steuerungssystem unseres Unternehmens ist daher 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 im Interesse unserer Aktionäre.**

## INTERNES MANAGEMENTSYSTEM AUF STEIGERUNG DES SHAREHOLDER VALUES AUSGERICHTET

Um den Wertzuwachs zu fördern und zu steuern, konzentriert sich das Management auf eine Reihe bedeutsamster finanzieller Leistungsindikatoren (KPIs). SIEHE GRAFIK 44 Zur Verbesserung des operativen Cashflows tragen hauptsächlich die Verbesserung von Umsatz und Betriebsergebnis sowie der Fokus auf das Management des operativen kurzfristigen Betriebskapitals bei. Gleichzeitig wirken sich wertsteigernde Investitionen positiv auf das zukünftige Betriebsergebnis und die Entwicklung des operativen Cashflows aus. Zudem sind die Entwicklung des Gewinns und des Ergebnisses je Aktie von besonderer Bedeutung, da dadurch die Ertragskraft im Sinne unserer Aktionäre unmittelbar gestärkt wird. SIEHE GRAFIK 44 Unser starker Fokus auf eine Steigerung des Shareholder Values spiegelt sich in der variablen Vergütungskomponente unseres Managements wider, die an Umsatz, Betriebsergebnis und Gewinn des Unternehmens geknüpft ist. SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39

## OPERATIVE MARGE ALS BEDEUTSAMSTER KPI DES OPERATIVEN FORTSCHRITTS

Die operative Marge (definiert als Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz) ist einer der bedeutsamsten KPIs unseres Unternehmens, um 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, diejenigen 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:

- Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten bei gleichzeitiger Erhöhung des Anteils der Verkäufe zum vollen Preis
- Optimierung des Produktmix
- Verbesserung unserer Vertriebsqualität mit besonderem Fokus auf E-Commerce und *selbst kontrollierten Verkaufsflächen*
- Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette

## Bedeutsame Leistungsindikatoren (KPIs)



Vermeidung von Redundanzen im Unternehmen und die Realisierung von Größenvorteilen (Skaleneffekte) wichtige Maßnahmen.

## **STRIKTES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS**

Da unser Geschäft vergleichsweise wenig anlageintensiv 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 dabei 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 wird daher in regelmäßigen Abständen kontrolliert und bewertet (Inventory Days Lasting – IDL). Wir messen so, wie viele Tage Artikel durchschnittlich im Lager verweilen, bevor sie verkauft werden, und verdeutlichen so die Effizienz des in Produkten gebundenen Kapitals. Um die Kapitalbindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu optimieren, arbeiten wir daran, unsere Maßnahmen zum Forderungseinzug zu verbessern. Dadurch lässt sich die Forderungslaufzeit (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 SOLLEN MAXIMALE ZUKÜNTIGE RENDITE ERWIRTSCHAFTEN**

Ein weiterer zentraler Stellhebel zur Maximierung unseres operativen Cashflows ist das effektive Management von *Investitionen*. **SIEHE GLOSSAR** Wir steuern unsere Investitionen über einen *Top-down-/Bottom-up*-Ansatz. **SIEHE GLOSSAR** Im ersten Schritt legt das Management im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ und 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**

Zusätzlich zu unserem Ziel, den operativen Cashflow zu maximieren, wollen wir die kontinuierliche Gewinnsteigerung des Unternehmens vorantreiben. Wir sind davon überzeugt, dadurch noch stärker im Interesse unserer Aktionäre zu handeln. 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 44** Unser starker Fokus, die nachhaltige Gewinnsteigerung des Unternehmens voranzutreiben, spiegelt sich ebenfalls im neuen Long-Term Incentive Plan 2018/2020 wider, in dem die variable Vergütungskomponente unseres Managements direkt an das Gewinnwachstum des Unternehmens geknüpft ist. **SIEHE VERGÜTTUNGSBERICHT, S. 39**

## **NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSDINDIKATOREN**

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 nichtfinanziellen KPIs werden von den jeweiligen Geschäftsfunktionen verantwortet und in regelmäßigen Abständen bewertet. Zu den nichtfinanziellen KPIs, die wir genau verfolgen, gehören u.a. *Net Promoter Score (NPS)*, **SIEHE GLOSSAR** 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):** Um unsere Markenattraktivität zu stärken sowie profitables Wachstum zu unterstützen und voranzutreiben, sind starke Markenidentitäten entscheidend. 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 es 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 diese Marke einem Freund empfehlen? Die Frage wird anhand einer Skala von 0 bis 10 beantwortet, wobei 10 die höchste Wahrscheinlichkeit darstellt. Um den NPS zu berechnen, werden von den Unterstützern („Promoters“, also diejenigen, die mit 9 oder 10 antworten) die Kritiker („Detractors“, die mit 0 bis 6 antworten) 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 geleitet und durch unsere internen globalen Consumer Insight Teams auf regelmäßiger Basis überwacht. Darüber hinaus wird der NPS in vielen unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie auf unserer

E-Commerce-Plattform gemessen. Wir sind der festen Überzeugung, dass Markenloyalität zu nachhaltigem Wachstum unserer Marken führt, da Markenbotschafter im Durchschnitt mehr kaufen als diejenigen, die unsere Marken nicht weiterempfehlen. Zudem machen viele unserer Konsumenten ihre Kaufentscheidungen an Empfehlungen von Freunden oder Familienmitgliedern fest. ▶

**Marktanteile:** Um den operativen Erfolg unserer Marken im Vergleich zu unseren Hauptwettbewerbern messen zu können, sammeln wir fortlaufend auf Markt- und Kategorieebene Marktanteilsdaten. ▶ [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62](#) Die gewonnenen Erkenntnisse liefern unserer oberen Führungsebene detaillierte Einblicke, in welchen Märkten und Kategorien wir unsere Marktanteile im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ausbauen konnten, und werden innerhalb des Unternehmens wirksam eingesetzt. ▶ [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBlick DURCH DAS MANAGEMENT, S. 159](#) Darüber hinaus helfen uns die Ergebnisse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten für jeden unserer Märkte und Kategorien im Rahmen unserer langfristigen strategischen Zielsetzung 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](#) genau beobachtet. Sie messen die in einem Zeitraum von bis zu neun Monaten vor dem eigentlichen Hineinverkauf eingegangenen Kundenbestellungen. Gleichzeitig eignen sich Auftragsbücher nur noch bedingt als Indikator für die zukünftigen Umsatzerlöse von adidas. Gründe dafür sind der zunehmende Anteil eigener Einzelhandelsaktivitäten (einschließlich unseres eigenen E-Commerce-Vertriebskanals) in unserem Geschäftsmix, das schwankende Bestellverhalten unserer Kunden sowie der wachsende Teil unseres Geschäfts, der mit deutlich kürzeren Vorlaufzeiten realisiert

wird. Deshalb gewinnen das qualitative Feedback unserer Einzelhandelpartner zu den Durchverkaufsquoten unserer Produkte 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. 78](#) So können wir Verbesserungspotenzial beim Management der Auftragsbücher und der Logistikprozesse identifizieren. OTIF hilft uns ebenso dabei, unsere Lieferfähigkeit zu verbessern, was für die 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. 159](#)

**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 unternehmensweit erarbeiten, um so für ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu sorgen und weiterhin Talente für unser Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Vor dem Hintergrund organisatorischer Veränderungen und verschiedener Veränderungen auf der Führungsebene innerhalb des Unternehmens wurde 2017 ein neuer Ansatz entwickelt und eine neue Systemplattform zur Messung des Mitarbeiterengagements eingeführt.

▶ [SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87](#) ▶

**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. Wir verfolgen daher eine umfassende Agenda mit klar definierten Zielen und überprüfen regelmäßig unsere Fortschritte. [SIEHE BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBlick DURCH DAS MANAGEMENT, S. 159](#)

Einen besonderen Fokus legen wir dabei auf die Messung des ökologischen Fußabdrucks unserer eigenen Standorte weltweit sowie auf die Überwachung und Bewertung unserer Zulieferbetriebe im Hinblick auf die Einhaltung unserer Arbeitsplatzstandards im Sozial- und Umweltbereich. [SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Wir berichten seit Jahren umfassend und transparent über unsere Nachhaltigkeitsarbeit. Regelmäßige Aktualisierungen in Hinblick auf unsere Leistung im Bereich Nachhaltigkeit sind sowohl im Geschäftsbericht als auch auf der Unternehmenswebsite verfügbar. [ADIDAS-GROUP.COM/S/NACHHALTIGKEITSBERICHTE](#)

## STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Wir haben ein umfangreiches System zur Messung der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens etabliert, das eine Vielzahl verschiedener Instrumente umfasst. Dabei überwachen wir unsere Leistungsindikatoren sowie weitere wichtige Finanzkennzahlen kontinuierlich und vergleichen diese monatlich mit den ursprünglichen Zielvorgaben sowie mit *fortlaufenden Prognosen*. [SIEHE GLOSSAR](#) 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 Geschäfts-

ergebnisse 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 monatlich hochgerechnet. In diesem Zusammenhang werden auch, sofern verfügbar, Auftragsbestand, Durchverkaufsdaten und Feedback unserer Kunden sowie von unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften beurteilt. Als weiteren Frühindikator für die künftige Geschäftsentwicklung werden verfügbare Ergebnisse relevanter Markt- und Konsumforschungen evaluiert.



# GESCHÄFTSENTWICKLUNG

**Im Geschäftsjahr 2017 hat adidas starke operative und finanzielle Verbesserungen erzielt. Der Umsatz stieg infolge des starken zweistelligen Wachstums bei der Marke adidas und einer Steigerung im mittleren einstelligen Bereich bei Reebok währungsbereinigt um 16 %. Alle Marktsegmente verzeichneten einen währungsbereinigten Umsatzanstieg im zweistelligen Bereich mit Ausnahme von Russland/GUS, wo der Umsatz zurückging. Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,2 Prozentpunkte auf 50,4 %. Verantwortlich dafür waren vor allem die positiven Effekte eines verbesserten Preis- und Produktmix. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,8 Prozentpunkte auf 41,9 %. Trotz des nicht wiederkehrenden Einmalertrags im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Sponsorenvertrags mit Chelsea F.C. im Vorjahr verbesserte sich die operative Marge des Unternehmens um 1,2 Prozentpunkte auf 9,8 %. Infolge einer Neubewertung der latenten Steueransprüche in den USA, die im Zuge der Umsetzung der US-Steuerreform erforderlich wurde, verzeichnete adidas im Geschäftsjahr 2017 einen negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €. Der Gewinn aus den fortgeförderten Geschäftsbereichen, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt, nahm um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu. Dies entspricht einem unverwässerten Ergebnis je Aktie aus den fortgeförderten Geschäftsbereichen in Höhe von 7,05 € und damit einer Verbesserung um 31 % im Vergleich zum Vorjahreswert.**

## ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

### WELTWIRTSCHAFTSWACHSTUM BESCHLEUNIGT SICH 2017<sup>1</sup>

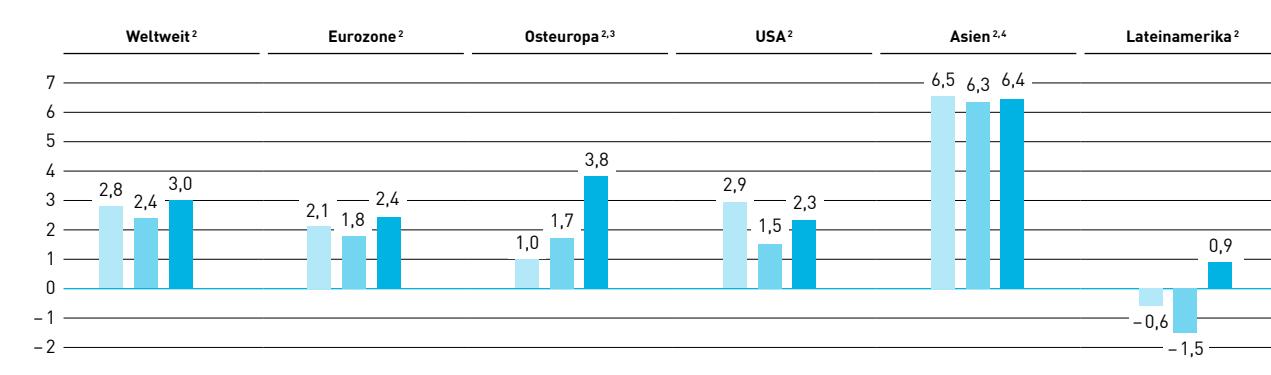
Mit einem Wachstum des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,0 % hat die Weltwirtschaft 2017 an Fahrt gewonnen. Der Aufschwung ist hauptsächlich auf den Anstieg des Verbrauchertrauens und der Produktionstätigkeit sowie die Stabilisierung der Rohstoffpreise und günstige Finanzierungsbedingungen zurückzuführen. Eine gleichzeitige Konjunkturerholung in wichtigen Industrieländern sowie in Schwellenländern hat den globalen Handel zudem weiter belebt. Trotz innenpolitischer Unsicherheiten in großen Volkswirtschaften wuchs die Wirtschaft in Industrieländern im Jahr 2017 um 2,3 %. Diese Entwicklung wurde durch eine verbesserte Arbeitsmarktlage sowie eine lockere Geldpolitik unterstützt. Politische Themen rund um internationale Beziehungen wie die laufenden Brexit-Verhandlungen über-

schatteten weiterhin die Wirtschaftspolitik, haben die Konjunktur jedoch weniger als erwartet belastet. Mit einem Wachstum von 4,3 % beschleunigte sich das Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern. Gründe dafür waren die wieder auflebende Konjunkturentwicklung in rohstoffexportierenden Ländern sowie eine weitere Stabilisierung der Rohstoffpreise.

### ROBUSTES WACHSTUM IN DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN

Im Jahr 2017 setzte sich das robuste Wachstum in der Sportartikelbranche trotz einer moderaten Verlangsamung der Dynamik einzelner Regionen fort. Insbesondere in Nordamerika führten eine weitere Konsolidierung im US-Einzelhandel und ein Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage in bestimmten Kategorien zu einem langsameren Branchenwachstum als in den Vorjahren. Die meisten anderen Märkte verzeichneten eine wirtschaftliche Expansion. Gründe dafür waren vor allem globale Trends wie die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung (‘Athleisure’).  Siehe Glossar, zunehmende

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts nach Regionen<sup>1</sup> in %



<sup>1</sup> Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2015 und 2016 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

<sup>2</sup> Quelle: World Bank.

<sup>3</sup> Beinhaltet europäische Schwellenländer und Zentralasien.

<sup>4</sup> Beinhaltet Ostasien und Pazifik.

**Arbeitslosenquote nach Quartalen und Regionen<sup>1</sup>** 46

in % der erwerbsfähigen Bevölkerung

	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017
USA <sup>2</sup>	4,7	4,5	4,3	4,2	4,1
Eurozone <sup>3</sup>	9,6	9,4	9,1	8,9	8,7
Japan <sup>4</sup>	3,1	2,8	2,8	2,8	2,7
China <sup>5</sup>	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Russland <sup>6</sup>	5,3	5,4	5,1	5,1	5,1
Brasilien <sup>7</sup>	11,9	13,7	13,0	12,4	12,0

<sup>1</sup> Zahlen am Quartalsende außer Q4 (Zahlen für November).<sup>2</sup> Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.<sup>3</sup> Quelle: Eurostat.<sup>4</sup> Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.<sup>5</sup> Quelle: Chinesisches Ministerium für Human Resources und Social Security.<sup>6</sup> Quelle: Russisches Statistikamt.<sup>7</sup> Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik.
**Quartalsweise Entwicklung des Konsumenten-  
preisindex<sup>1</sup> nach Regionen** 47

	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017
USA <sup>2</sup>	2,1	2,4	1,6	2,2	2,2
Eurozone <sup>3</sup>	1,1	1,5	1,3	1,5	1,4
Japan <sup>4</sup>	0,3	0,2	0,4	0,7	0,6
China <sup>5</sup>	2,1	0,9	1,5	1,6	1,8
Russland <sup>6</sup>	5,4	4,3	4,4	3,0	2,5
Brasilien <sup>7</sup>	6,3	4,6	3,0	2,5	3,0

<sup>1</sup> Zahlen am Quartalsende außer Q4 (Zahlen für November).<sup>2</sup> Quelle: US-Amt für Arbeitsstatistik.<sup>3</sup> Quelle: Eurostat.<sup>4</sup> Quelle: Japanisches Ministerium für Inneres und Kommunikation.<sup>5</sup> Quelle: Chinesisches Statistikamt.<sup>6</sup> Quelle: Russisches Statistikamt.<sup>7</sup> Quelle: Brasilianisches Institut für Geographie und Statistik.

sportliche Betätigung sowie das erhöhte Gesundheitsbewusstsein. Zudem verändern weiterhin digitale Entwicklungen die Sportartikelbranche weltweit. Auch ‚Social Fitness‘ bleibt ein wichtiges Thema. Zudem setzte sich der rasante Ausbau des E-Commerce-Vertriebskanals fort, da Einzelhändler sowohl mobile Technologien als auch soziale Netzwerke vermehrt nutzten. Nach Kategorien betrachtet war die Kategorie Sportschuhe auch 2017 der Haupttreiber in der Branche. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die kontinuierlich hohe Nachfrage nach verschiedenen Freizeit- und Laufschuhen. Die Nachfrage nach Basketballschuhen fiel hingegen das ganze Jahr über geringer aus. Insgesamt war das Umsatzwachstum in der Kategorie Sportbekleidung 2017 in Abwesenheit großer globaler Sportereignisse eher verhalten. Nichtsdestotrotz blieb die Nachfrage nach Activewear robust, da Konsumenten weiterhin eher auf Produkte dieser Kategorie statt auf herkömmliche Bekleidung setzten. Die Sportzubehör-Kategorie verzeichnete 2017 ein weiteres durchwachsenes Jahr, wenn auch mit ersten Anzeichen einer Stabilisierung in einigen Bereichen.

**GESCHÄFTSENTWICKLUNG**  
 Entwicklung Gesamtwirtschaft  
 und Branche

**Quartalsweise Entwicklung des Konsumenten-  
vertrauens<sup>1</sup> nach Regionen**

	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017
USA <sup>2</sup>	113,3	124,9	117,3	120,6	123,1
Eurozone <sup>3</sup>	-5,1	-5,1	-1,3	-1,2	0,5
Japan <sup>4</sup>	42,3	43,9	43,3	43,9	44,7
China <sup>5</sup>	108,4	111,0	113,3	118,6	122,6
Russland <sup>6</sup>	-18,0	-15,0	-14,0	-11,0	-11,0
Brasilien <sup>7</sup>	100,3	102,0	100,5	98,5	100,5

<sup>1</sup> Zahlen am Quartalsende.<sup>2</sup> Quelle: Conference Board.<sup>3</sup> Quelle: Europäische Kommission.<sup>4</sup> Quelle: Volks- und Sozialwirtschaftliches Forschungsinstitut der japanischen Regierung.<sup>5</sup> Quelle: Chinesisches Statistikamt.<sup>6</sup> Quelle: Russisches Statistikamt.<sup>7</sup> Quelle: Brasilianischer Verband der Industrie.
**Wechselkursentwicklung<sup>1</sup>** 49

1 € entspricht

	Durch- schnitts- kurs 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	Durch- schnitts- kurs 2017
USD	1,1069	1,0691	1,1412	1,1806	1,1993	1,1266
GBP	0,8188	0,8555	0,8793	0,8818	0,8872	0,8754
JPY	120,40	119,55	127,75	132,82	135,01	126,24
RUB	74,278	60,274	67,428	68,495	69,080	65,560
CNY	7,3515	7,3760	7,8664	7,8355	7,8365	7,6116

<sup>1</sup> Kassakurs am Quartalsende.

## GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

### ADIDAS ERZIELT IM GESCHÄFTSJAHR 2017 STARKE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Im Geschäftsjahr 2017 stieg der Umsatz währungsbereinigt um 16 %. In Euro wuchs der Umsatz um 15 % auf 21,218 Mrd. € (2016: 18,483 Mrd. €). [SIEHE GRAFIK 50](#) Nach Marktsegmenten betrachtet wuchs der währungsbereinigte Umsatz im Geschäftsjahr 2017 in allen Regionen im zweistelligen Bereich mit Ausnahme von Russland/GUS, wo der Umsatz zurückging.

[SIEHE GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN, S. 135](#)

Umsatzerlöse <sup>1,2</sup> in Mio. €		50
2017	21.218	
2016	18.483	
2015	16.915	
2014	14.534	
2013	14.203	

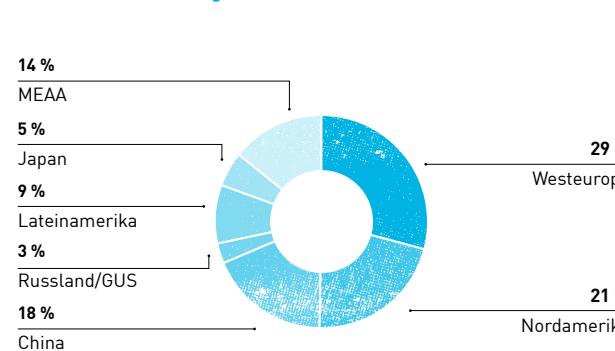
1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

	Umsatzerlöse nach Segmenten in Mio. €				51
	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)	
Westeuropa	5.883	5.291	11 %	13 %	
Nordamerika	4.275	3.412	25 %	27 %	
China	3.789	3.010	26 %	29 %	
Russland/GUS	660	679	-3 %	-13 %	
Lateinamerika	1.907	1.731	10 %	12 %	
Japan	1.056	1.007	5 %	10 %	
MEAA	2.907	2.685	8 %	10 %	
Andere Geschäftssubsegmente <sup>1</sup>	739	667	11 %	12 %	
<b>Gesamt</b>	<b>21.218</b>	<b>18.483</b>	<b>15 %</b>	<b>16 %</b>	

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

### Umsatzerlöse nach Regionen<sup>1</sup> in % der Umsatzerlöse



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

### STARKES ZWEISTELLIGES UMSATZWACHSTUM BEI DER MARKE ADIDAS

Der währungsbereinigte Umsatz der Marke adidas erhöhte sich um 18 %. Gründe dafür waren zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo. Hohe einstellige Zuwächse in der Kategorie Training trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. In Euro erhöhte sich der Umsatz der Marke adidas um 16 % auf 18,993 Mrd. € (2016: 16,334 Mrd. €). Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok legte im Vergleich zum Vorjahr um 4 % zu. Dies war auf zweistellige Steigerungen bei Classics sowie Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich in der Kategorie Running zurückzuführen. Während der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika infolge zahlreicher Geschäftsschließungen in den USA zurückging, wuchs der Umsatz außerhalb Nordamerikas im zweistelligen Bereich. In Euro erhöhte sich der Umsatz von Reebok um 4 % auf 1,843 Mrd. € (2016: 1,770 Mrd. €).

### UMSATZWACHSTUM BEI SCHUHEN UND BEKLEIDUNG

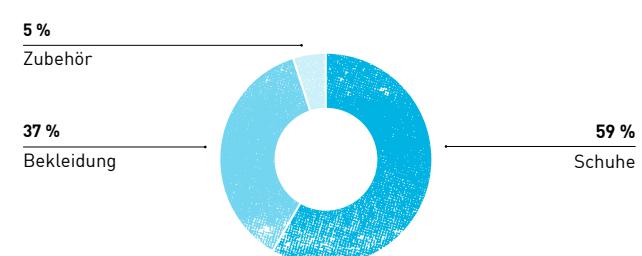
Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe stieg im Geschäftsjahr 2017 um 24 %. Gründe dafür waren zweistellige Steigerungen in der Kategorie Running sowie bei adidas Originals und adidas neo. Hohe einstellige Zuwächse in den Kategorien Fußball und Training trugen ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz im Bereich Bekleidung wuchs auf währungsbereinigter Basis um 7 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Umsatzsteigerungen in der Kategorie Outdoor sowie bei adidas Originals. Zudem trugen Zuwächse im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich

### Umsatzerlöse nach Produktbereichen<sup>1</sup> in Mio. €

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	12.427	10.132	23 %	24 %
Bekleidung	7.747	7.352	5 %	7 %
Zubehör	1.044	999	5 %	6 %
<b>Gesamt</b>	<b>21.218</b>	<b>18.483</b>	<b>15 %</b>	<b>16 %</b>

1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

### Umsatzerlöse nach Produktbereichen<sup>1</sup> in % der Umsatzerlöse



1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

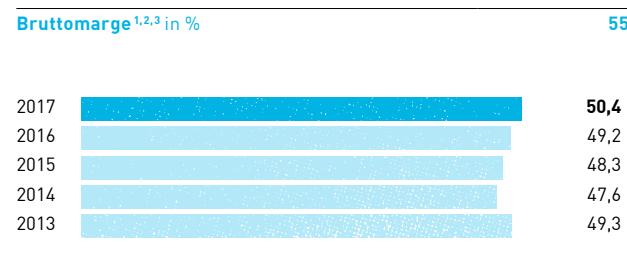
Accessoires und Zubehör stieg um 6 %. Gründe dafür waren Umsatzsteigerungen im zweistelligen Bereich bei adidas Originals und adidas neo. **SIEHE GRAFIK 53**

### **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 Geschäftsjahr 2017 lagen die Umsatzkosten mit 10,514 Mrd. € um 12 % über dem Vorjahresniveau (2016: 9,383 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt unser starkes Geschäftswachstum sowie weniger günstige Hedging-Kurse und höhere Beschaffungskosten wider, die hauptsächlich auf einen Anstieg der Material- und Lohnkosten zurückzuführen waren.

### **BRUTTOMARGE VERBESSERT SICH UM 1,2 PROZENTPUNKTE**

Im Geschäftsjahr 2017 stieg das Bruttoergebnis um 18 % auf 10,703 Mrd. € (2016: 9,100 Mrd. €). Dies entspricht einer Verbesserung der Bruttomarge um 1,2 Prozentpunkte auf 50,4 % (2016: 49,2 %). **SIEHE GRAFIK 55** Diese Entwicklung ist auf die



<sup>1</sup> Bruttomarge = [Bruttoergebnis/Umsatz] × 100.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

positiven Effekte eines besseren Preis- und Produktmix zurückzuführen, die negative Währungseffekte und höhere Beschaffungskosten mehr als kompensierten.

### **LIZENZ- UND PROVISIONERTRÄGE STEIGEN**

Die Lizenz- und Provisionserträge stiegen auf währungsbereinigter Basis um 11 % und in Euro um 10 % auf 115 Mio. € (2016: 105 Mio. €).

### **RÜCKGANG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE**

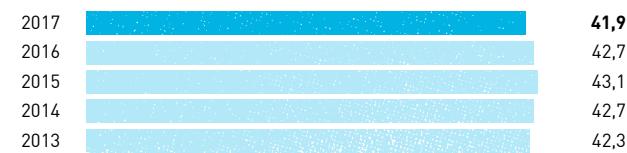
Die sonstigen betrieblichen Erträge gingen 2017 um 49 % auf 133 Mio. € zurück (2016: 262 Mio. €). Diese Entwicklung ist primär zwei nicht wiederkehrenden Erträgen im Geschäftsjahr 2016 zuzuschreiben, die im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. sowie der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts standen.

### **SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ GEHEN UM 0,8 PROZENTPUNKTE ZURÜCK**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten neben Marketingaufwendungen auch Betriebsgemeinkosten. Im Geschäftsjahr 2017 erhöhten sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 13 % auf 8,882 Mrd. € (2016: 7,885 Mrd. €). Diese Entwicklung ist auf höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. **SIEHE ERLÄUTERUNG 32, S. 218** Im Verhältnis zum Umsatz gingen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,8 Prozentpunkte auf 41,9 % zurück (2016: 42,7 %). **SIEHE GRAFIK 56** Die Marketingaufwendungen beliefen sich auf 2,732 Mrd. € (2016: 2,410 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 13 %. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Marketingaufwendungen um 0,2 Prozentpunkte auf 12,9 % zurück (2016: 13,0 %), was die starke Umsatzsteigerung des Unternehmens widerspiegelt. **SIEHE GRAFIK 57** Die Betriebsgemeinkosten nahmen um 12 % auf 6,150 Mrd. € zu (2016:

5,475 Mrd. €). Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Betriebsgemeinkosten um 0,6 Prozentpunkte auf 29,0 % (2016: 29,6 %). Dies spiegelt den Fokus, den das Unternehmen auf die Umsetzung seines strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ legt, sowie die starken operativen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017 wider.

### **Sonstige betriebliche Aufwendungen<sup>1,2</sup> in % der Umsatzerlöse** **56**



<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

### **Marketing Aufwendungen<sup>1,2</sup> in % der Umsatzerlöse** **57**



<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

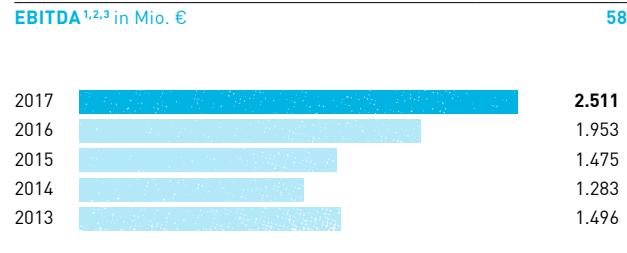




## EBITDA STEIGT UM 29 %

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 um 29 % auf 2,511 Mrd. € (2016: 1,953 Mrd. €).

**SIEHE GRAFIK 58** Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) erhöhten sich vor allem aufgrund eines Anstiegs der Sachanlagen um 23 % auf 452 Mio. € (2016: 368 Mio. €). Gemäß IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (*Geschäfts- oder Firmenwerte* **SIEHE GLOSSAR** sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2017 eine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.



1 EBITDA = Gewinn vor Steuern + netto Zinsaufwand + Abschreibungen und Wertminderungen.

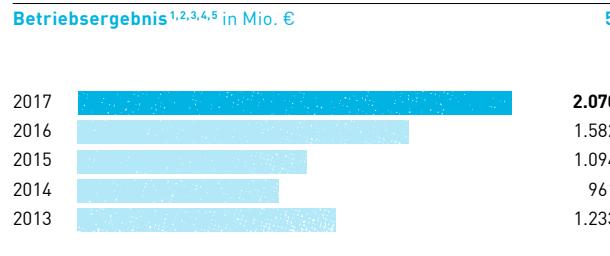
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

## OPERATIVE MARGE VERBESSERT SICH UM 1,2 PROZENTPUNKTE

Das Betriebsergebnis erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 um 31 % auf 2,070 Mrd. € (2016: 1,582 Mrd. €). **SIEHE GRAFIK 59**

Dies entspricht einer Verbesserung der operativen Marge um 1,2 Prozentpunkte auf 9,8 % im Vergleich zum Vorjahreswert



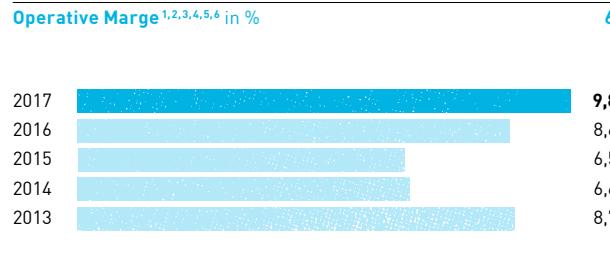
1 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

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

4 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

5 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.



1 Operative Marge = [Betriebsergebnis / Umsatz] × 100.

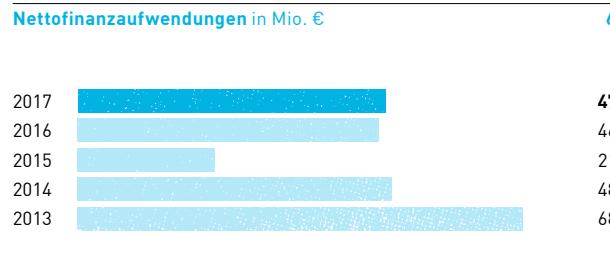
2 Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

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

4 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

5 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

6 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.



(2016: 8,6 %). **SIEHE GRAFIK 60** Verantwortlich dafür waren die gestiegene Bruttomarge sowie der positive Effekt niedriger sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Dies wurde teilweise durch den Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge ausgeglichen.

## NETTOFINANZAUFWENDUNGEN ERHÖHEN SICH

Die Finanzerträge nahmen im Geschäftsjahr 2017 um 68 % auf 46 Mio. € zu (2016: 28 Mio. €). Hauptgrund dafür waren positive Währungseffekte. Die Finanzaufwendungen stiegen um 26 % auf 93 Mio. € (2016: 74 Mio. €), was auf höhere sonstige Finanzaufwendungen zurückzuführen war. Diese resultierten aus Wertberichtigungen auf sonstige Finanzanlagen. Infolgedessen beliefen sich die Nettofinanzaufwendungen des Unternehmens auf 47 Mio. € und lagen damit um 1 % über dem Vorjahr (2016: 46 Mio. €). **SIEHE GRAFIK 61**

## STEUERQUOTE STEIGT UM 3,5 PROZENTPUNKTE AUF 33,0 %

Die Steuerquote des Unternehmens erreichte im Geschäftsjahr 2017 einen Wert von 33,0 % und lag damit 3,5 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert von 29,6 %. Diese Entwicklung war ausschließlich auf einen negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. € zurückzuführen, der im Zusammenhang mit der erforderlichen Neubewertung der latenten Steueransprüche des Unternehmens in den USA im Zuge der Umsetzung der US-Steuerreform steht. Ohne diesen negativen steuerlichen, nicht zahlungsrelevanten Effekt ging die Steuerquote des Unternehmens um 0,3 Prozentpunkte auf 29,3 % zurück.

## GEWINN AUS FORTGEFÜHRten GESCHÄFTSBEREICHEN OHNE STEUERLICHEN EINMALEFFEKT STEIGT 32 % AUF 1,430 MRD. €

Der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt, nahm um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu (2016: 1,082 Mrd. €). **SIEHE GRAFIK 62**

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 31 % auf 7,05 € (2016: 5,39 €).

**SIEHE GRAFIK 63** Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 32 % auf 7,00 € (2016: 5,29 €).

Einschließlich des negativen steuerlichen Einmaleffekts nahm der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen um 25 % auf 1,354 Mrd. € zu (2016: 1,082 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stieg um 24 % auf 6,68 € (2016: 5,39 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich um 25 % auf 6,63 € (2016: 5,29 €).

Die Gesamtanzahl der ausstehenden Aktien stieg im Geschäftsjahr 2017 aufgrund von Aktienumwandlungen im Zusammenhang mit der ausstehenden Wandelanleihe des Unternehmens um 2.371.924 Aktien auf 203.861.234. **SIEHE FINANZHIGHLIGHTS, S. 4** Dem standen Rückkäufe im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms gegenüber. Die durchschnittliche Anzahl der Aktien für die Berechnung des unverwässerten Ergebnisses je Aktie belief sich damit auf 202.391.673 (2016: 200.188.276).

## VERLUST AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTS-BEREICHEN IN HÖHE VON 254 MIO. €

Im Geschäftsjahr 2017 verzeichnete adidas einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 254 Mio. € netto nach Steuern, der hauptsächlich im Zusammenhang mit den TaylorMade und CCM Hockey Geschäftsbereichen stand (2016: Verlust in Höhe von 62 Mio. €). Der Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen resultierte aus dem Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten nach Steuern in Höhe von 256 Mio. €. Dem standen Erträge aus der betrieblichen Tätigkeit der aufgegebenen Geschäftsbereiche in Höhe von 1 Mio. € gegenüber.

## AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER GEWINN OHNE STEUERLICHEN EINMALEFFEKT STEIGT UM 15 % AUF 1,173 MRD. €

Der auf Anteilseigner entfallende Gewinn, der neben dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Verlust aus den aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt um 15 % auf 1,173 Mrd. € (2016: 1,017 Mrd. €). Damit verbesserte sich das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen um 14 % auf 5,79 € (2016: 5,08 €), und das verwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 15 % auf 5,75 € (2016: 4,99 €).

Einschließlich des negativen steuerlichen Einmaleffekts nahm der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 8 % auf 1,097 Mrd. € zu (2016: 1,017 Mrd. €). Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen erhöhte sich um 7 % auf 5,42 € (2016: 5,08 €). Das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stieg um 8 % auf 5,38 € (2016: 4,99 €).

## Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen<sup>1,2,3,4</sup> in Mio. €

2017		1.430
2016		1.082
2015		720
2014		642
2013		825

<sup>1</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>2</sup> 2015 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

<sup>3</sup> 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

<sup>4</sup> 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

## Unverwässertes Ergebnis je Aktie<sup>1,2,3,4,5</sup> in €

2017		7,05
2016		5,39
2015		3,54
2014		3,05
2013		3,93

<sup>1</sup> Zahlen spiegeln die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

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

<sup>4</sup> 2014 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

<sup>5</sup> 2013 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. €.

## BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

### VERÄUSSERUNG VON TAYLORMADE UND CCM HOCKEY

Am 1. September 2017 haben wir die Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts formell abgeschlossen. Zudem erfolgte zum 2. Oktober 2017 der Abschluss der Veräußerung des TaylorMade Geschäfts (einschließlich der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth). Alle relevanten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zu diesen Stichtagen aus der Bilanz ausgebucht. Eine Anpassung der Bilanzposten für das Geschäftsjahr 2016 ist nach IFRS jedoch nicht gestattet.

[■ SIEHE ERLÄUTERUNG 04, S. 183](#)

### AKTIVA

Zum 31. Dezember 2017 verringerte sich die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 4 % auf 14,522 Mrd. € [2016: 15,176 Mrd. €]. Verantwortlich dafür war ein Rückgang der kurzfristigen und der langfristigen Vermögenswerte.

[■ SIEHE GRAFIK 64](#)

Bilanzstruktur <sup>1</sup> in % der Bilanzsumme		64
Aktiva (in Mio. €)	2017	2016
Aktiva (in Mio. €)	14.522	15.176
Flüssige Mittel	11,0	9,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15,9	14,5
Vorräte	25,4	24,8
Anlagevermögen <sup>2</sup>	33,9	35,4
Sonstige Vermögenswerte	13,7	15,4

■ 2017 ■ 2016

<sup>1</sup> Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S.130.

<sup>2</sup> Anlagevermögen = Sachanlagen + Geschäfts- oder Firmenwerte + Markenrechte + sonstige immaterielle Vermögenswerte + langfristige Finanzanlagen.

Die kurzfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 3 % auf 8,645 Mrd. € zurück (2016: 8,886 Mrd. €). Die flüssigen Mittel stiegen zum Ende des Geschäftsjahres um 6 % auf 1,598 Mrd. € (2016: 1,510 Mrd. €), da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit nur zum Teil aufgehoben wurde. Währungseffekte in Höhe von 111 Mio. € wirkten sich negativ auf die flüssigen Mittel aus. Die Vorräte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 2 % auf 3,692 Mrd. € zurück (2016: 3,763 Mrd. €). [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 09, S. 185](#) [■ SIEHE GRAFIK 66](#) Währungsbereinigt nahmen die Vorräte um 4 % zu. Die Vorräte aus den fortgeführten Geschäftsbereichen stiegen um 2 % (währungsbereinigt +8 %). Diese Entwicklung ist auf höhere Lagerbestände zur Unterstützung der Umsatzdynamik des Unternehmens zurückzuführen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nahmen zum Ende des Geschäftsjahrs um 5 % auf 2,315 Mrd. € zu (2016: 2,200 Mrd. €). [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 07, S. 184](#) [■ SIEHE GRAFIK 67](#) Währungsbereinigt stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 13 %.

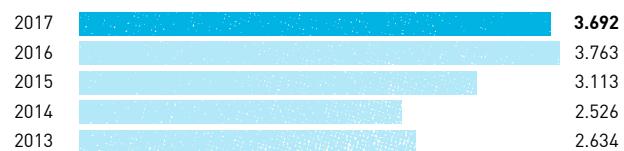
Bilanzstruktur <sup>1</sup> in % der Bilanzsumme		65
Passiva (in Mio. €)	2017	2016
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,9	4,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13,6	16,4
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	6,8	6,5
Sonstige Verbindlichkeiten	34,4	30,4
Gesamtes Eigenkapital	44,3	42,5

■ 2017 ■ 2016

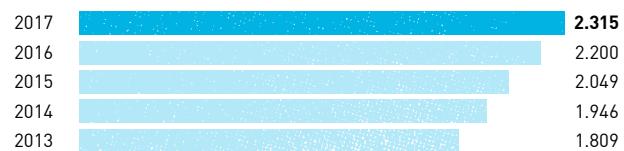
<sup>1</sup> Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S.130.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus den fortgeführten Geschäftsbereichen nahmen um 15 % zu (währungsbereinigt +23 %) und spiegeln damit hauptsächlich das Geschäftswachstum des Unternehmens im Geschäftsjahr 2017 wider. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 46 % auf 393 Mio. € zurück (2016: 729 Mio. €). [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 08, S. 185](#) Hauptgründe für diese Entwicklung waren

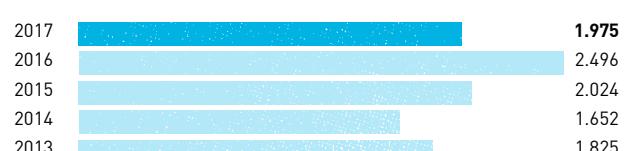
**Vorräte in Mio. €** 66



**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €** 67



**Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €** 68



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

niedrigere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten sowie ein Rückgang der sonstigen finanziellen Vermögenswerte, der hauptsächlich auf die nicht wiederkehrende außerordentliche Forderung im Zusammenhang mit der vorzeitigen Beendigung des Vertrags mit Chelsea F.C. zurückzuführen war. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 14 % auf 498 Mio. € (2016: 580 Mio. €). Dies war vor allem einem Rückgang der Vorauszahlungen für Promotion-Verträge sowie niedrigeren Erstattungsansprüchen aus sonstigen Steuern zuzuschreiben. **SIEHE ERLÄUTERUNG 10, S. 185** Die Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten beliefen sich auf 72 Mio. €. Grund dafür war der konkrete Plan zum Verkauf der Reebok Zentrale in Canton. **SIEHE ERLÄUTERUNG 11, S. 185**

Die langfristigen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 7 % auf 5,877 Mrd. € zurück (2016: 6,290 Mrd. €). Das Anlagevermögen verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 8 % auf 4,920 Mrd. € (2016: 5,367 Mrd. €). Zugänge in Höhe von 861 Mio. € wurden durch die vor der Veräußerung erfolgten Umgliederung des Nettobuchwerts des Anlagevermögens von TaylorMade und CCM Hockey in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten in Höhe von 392 Mio. € mehr als aufgehoben. Die Zugänge waren größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die Logistik- und IT-Infrastruktur sowie die Weiterentwicklung der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Zudem trugen negative Währungseffekte in Höhe von 380 Mio. € sowie Abschreibungen in Höhe von 498 Mio. € zu dieser Entwicklung bei. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte haben sich zum 31. Dezember 2017 auf 219 Mio. € mehr als verdoppelt (2016: 96 Mio. €). **SIEHE ERLÄUTERUNG 16, S. 190** Diese Entwicklung war vor allem auf die Erfassung von Schulscheinen und bedingten Gegenleistungen im Zusammenhang mit der Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts zurückzuführen. Die latenten Steueransprüche

verringerten sich um 14 % auf 630 Mio. € (2016: 732 Mio. €). Grund für diese Entwicklung war die erforderliche Neubewertung der latenten Steueransprüche im Zuge der Umsetzung der US-Steuerreform.

**PASSIVA**

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 7 % auf 6,291 Mrd. € (2016: 6,765 Mrd. €). Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 79 % auf 137 Mio. € zurück (2016: 636 Mio. €). Grund dafür waren Wandlungen der Wandelanleihe in Aktien der adidas AG sowie niedrigere Bankverbindlichkeiten. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 21 % auf 1,975 Mrd. € (2016: 2,496 Mrd. €). **SIEHE GRAFIK 68** Auf währungsbereinigter Basis gingen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 19 % zurück. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus den fortgeführten Geschäftsbereichen lagen um 17 % unter dem Vorjahresniveau (währungsbereinigt -15 %). Diese Entwicklung spiegelt den Fokus des Unternehmens auf das Lagerbestandsmanagement, verbesserte Bedingungen mit unseren Zulieferern sowie zeitlich bedingte Effekte im Rahmen der Gestaltung der Beschaffungsaktivitäten wider. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten stiegen vor allem aufgrund höherer negativer beizulegender Zeitwerte von Finanzinstrumenten um 81% auf 362 Mio. €

**Eigenkapitalquote in %** **69**

2017		44,4
2016		42,6
2015		42,5
2014		45,3
2013		47,3

(2016: 201 Mio. €). **SIEHE ERLÄUTERUNG 19, S. 192** Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahrs infolge höherer Rückstellungen im operativen Bereich um 29 % auf 741 Mio. € (2016: 573 Mio. €). Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 um 8 % auf 2,180 Mrd. € (2016: 2,023 Mrd. €). Hauptgründe dafür waren ein Anstieg der ausstehenden Rechnungen sowie höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten nahmen zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 um 9 % auf 473 Mio. € zu (2016: 434 Mio. €). Verantwortlich dafür waren vor allem höhere sonstige Steuerschulden.

**SIEHE ERLÄUTERUNG 22, S. 193**

Die langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 um 8 % auf 1,796 Mrd. € zurück (2016: 1,957 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten blieben zum 31. Dezember 2017 mit 983 Mio. € nahezu unverändert (2016: 982 Mio. €). **SIEHE ERLÄUTERUNG 18, S. 190** Die latenten Steuerschulden verringerten sich, zum Teil aufgrund der vor der Veräußerung erfolgten Umgliederung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts zu Verbindlichkeiten klassifiziert

**Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital<sup>1,2,3</sup>** **70**  
in % der Umsatzerlöse

2017		20,4
2016		21,1
2015		20,5
2014		22,4
2013		21,3

<sup>1</sup> Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital = Summe der Quartalsendbestände des operativen kurzfristigen Betriebskapitals/4.

<sup>2</sup> Operatives kurzfristiges Betriebskapital = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen + Vorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

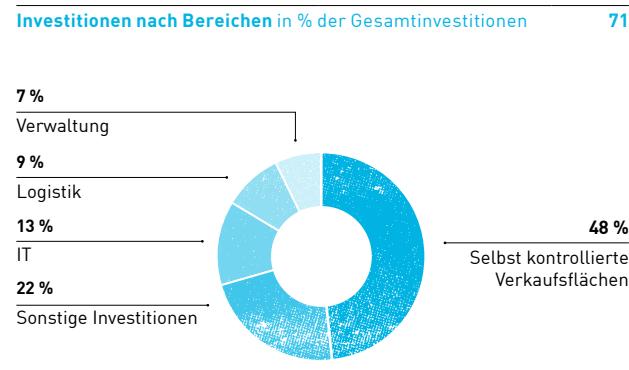
<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

**1 AN UNSERE AKTIONÄRE**

als zur Veräußerung gehalten, um 29 % auf 275 Mio. € (2016: 387 Mio. €). Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2017 um 82 % auf 80 Mio. € (2016: 44 Mio. €). Hauptgrund dafür waren höhere Rückstellungen für Personal. Die langfristigen abgegrenzten Schulden verringerten sich, aufgrund niedrigerer abgegrenzter Schulden für Personal sowie ausstehender Rechnungen, um 29 % auf 85 Mio. € (2016: 120 Mio. €). [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 21, S.193](#)

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital ging zum Ende des Geschäftsjahres 2017 auf 6,450 Mrd. € zurück (2016: 6,472 Mrd. €). Gründe dafür waren negative Währungseffekte in Höhe von 525 Mio. € sowie die an die Aktionäre für das Geschäftsjahr 2016 gezahlte Dividende in Höhe von 405 Mio. €. Niedrigere Hedging-Rücklagen in Höhe von 375 Mio. € sowie der Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 89 Mio. €, einschließlich Erwerbsnebenkosten, trugen ebenfalls zu diesem Rückgang bei. Diese Entwicklungen haben den in den letzten zwölf Monaten erwirtschafteten Gewinn und die Wiederausgabe eigener Aktien in Höhe von 248 Mio. € mehr als aufgehoben. Die Eigenkapitalquote des Unternehmens erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr auf 44,4 % (2016: 42,6 %). [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197](#) [■ SIEHE GRAFIK 69](#)



**2 KONZERNLAGEBERICHT –  
UNSER UNTERNEHMEN**

**3 KONZERNLAGEBERICHT –  
UNSER FINANZJAHR**

GESCHÄFTSENTWICKLUNG  
Bilanz und Kapitalflussrechnung

**4 KONZERNABSCHLUSS**

**5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN**

## OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

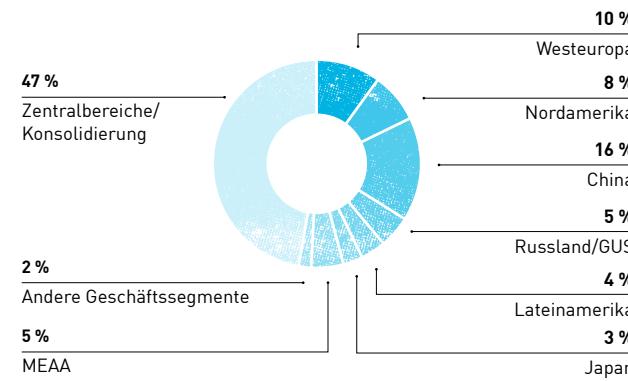
Das *operative kurzfristige Betriebskapital* [■ SIEHE GLOSSAR](#) erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 16 % auf 4,033 Mrd. € (2016: 3,468 Mrd. €). Währungsbereinigt stieg das operative kurzfristige Betriebskapital um 27 %. Das operative kurzfristige Betriebskapital aus den fortgeführten Geschäftsbereichen lag um 25 % über dem Vorjahr (währungsbereinigt +36 %). Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ging um 0,7 Prozentpunkte auf 20,4 % zurück (2016: 21,1 %). [■ SIEHE GRAFIK 70](#) Darin spiegeln sich das starke Umsatzwachstum der letzten zwölf Monate sowie der kontinuierliche Fokus des Unternehmens auf das strikte Management des kurzfristigen Betriebskapitals wider.

## INVESTITIONSMANALYSE

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen stiegen im Geschäftsjahr 2017 um 16 % auf 755 Mio. €

### Investitionen nach Regionen in % der Gesamtinvestitionen

72



(2016: 651 Mio. €). Die Investitionen aus den fortgeföhrt Geschäftsbereichen nahmen um 17 % auf 752 Mio. € zu (2016: 642 Mio. €). Die Investitionen in Sachanlagen stiegen um 16 % auf 681 Mio. € (2016: 586 Mio. €). Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrugen 74 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg um 14 % gegenüber dem Vorjahr (2016: 65 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich 2017 um 13 % auf 421 Mio. € (2016: 373 Mio. €).

Der Großteil der Investitionen stand im Zusammenhang mit den Initiativen im Bereich selbst kontrollierter Verkaufsflächen. Investitionen in neue oder umgestaltete Einzelhandels- und Franchise-Geschäfte sowie in Shop-in-Shop-Präsentationen unserer Marken und Produkte in den Geschäften unserer Kunden machten 48 % der Gesamtinvestitionen aus (2016: 55 %). Auf die Bereiche IT und Logistik entfielen 13 % bzw. 9 % der Gesamtinvestitionen (2016: 10 % bzw. 8 %). 7 % der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2016: 9 %), während 22 % der Gesamtinvestitionen auf sonstige Initiativen entfielen (2016: 18 %). [■ SIEHE GRAFIK 71](#) Nach Regionen betrachtet entfiel mit 47 % der Großteil der Investitionen auf die Unternehmenszentrale in Herzogenaurach (2016: 32 %). Auf China entfielen 16 % der Gesamtinvestitionen

### Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA<sup>1,2</sup> in Mio. €

73



<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeföhrt Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeföhrt Geschäftsbereiche wider.

(2016: 15 %), gefolgt von Westeuropa mit 10 % (2016: 12 %), Nordamerika mit 8 % (2016: 13 %), MEAA und Russland/GUS mit jeweils 5 % (2016: 9 % bzw. 7 %), Lateinamerika mit 4 % (2016: 7 %) und Japan mit 3 % (2016: 2 %). [■ SIEHE GRAFIK 72](#)

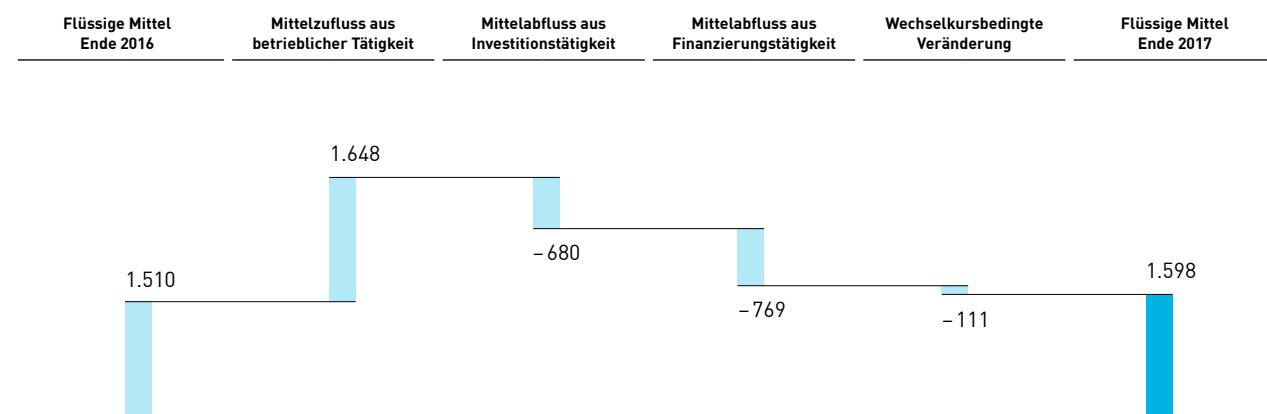
## LIQUIDITÄTSANALYSE

Im Geschäftsjahr 2017 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 1,648 Mrd. € (2016: 1,348 Mrd. €). [■ SIEHE FINANZHIGHLIGHTS, S. 4](#) Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 1,641 Mrd. € (2016: 1,309 Mrd. €). Verantwortlich dafür war der höhere Gewinn vor Steuern. Dem standen der höhere Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital sowie höhere Zahlungen für Ertragsteuern gegenüber. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit stieg auf 680 Mio. € (2016: 614 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit nahm auf 676 Mio. € zu (2016: 605 Mio. €). Der Großteil der fortgeführten Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2017 bezog sich auf Ausgaben für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung eigener Einzelhandelsgeschäfte sowie Investitionen in IT-Systeme und den Erwerb von Kapitalanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit und aus der fortgeführten Finanzierungstätigkeit erhöhte sich jeweils auf 769 Mio. € (2016: 553 Mio. € bzw. 545 Mio. €). Dies ist vor allem auf die an die Aktionäre gezahlte Dividende, die Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten sowie den Rückkauf eigener Aktien zurückzuführen. Währungseffekte in Höhe von 111 Mio. € wirkten sich negativ auf den Finanzmittelbestand des Unternehmens aus. Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Anstieg der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 um 88 Mio. € auf 1,598 Mrd. € (31. Dezember 2016: 1,510 Mrd. €). [■ SIEHE GRAFIK 74](#)

Zum 31. Dezember 2017 belief sich die Netto-Cash-Position auf 484 Mio. € (2016: Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe

## Veränderung der flüssigen Mittel in Mio. €

74



von 103 Mio. €). Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 587 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung waren der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit sowie Erlöse aus der Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung an die Aktionäre und der Rückkauf von Aktien der adidas AG gegenüber. Die Wandlung von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG trug ebenfalls zu dieser Verbesserung bei. [■ SIEHE TREASURY, S. 125](#) Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 auf -0,2 (2016: 0,1) und lag damit innerhalb des mittelfristigen Zielkorridors des Unternehmens von unter 2. [■ SIEHE GRAFIK 73](#)

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, wie im Kapitel „Internes Managementsystem“ beschrieben, stieg im Geschäftsjahr 2017 primär aufgrund des höheren Betriebsergebnisses um 24 % auf 1,202 Mrd. € (2016: 969 Mio. €).

[■ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111](#)

## 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 2017 betragen die zukünftigen Mindestleasingzahlungen im Zusammenhang mit operativen Mietverträgen 2,649 Mrd. € (2016: 2,501 Mrd. €). Dies entspricht einem Anstieg um 6 % gegenüber dem Vorjahr. [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 29, S. 205](#) Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 um 7 % auf 5,255 Mrd. € (2016: 5,643 Mrd. €). [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 39, S. 226](#)

## 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 fortlaufender 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. Zudem können wir durch den Ausgleich unternehmensexterner Transaktionen über unternehmensinterne Finanzkonten 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 treasuryrelevanten 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 unternehmensexterner Cashflows. Die Verantwortlichkeiten dafür sind nach einem dreistufigen Ansatz strukturiert:

- Das Treasury-Komitee, das sich aus Mitgliedern des Vorstands und weiteren Führungskräften zusammensetzt, entscheidet über die Treasury-Grundsätze und gibt die strategische Ausrichtung für das Management von treasuryrelevanten 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. 

**RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142** 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*. 

### MARKTÜBLICHE KREDITVEREINBARUNGEN

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditvereinbarungen eingegangen. Diese rechtlichen Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Unsere Finanzierungsvereinbarungen enthalten jedoch keine finanziellen Verpflichtungen. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und von der Mehrheit der Partnerbanken keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2017 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 interner und externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

**1 AN UNSERE AKTIONÄRE****2 KONZERNLAGEBERICHT –  
UNSER UNTERNEHMEN****3 KONZERNLAGEBERICHT –  
UNSER FINANZJAHR****4 KONZERNABSCHLUSS****5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN****Bestehende Kreditlinien in Mio. €****75**

	2017	2016
Bilaterale Kreditlinien	2.251	2.403
Eurobonds	983	982
Wandelanleihe	31	257
<b>Gesamt</b>	<b>3.265</b>	<b>3.642</b>

■ 2017 ■ 2016

**Restlaufzeiten der Finanzierungsmöglichkeiten in Mio. €****76**

	2017	2016
< 1 Jahr	1.601	2.160
1 bis 3 Jahre	381	150
3 bis 5 Jahre	746	945
> 5 Jahre	537	387
<b>Gesamt</b>	<b>3.265</b>	<b>3.642</b>

■ 2017 ■ 2016

**Bilaterale Kreditlinien in Mio. €****77**

	2017	2016
Fest zugesagt	1.055	1.041
Nicht fest zugesagt	1.196	1.362
<b>Gesamt</b>	<b>2.251</b>	<b>2.403</b>

■ 2017 ■ 2016

**FINANZIELLE FLEXIBILITÄT**

Die finanzielle Flexibilität des Unternehmens ist durch die Verfügbarkeit von Kreditlinien sichergestellt. Diese bestehen aus fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien bei verschiedenen Banken mit einer Restlaufzeit von bis zu fünf Jahren. Darüber hinaus steht dem Unternehmen ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung (2016: 2,0 Mrd. €). Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 beliefen sich die zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien auf 2,251 Mrd. € (2016: 2,403 Mrd. €). Davon waren 2,145 Mrd. € ungenutzt (2016: 2,024 Mrd. €). Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 47 % bzw. 53 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2016: 43 % bzw. 57 %). **SIEHE GRAFIK 77** Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

**AUSSTEHENDE BONDS**

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, P. 190** Zudem begab die adidas AG im März 2012 erfolgreich eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. €. Die Wandelanleihe weist einen jährlichen Kupon von 0,25 % und eine Wandlungsprämie von 40 % über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Zum 31. Dezember 2017 waren 94 % der Wandelanleihe gewandelt (2016: 48 %). **SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57** **SIEHE TABELLE 78**

**Emitierte Schulscheindarlehen  
auf einen Blick in Mio. €****78**

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

**RÜCKGANG DER  
BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN**

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens bestehen aus Bankverbindlichkeiten sowie den ausstehenden Eurobonds und der Wandelanleihe. Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 um 31 % auf 1,120 Mrd. € (2016: 1,618 Mrd. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Wandlung von Wandelanleihen sowie auf einen Rückgang der kurzfristigen Bankverbindlichkeiten zurückzuführen. Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich im Geschäftsjahr 2017 auf 106 Mio. € (2016: 379 Mio. €). Der Betrag der ausstehenden Wandelanleihen ging um 88 % auf 31 Mio. € zurück (2016: 257 Mio. €). Grund dafür waren weitere Wandlungen in Aktien der adidas AG, die im Verlauf des Geschäftsjahres 2017 vorgenommen wurden.

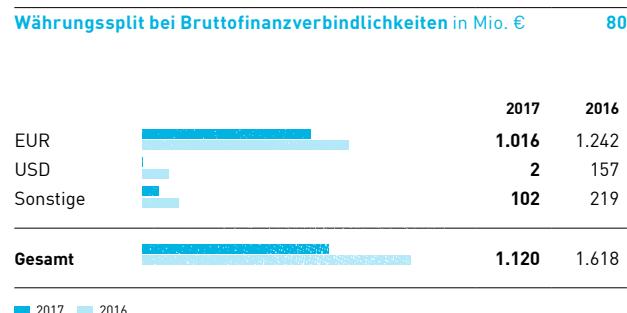
**SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57** Dem stand die Zuschreibung der Fremdkapitalkomponente der Wandelanleihe gegenüber. Die Wandlungen erfolgten bargeldlos unter Verwendung eigener Aktien. Die Fremdkapitalkomponente wurde zum Ende des Geschäftsjahres 2017 vollständig auf ihren Nominalbetrag zugeschrieben. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen, einschließlich der Eurobonds des Unternehmens, belief sich zum Ende des Jahres 2017 auf 1,014 Mrd. € (2016: 1,239 Mrd. €). **SIEHE TABELLE 79**



Finanzierungsstruktur in Mio. €		79
	2017	2016
<b>Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>1.604</b>	<b>1.515</b>
Bankkredite	106	379
Eurobonds	983	982
Wandelanleihe	31	257
<b>Bruttofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>1.120</b>	<b>1.618</b>
<b>Netto-Cash-Position/ Nettofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>484</b>	<b>- 103</b>

## EURO DOMINIERT WÄHRUNGSMIX

Der überwiegende Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens wird in Euro gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2017 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 91 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2016: 77 %). **SIEHE GRAFIK 80**



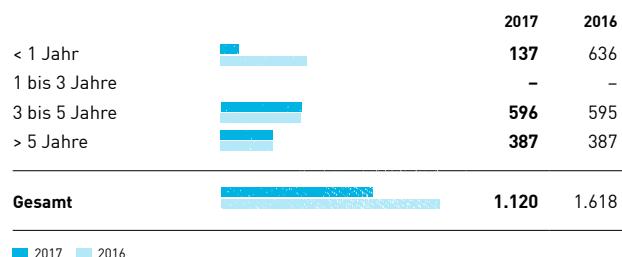
## FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN STABIL

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Unternehmens blieb im Jahresverlauf 2017 stabil. Im Jahr 2018 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente in Höhe von 137 Mio. € fällig, wovon 31 Mio. € zu erwartende Wandlungen betreffen. Im

Vergleich dazu liefen im Verlauf des Geschäftsjahres 2017 Finanzinstrumente über einen Betrag von 606 Mio. € aus.

**SIEHE GRAFIK 81**

## Restlaufzeiten der Bruttofinanzverbindlichkeiten in Mio. € 81



■ 2017 ■ 2016

## NETTO-CASH-POSITION IN HÖHE VON 484 MIO. €

Zum 31. Dezember 2017 belief sich die Netto-Cash-Position auf 484 Mio. € (2016: Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 103 Mio. €). **SIEHE GRAFIK 82** Dies entspricht einer Verbesserung in Höhe von 587 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung waren der höhere Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit sowie Erlöse aus der Veräußerung des TaylorMade und CCM Hockey Geschäfts. Dem standen die Verwendung flüssiger Mittel für die Anschaffung von Anlagevermögen, die Dividendenzahlung an die Aktionäre und der Rückkauf von Aktien der adidas AG gegenüber. Die Wandlung von Wandelanleihen in Aktien der adidas AG trug ebenfalls zu dieser Verbesserung bei.

## Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten<sup>1</sup> in Mio. € 82



<sup>1</sup> Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten = Flüssige Mittel + Kurzfristige Finanzanlagen – Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten – Langfristige Finanzverbindlichkeiten.

## ZINSSATZ STEIGT

Der gewichtete Durchschnittszinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens stieg im Jahr 2017 auf 2,7 % (2016: 2,3 %). **SIEHE GRAFIK 83** Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Wandlung von Wandelanleihen und auf einen Rückgang der kurzfristigen Finanzbankverbindlichkeiten zurückzuführen. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2017 91 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2016: 77 %). 9 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Unternehmens waren variabel verzinslich (2016: 23 %).

## Zinssatzentwicklung<sup>1</sup> in % 83



<sup>1</sup> Gewichteter Durchschnittzinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

## EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITY

Da adidas als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, liegt auf dem effektiven Währungsmangement ein wichtiger Fokus der Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmangements 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. 78](#) Im Geschäftsjahr 2017 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 6,6 Mrd. US-\$ (2016: 6,5 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 3,8 Mrd. US-\$ auf den Euro (2016: 3,5 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt das Unternehmen ein fortlaufendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Zum Jahresende 2017 war das Hedging für das Jahr 2018 nahezu vollständig abgeschlossen. Außerdem hat das Unternehmen mit der Absicherung für das Jahr 2019 begonnen. Um das Unternehmen gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die zentrale Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente.  [SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142](#)



## 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 weitestgehend den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung des Gesamtunternehmens. **SIEHE NACHTRAG UND AUSBLICK, S. 139**

**SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142**

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist sehr stark durch die Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft geprägt. So machten zum 31. Dezember 2017 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 49 % der Bilanzsumme aus (2016: 53 %). Die internen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem

35 % der Aktivseite (2016: 35 %) sowie 48 % der Passivseite (2016: 45 %) der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahres 2017 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 2017 anzuwenden sind, steht, nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) aufgestellt.

### GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

**Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach HGB  
(Kurzfassung) in Mio. €** 84

	2017	2016
Umsatzerlöse	3.732	3.289
<b>Gesamtleistung</b>	<b>3.732</b>	<b>3.289</b>
Sonstige betriebliche Erträge	503	439
Materialaufwand	-1.292	-1.127
Personalaufwand	-692	-588
Abschreibungen	-91	-100
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.170	-1.803
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>-10</b>	<b>110</b>
Finanzergebnis	655	600
Steuern	-96	-93
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>549</b>	<b>617</b>
Gewinnvortrag	24	322
Einstellung in anderen Gewinnrücklagen	0	-300
Verwendung für den Rückkauf eigener Anteile	0	-11
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>573</b>	<b>629</b>

**Umsatzerlöse der adidas AG in Mio. €** 85

	2017	2016
Lizenz- und Provisionserträge	1.809	1.580
adidas Deutschland	1.027	939
Ausländische Tochtergesellschaften	175	137
Y-3	98	89
Sonstige Umsatzerlöse	623	544
<b>Gesamt</b>	<b>3.732</b>	<b>3.289</b>

### UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 13 %

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 13 % auf 3,732 Mrd. € (2016: 3,289 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung ist vor allem auf gestiegene Lizenzentnahmen von verbundenen Unternehmen sowie auf höhere Umsätze von adidas Deutschland zurückzuführen. **SIEHE TABELLE 85**



### ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE UM 15 %

Im Geschäftsjahr 2017 stiegen die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG um 15 % auf 503 Mio. € (2016: 439 Mio. €) an. Dies ist im Wesentlichen auf positive Währungseffekte zurückzuführen.



### ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 20 %

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG stiegen im Geschäftsjahr 2017 um 20 % auf 2,170 Mrd. € (2016: 1,803 Mrd. €) an. **SIEHE TABELLE 84** Dies ist im Wesentlichen auf



einen Anstieg der Aufwendungen für Werbe- und Promotion-Kosten, Wertberichtigungen auf Forderungen, negative Währungseffekte und gestiegenen Aufwendungen im Bereich Rechts- und Beratungskosten zurückzuführen.

### **ABSCHREIBUNGEN SINKEN UM 9 %**

Die Abschreibungen der adidas AG verringerten sich im Geschäftsjahr 2017 um 9 % auf 91 Mio. € (2016: 100 Mio. €) vor allem infolge gesunkenener Abschreibungen für Software.

### **BETRIEBLICHES ERGEBNIS DEUTLICH UNTER VORJAHRESNIVEAU**

Im Geschäftsjahr 2017 wies die adidas AG ein negatives betriebliches Ergebnis in Höhe von 10 Mio. € aus (2016: positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 110 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 84](#)

Hauptgrund dafür war der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen und des Material- und Personalaufwands, der die gestiegenen Umsatzerlöse mehr als ausglichen.

### **FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH**

Das Finanzergebnis der adidas AG verbesserte sich im Jahr 2017 um 9 % auf 655 Mio. € (2016: 600 Mio. €). Der Anstieg ist auf höhere Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen zurückzuführen.

### **JAHRESÜBERSCHUSS DEUTLICH UNTER VORJAHRESNIVEAU**

Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 96 Mio. € (2016: 93 Mio. €) belief sich der Jahresüberschuss 2017 auf 549 Mio. € und lag damit 11 % unter dem Vorjahreswert (2016: 617 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 84](#)

### **BILANZ**

**Bilanz nach HGB (Kurzfassung) in Mio. €** 86

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	124	112
Sachanlagen	610	493
Finanzanlagen	4.308	4.205
<b>Anlagevermögen</b>	<b>5.042</b>	<b>4.810</b>
Vorräte	49	50
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	3.262	2.968
Flüssige Mittel, Wertpapiere	337	28
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>3.648</b>	<b>3.046</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	168	143
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	5	4
<b>Bilanzsumme</b>	<b>8.863</b>	<b>8.003</b>
 <b>Passiva</b>		
Eigenkapital	2.704	2.395
Rückstellungen	624	525
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	5.535	5.083
<b>Bilanzsumme</b>	<b>8.863</b>	<b>8.003</b>

### **BILANZSUMME ÜBER VORJAHRESNIVEAU**

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 8,863 Mrd. € (2016: 8,003 Mrd. €) im Wesentlichen infolge eines Anstiegs bei den Flüssigen Mitteln, den Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen sowie dem Anlagevermögen. [■ SIEHE TABELLE 86](#)

### **EIGENKAPITAL 13 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU**

Das Eigenkapital erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 um 13 % auf 2,704 Mrd. € (2016: 2,395 Mrd. €). [■ SIEHE TABELLE 86](#) Die Eigenkapitalquote stieg geringfügig auf 30,5 % (2016: 29,9 %) an.

### **RÜCKSTELLUNGEN STEIGEN UM 19 %**

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2017 stiegen die Rückstellungen um 19 % auf 624 Mio. € (2016: 525 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 86](#) Der Anstieg resultiert in erster Linie aus gestiegenen Personalrückstellungen sowie höheren Marketingrückstellungen.

### **VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN STEIGEN UM 9 %**

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2017 mit 5,535 Mrd. € um 9 % über dem Vorjahresniveau (2016: 5,083 Mrd. €). [■ SIEHE TABELLE 86](#) Der Anstieg resultiert in erster Linie aus dem Aufbau der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, während sich der Rückgang der Verbindlichkeiten der Wandelanleihe gelenkig auswirkt.



## **MITTELZUFLUSS AUS DER BETRIEBLICHEN TÄTIGKEIT SPIEGELT VERÄNDERUNG DES FINANZMITTELBESTANDS WIDER**

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1.109 Mrd. € (2016: 263 Mio. €). Die Veränderung zum Vorjahr resultierte vor allem aus den gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und, als gegenläufiger Effekt, den gestiegenen Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 330 Mio. € (2016: 133 Mio. €). Dies ist insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 227 Mio. € und Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 115 Mio. € zurückzuführen, dem Abgänge aus dem Finanzanlagevermögen in Höhe von 12 Mio. € gegenüberstehen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 469 Mio. € (2016: 549 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit ist im Wesentlichen auf die Dividenenzahlung in Höhe von 405 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen erhöhte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 337 Mio. € (2016: 28 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. 125](#)

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

## **ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB**

### **ZUSAMMENSEZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS**

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 209.216.186 € (Stand: 31. Dezember 2017), 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 2017 besaß die adidas AG 5.354.952 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen. [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197](#)

In den USA haben wir American Depository 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. 57](#)

### **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 (sogenannte 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 Dienst-



leister 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.

## **ERENNUNG 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 fünf 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. 20](#)

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 dabei 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 7. Juni 2020 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 16.000.000 €, zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2017/II).
- 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).
- Bis zum 7. Juni 2022 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 2017/I).
- Bis zum 7. Juni 2022 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 2017/III).

Die vorstehenden Ermächtigungen gelten grundsätzlich 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. 197](#)

### **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 2016 auf insgesamt 3.182.525 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 2017 auf noch insgesamt 377.190 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 Gesamtbetrag 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 Spitzentbeträge 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 Verkaufsofferten, 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 Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen 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 dies eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit dafür 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 Rahmen einer dritten Tranche (Gesamtdauer vom 8. November 2016 bis einschließlich 31. Januar 2017) des Aktienrückkaufprogramms hat die adidas AG im Zeitraum vom 1. Januar 2017 bis einschließlich 31. Januar 2017 472.966 eigene Aktien über die Börse erworben.  [SIEHE ERLÄUTERUNG 26, S. 197](#)

- 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 oder andere Eigenkapitalderivate verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese Eigenkapitalderivate nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der 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 Fälligstellung 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 (ohne USA Reebok), USA Reebok, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik. Während die Geschäftssegmente Westeuropa, China, Russland/GUS, Lateinamerika und Japan separat berichtet werden, sind Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Gleichermaßen sind die Märkte Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik im berichtspflichtigen Segment MEAA (Middle East, Africa and other Asian Markets' – Naher Osten, Afrika und andere asiatische Märkte) aggregiert. Jeder Markt umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Vertriebskanälen Großhandel und Einzelhandel der Marken adidas und Reebok. Segmentaufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit beinhalten in erster Linie Marketingaufwendungen sowie Betriebsgemeinkosten.**

## WESTEUROPA

Im Geschäftsjahr 2017 nahm der Umsatz in Westeuropa währungsbereinigt um 13 % zu. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Westeuropa um 11 % auf 5,883 Mrd. € (2016: 5,291 Mrd. €). Trotz eines schwierigen Vorjahresvergleichs, der hauptsächlich auf den Verkauf von Produkten für die UEFA EURO 2016 sowie auf die Beendigung des Sponsorenvertrags mit Chelsea F.C. zum 30. Juni 2016 zurückzuführen war, stieg der Umsatz der Marke adidas auf währungsbereinigter Basis um 12 %. Diese Entwicklung ist zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Zudem trug ein Anstieg im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Westeuropa erhöhte sich währungsbereinigt um 24 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Umsatz-

zuwächse bei Classics sowie Steigerungen im hohen einstelligen Bereich in den Kategorien Training und Running.

[■ SIEHE TABELLE 87](#)

Die Bruttomarge in Westeuropa lag mit 45,5 % um 1,1 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2016: 44,4 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines günstigeren Preis- und Vertriebskanalmix, die die deutlich negative Auswirkung ungünstiger Währungsentwicklungen sowie höhere Beschaffungskosten mehr als kompensierten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 1,501 Mrd. € um 7 % über dem Vorjahresniveau (2016: 1,398 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,9 Prozentpunkte auf 25,5 % (2016: 26,4 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 20,0 % (2016: 18,0 %). Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in Westeuropa lag mit 1,178 Mrd. € um 24 % über dem Vorjahresniveau (2016: 951 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 87](#)

### Westeuropa im Überblick in Mio. €

87

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	5.883	5.291	11 %	13 %
Marke adidas	5.388	4.889	10 %	12 %
Marke Reebok	496	402	23 %	24 %
Bruttoergebnis	2.679	2.350	14 %	–
Bruttomarge	45,5 %	44,4 %	1,1 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	1.178	951	24 %	–
Operative Marge des Segments	20,0 %	18,0 %	2,1 PP	–

## NORDAMERIKA

In Nordamerika stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 27 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 25 % auf 4,275 Mrd. € (2016: 3,412 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas nahm währungsbereinigt um 35 % zu. Gründe dafür waren zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running und Training sowie bei adidas Originals und adidas neo. Der Umsatz der Marke Reebok in Nordamerika ging währungsbereinigt um 15 % zurück. Diese Entwicklung ist auf die Schließung von Einzelhandelsgeschäften von Reebok in den USA zurückzuführen. [■ SIEHE REEBOK MARKENSTRATEGIE, S. 72](#) Nach Kategorien betrachtet wurde das zweistellige Umsatzwachstum bei Classics durch Rückgänge in den Kategorien Training und Running mehr als aufgehoben. [■ SIEHE TABELLE 88](#)

Die Bruttomarge in Nordamerika verbesserte sich um 1,8 Prozentpunkte auf 39,5 % (2016: 37,7 %). Verantwortlich dafür waren die positiven Effekte eines besseren Produktmix, die zum Teil durch einen ungünstigeren Vertriebskanal- und Preismix sowie durch höhere Beschaffungskosten aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 14 % auf 1,280 Mrd. € (2016: 1,124 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 3,0 Prozentpunkte auf 29,9 % zurück (2016: 32,9 %). 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 4,7 Prozentpunkte auf 10,9 % (2016: 6,3 %). Das Betriebsergebnis in Nordamerika hat sich von 214 Mio. € im Vorjahr auf 468 Mio. € mehr als verdoppelt. [■ SIEHE TABELLE 88](#)

**Nordamerika im Überblick** in Mio. €

88

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	4.275	3.412	25 %	27 %
Marke adidas	3.843	2.897	33 %	35 %
Marke Reebok	432	514	-16 %	-15 %
Bruttoergebnis	1.689	1.286	31 %	-
Bruttomarge	39,5 %	37,7 %	1,8 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	468	214	119 %	-
Operative Marge des Segments	10,9 %	6,3 %	4,7 PP	-

**CHINA**

Der Umsatz in China stieg währungsbereinigt um 29 %. In Euro legte der Umsatz in China um 26 % auf 3.789 Mrd. € zu (2016: 3.010 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 30 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist dem zweistelligen Umsatzwachstum in den Kategorien Running, Training und Basketball sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Zudem trug die Kategorie Outdoor, in der sich der Umsatz mehr als verdoppelte, zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in China erhöhte sich um 25 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Running sowie bei Classics. [■ SIEHE TABELLE 89](#)

Die Bruttomarge in China verringerte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 57,1 % (2016: 57,5 %), da die positiven Effekte eines günstigeren Produkt- und Preismix durch negative Währungseffekte mehr als aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 820 Mio. € um 22 % über dem Vorjahresniveau (2016: 671 Mio. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten.

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 0,6 Prozentpunkte auf 21,7 % (2016: 22,3 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als kompensierten, verbesserte sich die operative Marge um 0,2 Prozentpunkte auf 35,4 % (2016: 35,2 %). Das Betriebsergebnis in China verbesserte sich um 27 % auf 1.342 Mrd. € (2016: 1.060 Mrd. €).

[■ SIEHE TABELLE 89](#)

**China im Überblick** in Mio. €

89

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	3.789	3.010	26 %	29 %
Marke adidas	3.707	2.944	26 %	30 %
Marke Reebok	82	67	23 %	25 %
Bruttoergebnis	2.162	1.731	25 %	-
Bruttomarge	57,1 %	57,5 %	-0,5 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	1.342	1.060	27 %	-
Operative Marge des Segments	35,4 %	35,2 %	0,2 PP	-

**RUSSLAND/GUS**

In Russland/GUS verringerte sich der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 13 %. Verantwortlich dafür waren die zahlreichen Geschäftsschließungen im Jahr 2017. In Euro ging der Umsatz in Russland/GUS um 3 % auf 660 Mio. € zurück (2016: 679 Mio. €). Der Umsatz der Marke adidas verringerte sich auf währungsbereinigter Basis um 16 %. Grund dafür waren Umsatzrückgänge in den meisten Kategorien. Der Umsatz der Marke Reebok in Russland/GUS ging währungsbereinigt um 2 % zurück, da ein Wachstum in der Kategorie Training durch Rückgänge in der Kategorie Running sowie bei Classics mehr als aufgehoben wurde. [■ SIEHE TABELLE 90](#)

Die Bruttomarge in Russland/GUS verbesserte sich um 6,7 Prozentpunkte auf 64,9 % (2016: 58,1 %). Verantwortlich dafür waren der günstigere Preismix sowie deutlich positive Währungseffekte, die einen ungünstigeren Vertriebskanalmix mehr als kompensierte. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit erhöhten sich aufgrund negativer Währungseffekte um 1 % auf 292 Mio. € (2016: 290 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis verringerten sich die betrieblichen Aufwendungen aufgrund niedrigerer Marketingaufwendungen und gesunkener Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 1,5 Prozentpunkte auf 44,3 % (2016: 42,7 %). Aufgrund der verbesserten Bruttomarge, die den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als kompensierte, erhöhte sich die operative Marge um 5,2 Prozentpunkte auf 20,6 % (2016: 15,4 %). Das Betriebsergebnis in Russland/GUS verbesserte sich um 30 % auf 136 Mio. € (2016: 105 Mio. €).

[■ SIEHE TABELLE 90](#)

**Russland/GUS im Überblick** in Mio. €

90

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	660	679	-3 %	-13 %
Marke adidas	478	514	-7 %	-16 %
Marke Reebok	182	166	10 %	-2 %
Bruttoergebnis	429	395	8 %	-
Bruttomarge	64,9 %	58,1 %	6,7 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	136	105	30 %	-
Operative Marge des Segments	20,6 %	15,4 %	5,2 PP	-

## LATEINAMERIKA

Der Umsatz in Lateinamerika stieg währungsbereinigt um 12 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz um 10 % auf 1,907 Mrd. € (2016: 1,731 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis 12 % über dem Vorjahresniveau. Gründe dafür waren zweistellige Zuwächse bei adidas Originals und bei adidas neo. Die Kategorie Fußball, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichnete, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in Lateinamerika erhöhte sich um 12 %. Verantwortlich dafür waren zweistellige Zuwächse in der Kategorie Training sowie bei Classics. [■ SIEHE TABELLE 91](#)

Die Bruttomarge in Lateinamerika verringerte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 42,1 % (2016: 42,4 %). Die positiven Effekte eines günstigeren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix wurden durch deutlich negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten mehr als aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 6 % auf 535 Mio. € (2016: 507 Mio. €). Verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich um 1,2 Prozentpunkte auf 28,1 % (2016: 29,3 %). Aufgrund niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz, die den Rückgang der Bruttomarge mehr als ausglichen, verbesserte sich die operative Marge um 0,9 Prozentpunkte auf 14,0 % (2016: 13,1 %). Das Betriebsergebnis in Lateinamerika erhöhte sich um 18 % auf 268 Mio. € (2016: 227 Mio. €). [■ SIEHE TABELLE 91](#)

## Lateinamerika im Überblick in Mio. €

91

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	1.907	1.731	10 %	12 %
Marke adidas	1.673	1.515	10 %	12 %
Marke Reebok	235	216	9 %	12 %
Bruttoergebnis	803	734	9 %	-
Bruttomarge	42,1 %	42,4 %	-0,3 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	268	227	18 %	-
Operative Marge des Segments	14,0 %	13,1 %	0,9 PP	-

geren Produktrange aufgehoben. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 2 % auf 310 Mio. € (2016: 304 Mio. €). Dieser Anstieg spiegelt höhere Marketingaufwendungen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 0,8 Prozentpunkte auf 29,4 % zurück (2016: 30,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 4,6 Prozentpunkte auf 25,2 % (2016: 20,6 %). Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in Japan erhöhte sich um 28 % auf 266 Mio. € (2016: 207 Mio. €).

[■ SIEHE TABELLE 92](#)

## Japan im Überblick in Mio. €

92

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	1.056	1.007	5 %	10 %
Marke adidas	955	907	5 %	10 %
Marke Reebok	101	100	1 %	6 %
Bruttoergebnis	560	497	13 %	-
Bruttomarge	53,0 %	49,4 %	3,7 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	266	207	28 %	-
Operative Marge des Segments	25,2 %	20,6 %	4,6 PP	-

## JAPAN

Der Umsatz in Japan stieg währungsbereinigt um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in Japan um 5 % auf 1,056 Mrd. € (2016: 1,007 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 10 % über dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung ist auf zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas neo zurückzuführen. Zudem trugen Zuwächse im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Fußball und bei adidas Originals sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Training zu dieser Entwicklung bei. Der Umsatz der Marke Reebok in Japan erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 6 %, unterstützt durch zweistellige Zuwächse in den Kategorien Running und Training, die die Umsatrückgänge bei Classics mehr als kompensierten. [■ SIEHE TABELLE 92](#)

Die Bruttomarge in Japan verbesserte sich um 3,7 Prozentpunkte auf 53,0 % (2016: 49,4 %). Gründe dafür waren die deutlich günstigere Währungsentwicklung sowie der bessere Preis- und Vertriebskanalmix. Diese Entwicklung wurde zum Teil durch höhere Beschaffungskosten sowie einen ungünsti-

**MEAA**

In MEAA stieg der währungsbereinigte Umsatz um 10 %. In Euro erhöhte sich der Umsatz in MEAA um 8 % auf 2,907 Mrd. € (2016: 2,685 Mrd. €). Der Umsatz der Marke adidas lag auf währungsbereinigter Basis um 11 % über dem Vorjahresniveau. Dieser Anstieg war zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Running und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Der währungsbereinigte Umsatz der Marke Reebok in MEAA erhöhte sich, aufgrund von Steigerungen im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Training, um 2 %. [■ SIEHE TABELLE 93](#)

Die Bruttomarge in MEAA verbesserte sich um 2,1 Prozentpunkte auf 52,1 % (2016: 50,0 %). Gründe dafür waren die positiven Effekte eines besseren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix, die durch negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten zum Teil aufgehoben wurden. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 7 % auf 669 Mio. € (2016: 624 Mio. €). Dieser Anstieg war vor allem auf höhere Betriebsgemeinkosten zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz verringerten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit um 0,2 Prozentpunkte auf 23,0 % (2016: 23,2 %). Die operative Marge verbesserte sich um 2,2 Prozentpunkte auf 29,1 % (2016: 26,9 %). Verantwortlich dafür waren die höhere Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis in MEAA stieg um 17 % auf 847 Mio. € (2016: 722 Mio. €). [■ SIEHE](#)

**TABELLE 93**

**MEAA im Überblick in Mio. €****93**

	2017	2016	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse	2.907	2.685	8 %	10 %
Marke adidas	2.603	2.385	9 %	11 %
Marke Reebok	304	301	1 %	2 %
Bruttoergebnis	1.514	1.344	13 %	-
Bruttomarge	52,1 %	50,0 %	2,1 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	847	722	17 %	-
Operative Marge des Segments	29,1 %	26,9 %	2,2 PP	-

# NACHTRAG UND AUSBLICK

**Im Jahr 2018 rechnen wir mit einem Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben. Dies dürfte das robuste Wachstum der Sportartikelbranche begünstigen. Angesichts unseres umfassenden Angebots an innovativen Produkten, unserer intensiven Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken, der konsequenten Kontrolle der Lagerbestände und der Kostenbasis des Unternehmens rechnen wir im Jahr 2018 mit starken Umsatz- und Gewinnverbesserungen. Wir erwarten, dass der Umsatz währungsbereinigt um etwa 10 % wachsen wird. Die Bruttomarge wird voraussichtlich um bis zu 0,3 Prozentpunkte auf einen Wert von bis zu 50,7 % steigen. Wir gehen davon aus, dass sich die operative Marge aufgrund der höheren Bruttomarge sowie der positiven Effekte niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz um 0,5 bis 0,7 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 % verbessern wird. In Verbindung mit niedrigeren Finanzaufwendungen und einer reduzierten Steuerquote prognostizieren wir eine Steigerung des Gewinns aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auf ein Niveau zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €.**

## NACHTRAG

### KEINE VERÄNDERUNGEN SEIT ENDE DES GESCHÄFTSJAHRES

Seit Ende 2017 gab es keine signifikanten organisatorischen, gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, gesellschaftsrechtlichen oder finanziertechnischen Änderungen sowie keine Veränderungen im Management, die sich unseren Erwartungen gemäß maßgeblich auf unser Geschäft auswirken könnten.

## AUSBLICK

### ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf den aktuellen Erwartungen des Managements zur künftigen Entwicklung unseres Unternehmens beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Geschäftsberichts verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des Unternehmens liegen.

■ **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142** 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.

### VERÄNDERUNGEN IN DER SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Um im dynamischen asiatischen Geschäftsumfeld Konsumenten zu gewinnen und ihnen ein einheitliches, erstklassiges Markenerlebnis über alle Vertriebskanäle und Märkte hinweg bieten zu können, wollen wir die Komplexität in dieser Region verringern und Konsistenz gewährleisten. In diesem Zusammenhang haben wir mit Wirkung zum 1. Januar 2018 unsere vormals vier Märkte in Asien/Pazifik – China, Japan, Südkorea und Südostasien/Pazifik – in einem Geschäftsegment Asien/Pazifik konsolidiert. Dadurch werden wir in Asien ein nachhaltigeres Geschäftsmodell schaffen, bei dem wir Best Practices noch effizienter umsetzen können.

Ab dem 1. Januar 2018 gliedert adidas damit die betriebliche Tätigkeit in folgende Geschäftssegmente: Westeuropa, Nordamerika (ohne USA Reebok), USA Reebok, Russland/GUS, Lateinamerika, Asien/Pazifik und Schwellenländer. Die Geschäftssegmente Westeuropa, Russland/GUS, Lateinamerika, Asien/Pazifik und Schwellenländer werden separat berichtet. Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok sind im berichtspflichtigen Segment Nordamerika zusammengefasst. Jeder Markt umfasst sämtliche Geschäftsaktivitäten in den Vertriebskanälen Großhandel und Einzelhandel der Marken adidas und Reebok.

### KONTINUIERLICHES WACHSTUM DER WELTWIRTSCHAFT IM JAHR 2018<sup>1</sup>

Für das Jahr 2018 wird ein weiteres kontinuierliches Wachstum des globalen BIP um 3,1 % prognostiziert. Diese anhaltende konjunkturelle Erholung dürfte sich aufgrund der weiteren Beschleunigung des weltweiten Handels infolge günstiger globaler Finanzierungsbedingungen, einer expansiven Geldpolitik sowie steigenden Konsumentenvertrauens und stabilerer Rohstoffpreise fortsetzen. Gleichzeitig entwickelt sich das Wachstum in den Industrieländern und den Schwellenländern mit unterschiedlicher Dynamik. In den Schwellenländern wird das Wachstum den Prognosen zufolge auf 4,5 % ansteigen, da insbesondere die rohstoffexportierenden Länder von der Stabilisierung der Preise für Öl und andere Rohstoffe profitieren. Im Gegensatz dazu wird ein langsameres Wachstum in den Industrieländern erwartet. Es wird voraussichtlich 2,2 % betragen. Gründe dafür sind eine zu erwartende restriktivere Geldpolitik, die alternde Bevölkerung sowie eine schwache Produktivitätsentwicklung. Da sich die gesamtwirtschaftlichen Indikatoren im Allgemeinen bereits auf einem hohen Niveau befinden und das potenzielle Wirtschaftswachstum infolge einer Verlangsamung des

Produktivitätswachstums sowie ungünstigerer demografischer Trends geringer ausfallen dürfte, sind die Risiken hinsichtlich des globalen Ausblicks abwärts gerichtet. Ein Anstieg der Fremdkapitalkosten oder ungeordnete Bewegungen an den Finanzmärkten könnten Turbulenzen verursachen und das Wachstum potenziell gefährden. Darüber hinaus könnten Handelsprotektionismus und geopolitische Konflikte Konsumentenvertrauen, Handel und Wachstum dämpfen.

## WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2018

Vorausgesetzt, dass es zu keinen wesentlichen makroökonomischen Rückschlägen kommt, gehen wir von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im mittleren einstelligen Prozentbereich im Jahr 2018 aus. Das Branchenwachstum

im weltweit größten Sportartikelmarkt, Nordamerika, wird das Tempo vergangener Jahre voraussichtlich nicht erreichen. Demgegenüber werden die meisten Märkte weltweit weiterhin robuste Wachstumsraten erzielen. Sportliche Großereignisse wie die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018 werden der Branche insgesamt leichten Rückenwind verleihen. Die Konsumausgaben für Sportartikel dürften in den Schwellenländern schneller steigen als in den reiferen Märkten. Die fortschreitende Urbanisierung sowie eine wachsende Mittelschicht in zahlreichen Schwellenländern werden den Prognosen zufolge das Wachstum der Branche das ganze Jahr hindurch kräftig unterstützen. Für die Sportartikelbranche in den Industrieländern wird weiteres Wachstum prognostiziert. Hier dürften Lohnsteigerungen vor dem Hintergrund einer allgemein stabilen Arbeitsmarktsituation zu einem Anstieg der

Konsumausgaben für Sportartikel führen. Darüber hinaus wird erwartet, dass die weltweit zunehmende sportliche Betätigung und das steigende Gesundheitsbewusstsein die Nachfrage nach sportlichen Performance-Produkten weiter ankurbeln werden. Außerdem wird prognostiziert, dass die Beliebtheit von Sportswear weiter steigen wird, da sich sportinspirierte Bekleidung und Schuhe ('Athleisure') zu einem wichtigen Bestandteil der allgemeinen Modelandschaft entwickelt haben, was die Nachfrage nach sportlichen Freizeit- und Activewear-Produkten vorantreiben wird. Innerhalb der Beschaffungskette dürften Innovationen wie die Anwendung neuer Fertigungsprozesse maßgeblich dazu beitragen, dass Sportmarken ihre Produkte noch schneller auf den Markt bringen. Da die Nachfrage der Konsumenten dadurch schneller und präziser bedient werden kann, wird diese Entwicklung das Umsatzwachstum positiv beeinflussen. Auf Vertriebsseite dürfte der E-Commerce-Vertriebskanal – bereits jetzt ein wesentlicher Wachstumstreiber für die Branche – weiteren Zuwachs erhalten, da Investitionen in die digitale Transformation in der gesamten Sportartikelbranche zunehmen werden.

### Ausblick für 2018

94

#### Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):

adidas	Anstieg in Höhe von etwa 10 %
Westeuropa <sup>1</sup>	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Nordamerika <sup>1</sup>	Anstieg im zweistelligen Bereich
Asien/Pazifik <sup>1</sup>	Anstieg im zweistelligen Bereich
Russland/GUS <sup>1</sup>	In etwa auf Vorjahresniveau
Lateinamerika <sup>1</sup>	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Schwellenländer <sup>1</sup>	Anstieg im niedrigen einstelligen Bereich
Bruttomarge	Anstieg um bis zu 0,3 PP auf einen Wert von bis zu 50,7 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	Rückgang gegenüber Vorjahr
Betriebsergebnis	Anstieg in Höhe von 9 % bis 13 %
Operative Marge	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 %
Gewinn aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen <sup>2</sup>	Anstieg in Höhe von 13 % bis 17 % auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen <sup>2</sup>	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	In etwa auf Vorjahresniveau
Investitionen	Anstieg auf einen Wert von etwa 900 Mio. €

<sup>1</sup> Zusammengefasster Umsatz der Marken adidas und Reebok.

<sup>2</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

## **WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN NORDAMERIKA UND ASIEN/PAZIFIK WÄCHST VORAUSSICHTLICH ZWEISTELLIG**

Wir gehen davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz in fast allen Marktsegmenten steigen wird. Während wir in Nordamerika und Asien/Pazifik mit einem Anstieg der währungsbereinigten Umsätze im zweistelligen Bereich rechnen, erwarten wir in Westeuropa und Lateinamerika jeweils ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich. Des Weiteren gehen wir davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz in den Schwellenländern im niedrigen einstelligen Bereich steigen wird. In Russland/GUS wird der währungsbereinigte Umsatz voraussichtlich in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. [■ SIEHE TABELLE 94](#)

## **BRUTTOMARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON BIS ZU 50,7 %**

Die Bruttomarge wird im Geschäftsjahr 2018 unseren Erwartungen zufolge um bis zu 0,3 Prozentpunkte auf einen Wert von bis zu 50,7 % steigen (2017: 50,4 %). [■ SIEHE TABELLE 94](#) Die Bruttomarge wird von den positiven Effekten eines besseren Preis- und Vertriebskanalmix sowie einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung profitieren. Diese Verbesserungen werden zum Teil durch den negativen Effekt ungünstiger Kursentwicklungen sowie durch steigende Lohnkosten in unseren Beschaffungsmärkten und höhere Rohstoffpreise aufgehoben.

## **OPERATIVE MARGE STEIGT VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT ZWISCHEN 10,3 % UND 10,5 %**

Wir rechnen damit, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2018 zurückgehen werden (2017: 41,9 %). In Verbindung mit dem anhaltenden Umsatzwachstum und der prognostizierten Verbesserung der Bruttomarge wird dies unseren Erwartungen zufolge zu einem Anstieg des Betriebsergebnisses in Höhe von 9 % bis 13 % führen. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass die

operative Marge um 0,5 bis 0,7 Prozentpunkte auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 % steigen wird (2017: 9,8 %). [■ SIEHE TABELLE 94](#)

## **ANSTIEG DES GEWINNS AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN UM VORAUSSICHTLICH 13 % BIS 17 %**

Wir erwarten, dass sich der Gewinn aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. € erhöhen wird. Diese Entwicklung entspricht einer Steigerung um 13 % bis 17 % im Vergleich zum Vorjahreswert von 1,430 Mrd. € ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017. Für das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen rechnen wir mit einem Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 % (2017: 7,05 €) ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017. [■ SIEHE TABELLE 94](#) Des Weiteren gehen wir 2018 von einem Rückgang der Nettofinanzaufwendungen aus. Wir rechnen damit, dass die Steuerquote, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017, unter dem Vorjahresniveau von 29,3 % liegen wird.

## **DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ IN ETWA AUF VORJAHRESNIVEAU**

Wir gehen davon aus, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2018 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen wird (2017: 20,4 %).

## **INVESTITIONSAUSGABEN STEIGEN VORAUSSICHTLICH AUF EINEN WERT VON ETWA 900 MIO. €**

Im Jahr 2018 werden sich die Investitionsausgaben unseres Erwartungen zufolge auf etwa 900 Mio. € belaufen und damit über dem Vorjahresniveau liegen (2017: 752 Mio. €). Investitionen werden sich vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok sowie auf Investitionen in die IT- und Logistikinfrastruktur des Unternehmens und den weiteren Ausbau der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach konzentrieren.

## **MANAGEMENT BEABSICHTIGT, DIVIDENDE VON 2,60 € VORZUSCHLAGEN**

Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die kurz- und langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG der Hauptversammlung am 9. Mai 2018 für das Geschäftsjahr 2017 eine Dividende von 2,60 € je dividendenberechtigte Aktie vorschlagen (2016: 2,00 €). Dies bedeutet eine Ausschüttungsquote von 37,1 % (2016: 37,4 %) basierend auf dem Gewinn aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017. Dieser Vorschlag steht im Einklang mit der Ausschüttungsquote des Vorjahrs sowie mit der langfristigen Dividendenpolitik des Unternehmens, die eine Ausschüttung zwischen 30 % und 50 % des Gewinns aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen an die Aktionäre vorsieht. [■ SIEHE UNSERE AKTIE, S. 57](#)

# 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 stellen sicher, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.**

## GRUNDLAGEN DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS

Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann. Wir haben die Risiken in vier Hauptkategorien zusammengefasst: strategische, operative, rechtliche und Compliance-Risiken sowie finanzielle Risiken. Die Chancen werden in zwei Hauptkategorien eingeteilt: strategische und operative Chancen sowie finanzwirtschaftliche Chancen.

## RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand 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 95** Die Risikomanagementabteilung hat die Aufgaben der Steuerung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat ist dafür zuständig, die Effektivität des Risikomanagement-

systems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Unsere interne Revisionsabteilung (Internal Audit) gibt gegenüber Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig eine objektive Einschätzung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems des Unternehmens ab. Zusätzlich schließt unsere interne Revisionsabteilung im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten 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 Risiko- und Chancenmanagementsystem implementiert, das auf den ganzheitlichen Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme beruht, die vom 'Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission' (COSO) entwickelt und veröf-

fentlicht 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. 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, in die wichtige Erkenntnisse sowohl des Vorstands als auch des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess besteht aus den folgenden Schritten:

— **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser unternehmensweites Netz an Risikoverantwortlichen (im Allgemeinen sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand berichten inklusive der Geschäftsführer unserer Märkte) sorgt für eine effektive Identifikation ('bottom up') 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. Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück,

---

adidas Risiko- und Chancenmanagementsystem 95



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 sowohl in den Zuständigkeitsbereich des Vorstands („top down“) als auch der Risikoverantwortlichen („bottom up“), 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 und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung. 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. Diese Kategorien repräsentieren quantitative oder äquivalente qualitative Größen. Die

#### Bewertungskategorien der Risiken

Eintrittswahrscheinlichkeit	> 85 %				Wesentliche Risiken	
Sehr wahrscheinlich	50 % – 85 %					
Wahrscheinlich	30 % – 50 %					
Möglich	15 % – 30 %					
Unwahrscheinlich	< 15 %					

	Sehr niedrig	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch
Finanzielle Äquivalente <sup>1</sup>	≤ 5 Mio. €	5–20 Mio. €	20–50 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
	Geringfügige Verletzungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern.	Geringfügige Verletzungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern.	Verletzungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine statio-näre medizi-nische Behandlung erfordern.	Schwere Verletzungen, ggf. mit bleibenden Schäden, bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.	Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten.

#### Mögliche Auswirkung

Risikoklassifizierung: Marginal Gering Moderat Signifikant Groß

<sup>1</sup> Basierend auf Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand.

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 das

Ausmaß eines Personenschadens. 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. [SIEHE GRAFIK 96](#)

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 Netto-Risiken. Das Bruttorisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar (größtmögliche negative Auswirkung). Das Netto-Risiko 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 Netto-Risiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der relevantesten eingetretenen 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, Risikoverringerung 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 Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Risiken und Chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits die Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der

aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt halbjährlich in einem fünfstufigen Prozess, der weltweit durch eine unternehmensweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird:

1. Die Risikoverantwortlichen müssen dem zentralen Risikomanagement Risiken melden, deren potenzielle Bruttoauswirkung bei 10 Mio. € oder darüber liegt oder deren Nettoauswirkung mit 1 Mio. € oder darüber eingeschätzt wird (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Risikoverantwortlichen sind außerdem dazu angehalten, sämtliche Chancen mit einer möglichen Auswirkung von 1 Mio. € oder darüber zu berichten.
2. Die zentrale Risikomanagementabteilung fasst die gemeldeten Risiken bzw. Chancen zusammen, aggregiert diese und stellt jedem Vorstandsmitglied für seinen jeweiligen Verantwortungsbereich einen konsolidierten unternehmensweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen hervorgehoben. Jedes Vorstandsmitglied prüft die berichteten Risiken und Chancen seines eigenen Verantwortungsbereichs und hat die Möglichkeit, eine Beurteilung für seinen eigenen Verantwortungsbereich abzugeben.
3. Die Risikomanagementabteilung erstellt einen Bericht für den Gesamtvorstand, der sowohl die Beurteilung der Vorstandsmitglieder als auch die von den Risikoverantwortlichen gemeldeten wesentlichen Risiken und Chancen enthält. Der Vorstand überprüft den Bericht, erarbeitet eine gemeinsame Sichtweise der Risiken und Chancen und entscheidet, ob Risikoverantwortliche zusätzliche Maßnahmen einleiten sollen.

4. Basierend auf der Entscheidung des Vorstands erstellt die Risikomanagementabteilung den finalen Risiko- und Chancenbericht, der auch mit ausgewählten Führungskräften des Unternehmens geteilt wird.

5. Der Vorstand präsentiert in Zusammenarbeit mit der Risikomanagementabteilung die finale Risiko- und Chancenbeurteilung dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken oder Chancen bzw. neu identifizierten Risiken oder Chancen mit einer Nettobewertung von moderat, signifikant oder groß erfolgt die Berichterstattung an die Risikomanagementabteilung und den Vorstand auch ad hoc außerhalb der regulären halbjährlichen 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 56.000 Beschäftigten ist sich adidas jedoch auch dessen bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk von adidas und das Risiko- und Chancenmanagementsystem sind eng aufeinander abgestimmt. Beide werden vom Chief Compliance Officer des Unternehmens verantwortet, der dem Vorstandsvoritzenden direkt unterstellt ist. Wir betrachten Compliance als allumfas-

sendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Aus diesem Grund haben wir im Jahr 2017 unser zentrales Compliance-Team weiter gestärkt und zusätzlich ein Team regionaler Compliance-Manager in unseren wichtigsten regionalen Zentren aufgebaut. Das zentrale Compliance-Team arbeitet eng mit den regionalen Compliance-Managern und den zuständigen lokalen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken halbjährlich systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt das zentrale Compliance-Team 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,

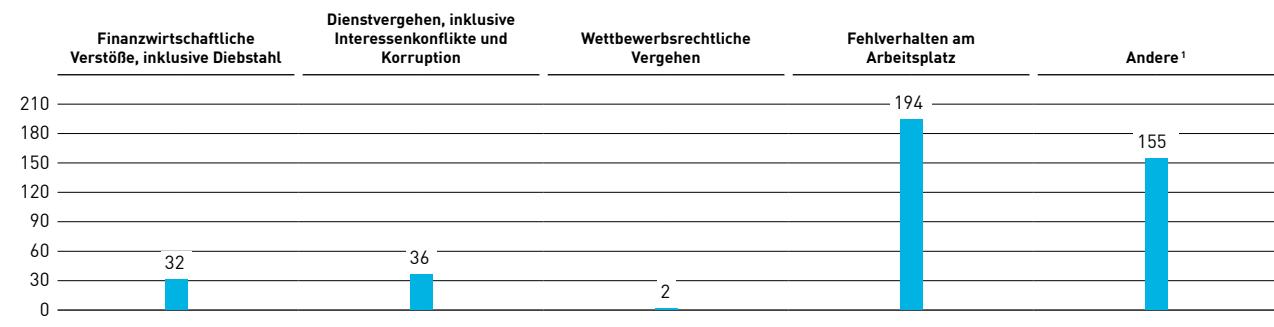
- den Wert und den Ruf des Unternehmens sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.

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. Der Verhaltenskodex ist über unsere Website, unser Intranet sowie als App für Smartphones verfügbar. [ADIDAS-GROUP.COM/S/VERHALTENSKODEX](http://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 des Unternehmens wie den Verhaltenskodex, die Antikorruptions- und Bestechungsrichtlinie, die Datenschutzrichtlinie oder die Richtlinie zum Wettbewerbs- und Kartellrecht, Mitarbeiter-schulungen oder gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum

### Potenzielle Compliance-Verstöße

97



<sup>1</sup> Beinhaltet u.a. Gehaltsabrechnungsthemen, geistiges Eigentum und Geheimnisverrat.

Thema Compliance von Führungskräften und der Compliance-Abteilung. Im Jahr 2017 nahmen über 6.000 Mitarbeiter an unserem internetbasierten Training zum Verhaltenskodex teil, das ein verpflichtender Bestandteil des Onboarding-Prozesses für neue Mitarbeiter ist. Etwa 2.700 Mitarbeiter absolvierten unser internetbasiertes Antikorruptions- und Antibestechungstraining, weitere 11.800 Mitarbeiter schlossen unser Training zur Prävention wettbewerbswidriger Praktiken ab. Zusätzlich wurden über 95 % der Führungskräfte in dreistündigen Compliance-Workshops geschult. Die Mitglieder des Vorstands nahmen zudem an einem separaten Compliance-Training teil.

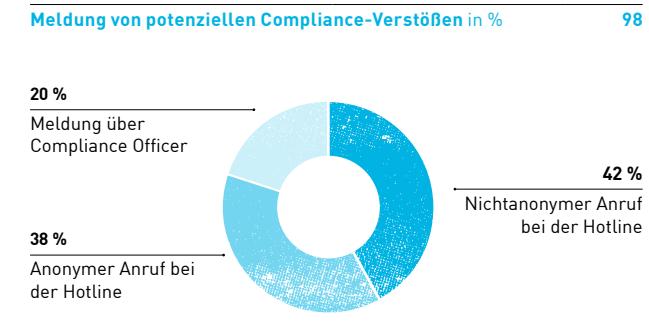
Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, haben wir Whistleblowing-Verfahren eingeführt. Diese helfen den Mitarbeitern dabei, Bedenken im Hinblick auf Fehlverhalten bzw. mögliche Compliance-Verstöße intern (z. B. direkt gegenüber ihrem Vorgesetzten, dem Chief Compliance Officer, dem regionalen Compliance-Manager oder anderen lokalen 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 ein Team regionaler Compliance-Manager sowie weltweit ein Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter aufgebaut, die vom Chief Compliance Officer des Unternehmens überwacht werden. 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 2017 wurden insgesamt 419 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert. Dies entspricht einem Anstieg von 26 % gegenüber 331 gemeldeten potenziellen Compliance-Verstößen im Jahr 2016. [■ SIEHE GRAFIK 97](#) [■ SIEHE GRAFIK 98](#) Die Ursachen für den Anstieg sind auf die erhöhte Aufmerksamkeit hinsichtlich eines ethisch korrekten Verhaltens zurückzuführen, die durch Schulungen, Workshops sowie die kontinuierliche Kommunikation der Führungskräfte (z.B. die wiederholte Betonung der Richtlinie zum Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen) erreicht wurde. Die stetige Verbesserung unserer Compliance-Aktivitäten trug dazu ebenfalls bei.

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 zu verbessern.

Monatlich werden Kennzahlen, 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. 4 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 and 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 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 Mitar-

beiter 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 Vier-Augen-Prinzips 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 Center 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 Zeitraum 2018 bis 2020 als wesentlich eingeschätzten Risiken. Dabei weicht die Darstel-

**Übersicht Unternehmensrisiken**

99

	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2016)	Eintrittswahr- scheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2016)
<b>Strategische Risiken</b>				
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Sehr hoch	↑ [Mittel]	Wahrscheinlich	
Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage	Sehr hoch		Möglich	
Risiken durch Technologiewandel	Hoch		Möglich	
Wettbewerbsrisiken	Mittel		Wahrscheinlich	↑ [Möglich]
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Sehr hoch		Unwahrscheinlich	
<b>Operative Risiken</b>				
Geschäftspartnerrisiken	Sehr hoch	↑ [Hoch]	Möglich	
IT- und Cybersicherheitsrisiken	Hoch		Möglich	
Personalrisiken	Hoch		Unwahrscheinlich	↓ [Möglich]
Lagerbestandsrisiken	Hoch		Unwahrscheinlich	
<b>Rechtliche und Compliance-Risiken</b>				
Datenschutzrisiken	Sehr hoch		Möglich	
Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen	Sehr hoch		Möglich	
Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Hoch		Wahrscheinlich	
Risiken von Betrug und Korruption	Sehr hoch		Unwahrscheinlich	
<b>Finanzrisiken</b>				
Währungsrisiken	Sehr hoch		Möglich	↓ [Wahrscheinlich]
Ausfallrisiken	Sehr hoch	↑ [Hoch]	Unwahrscheinlich	
Zins- und Aktienkursrisiken	Niedrig		Möglich	↓ [Wahrscheinlich]
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Sehr niedrig		Sehr wahrscheinlich	↑ [Wahrscheinlich]

lung der Risiken gegenüber dem Vorjahr insofern ab, als dass wir den Umfang der Berichterstattung ausgedehnt haben und im diesjährigen Geschäftsbericht auch Risiken erfassen, die sich über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens auswirken können. Neben den wesentlichen Risiken berichten wir auch die nachfolgenden Risiken, die wir als relevant ansehen: Wettbewerbsrisiken, gesamtwirtschaftliche, gesell-

schaftspolitische und regulatorische Risiken, Personalrisiken, Lagerbestandsrisiken, Risiken durch Betrug und Korruption, Ausfallrisiken, Zins- und Aktienkursrisiken sowie Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Die Übersicht der Unternehmensrisiken zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken. **SIEHE TABELLE 99**

**STRATEGISCHE RISIKEN****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-, Laden- und Vertriebskanalstrategien zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle des Unternehmens sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden und Franchise-Partner 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 eine Umsatzentwicklung, die schwächer als erwartet ist, sowie eine niedrigere Profitabilität nach sich ziehen. Wenn wir versäumen, Konsolidierungstendenzen im Einzelhandel zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies zu einer erhöhten Abhängigkeit von bestimmten Einzelhandelspartnern, einer schlechteren Verhandlungsposition und folglich zu erheblichem Margendruck führen. Umsatz- und Gewinnausfälle könnten die Folge sein, wenn wir unsere Vertriebsstrategie nicht angemessen an die kontinuierlichen Veränderungen im Einzelhandel – z. B. den zunehmenden Wandel von physischen Einzelhandelsgeschäften hin zu digitalen Handelsplattformen – anpassen.

adidas hat klare Vertriebsrichtlinien und -anweisungen definiert und eingeführt, um diese Risiken zu mindern. So versuchen wir, 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 wollen wir so sicherstellen, dass das richtige Produkt am richtigen Point of Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird. Wir investieren beträchtliche Ressourcen in den weiteren Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten und arbeiten eng mit Einzelhandelspartnern zusammen, die eine ausgeprägte Expertise im digitalen Handel haben.

#### Risiken durch Änderungen der Konsumentennachfrage

Um in der Sportartikelindustrie erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, Änderungen bei Konsumentennachfrage bzw. Konsumententrends vorherzusehen und umgehend darauf zu reagieren. Die Konsumentennachfrage kann sich schnell und unerwartet ändern, insbesondere in modebezogenen Geschäftsbereichen. Für den Erfolg unserer Marken stellt es daher ein kritisches Risiko dar, die Konsumentennachfrage nicht vorhersehen zu können oder Produkte zu entwickeln und anzubieten, die nicht den Geschmack unserer Konsumenten treffen. Aufgrund durchschnittlicher Vorlaufzeiten von zwölf bis 18 Monaten besteht für unser Unternehmen das Risiko eines kurzfristigen Umsatzverlusts, wenn wir nicht schnell genug auf Änderungen der Konsumentennachfrage reagieren. Noch kritischer ist das Risiko, neue Konsumtrends dauerhaft zu verpassen oder das potenzielle Ausmaß der Trends über einen längeren Zeitraum nicht zu erkennen.

Um diese Risiken zu mindern, ist es zentrale Aufgabe aller unserer Markenorganisationen und speziell der jeweiligen Risikoverantwortlichen, etwaige Veränderungen in der Konsumentennachfrage zu identifizieren und so früh wie möglich darauf zu reagieren. Zu diesem Zweck nutzen wir umfas-

sende primäre und sekundäre Marktforschungsinstrumente, wie in den Erläuterungen zu unserem Risiko- und Chancenidentifikationsprozess dargestellt. Wir weiten unsere Konsumentenanalyse kontinuierlich aus, um Veränderungen bei der Nachfrage oder Trends erfassen und schnell darauf reagieren zu können. Darüber hinaus hilft uns die direkte Kommunikation mit unseren Konsumenten über soziale Netzwerke oder unseren eigenen E-Commerce-Vertriebskanal dabei, ihre Vorlieben und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies wiederum hilft, unsere Anfälligkeit gegenüber Nachfrageveränderungen zu reduzieren. Indem wir die Durchverkaufs-raten kontinuierlich überwachen und insbesondere bei unseren wichtigen Produktfamilien auf ein konsequentes Produktlebenszyklus-Management achten, können wir das Nachfrageverhalten besser erfassen und ein Überangebot am Markt verhindern.

#### Risiken durch Technologiewandel

Der schnelle technische Fortschritt hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens. Technologien wie 3D-Druck, Augmented Reality, Blockchain und künstliche Intelligenz haben Auswirkungen darauf, wie Produkte und Dienstleistungen entwickelt, angeboten, erlebt und ausgetauscht werden. Wenn wir es versäumen, technologische Veränderungen rechtzeitig vorherzusehen, zu erkennen und darauf zu reagieren, könnte dies das Geschäftsmodell des Unternehmens stören, unsere Wettbewerbsposition auf dem Markt verschlechtern sowie das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele nachhaltig beeinträchtigen.

Um dieses Risiko zu mindern, haben wir mit der „Digital Leadership Group“ ein funktionsübergreifendes Gremium ins Leben gerufen, das technologische Trends identifiziert und bewertet sowie die Einführung neuer Technologien koordiniert. Darüber hinaus setzen wir auf Partnerschaften mit Technologie- und Wirtschaftsführern in aller Welt, um stets

über die neuesten Entwicklungen informiert zu bleiben. So haben wir beispielsweise eine Partnerschaft mit Carbon geschlossen, einem im Silicon Valley ansässigen Tech-Unternehmen, das auf digitalen 3D-Druck spezialisiert ist.

**SIEHE INNOVATION, S. 83**

#### 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*)

**SIEHE GLOSSAR**) stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten, wie z.B. Preiskämpfen 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 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 Wettbewerbsfelds besser voraussehen, statt auf sie reagieren zu müssen. Dieser Ansatz ermöglicht uns bei Bedarf eine frühzeitige Anpassung unserer Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Indem wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ

bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben.  **SIEHE INNOVATION, S. 83** Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem FC Bayern München oder Lionel Messi einzugehen. Zudem wollen wir unser Portfolio durch neue Partner wie Gabriel Jesus oder Victoria Beckham 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.

### **Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken**

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist stark 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, könnten sich daher negativ auf die Geschäftaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Unternehmens auswirken. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z.B. Handelsbeschränkungen, wirtschaftliche und politische Sanktionen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen. Beispielsweise könnten die andauenden Verhandlungen zwischen der britischen Regierung und der Europäischen Union zum Brexit zu Unsicherheit bei Unternehmen und Konsumenten führen, zusätzlichen Verwaltungsaufwand infolge veränderter regulatorischer Rahmenbedingungen nach sich ziehen und darüber hinaus für erhöhte Unsicherheit bezüglich der Zukunft der Europäischen Union sorgen.

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 allen unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen 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**

#### **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 Attraktivität für Konsumenten mindern und so 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. Wir arbeiten in verschiedenen Bereichen unseres Unternehmens (z.B. Produktentwicklung, Fertigung, Forschung und Entwicklung) mit strategischen Partnern und in einigen ausgewählten Märkten mit Distributoren zusammen, deren Vorgehensweise von unserer eigenen Geschäftspraxis und unseren Standards abweichen könnte. Dadurch könnten die Geschäftsentwicklung und der Ruf des Unternehmens 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 hinsichtlich Liefer- und Umsatzausfällen und könnte zu erheblichem Margendruck führen. Darüber hinaus könnten sich Leistungsausfälle bei unseren Geschäftspartnern (einschließlich Insolvenz) oder Betriebsunterbrechungen (z.B. durch Streiks) ebenfalls negativ auf die Geschäftsaktivitäten unseres Unternehmens auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten sich unethische oder nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken seitens unserer Geschäftspartner negativ auf den Ruf unseres Unternehmens auswirken, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift adidas verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhaltet 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 hat auch für die leitenden Führungskräfte sowie die obere Managementebene höchste Bedeutung. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau unseres Direct-to-Consumer-Geschäfts umfasst, um die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden zu reduzieren. Im Einzelnen war kein Kunde unseres Unternehmens im Jahr 2017 für mehr als 5 % des Umsatzes verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko von Geschäftsunterbrechungen. Zudem minimieren wir 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. 95** 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**

### IT- und Cybersicherheitsrisiken

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 könnten umfangreiche forensische Untersuchungen nach sich ziehen, die wiederum den zeitweisen Ausfall von wichtigen Systemen und Betriebssunterbrechungen zur Folge haben könnten. 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 in unserer Infrastruktur oder der unserer Geschäftspartner könnte zu gravierenden Geschäftsunterbrechungen führen. Daneben könnten Viren- und Schadprogramm-Angriffe zu Systemstörungen und schließlich zum Verlust von geschäftskritischen und/oder vertraulichen Informationen führen oder die Datenintegrität beeinträchtigen.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitäts-Pläne und stellt die Einhaltung von maßgeblichen IT-Richtlinien 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. Weitere 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

Datzentren. Unsere Notfalllösung für das ERP-System ermöglicht es, 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.

### 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. Eine ineffiziente, ungleichmäßige Ressourcenverteilung für bestimmte Geschäftsaktivitäten könnte operative Ineffizienzen verursachen und zu einem geringeren Mitarbeiterengagement führen. Darüber hinaus besteht weiterhin ein starker Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal. Der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen sowie die Unfähigkeit, hochtalentierte und für die speziellen Bedürfnisse unseres Unternehmens am besten geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und zu halten, 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 weiter verschärfen. Zudem könnten unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen und die unzureichende Dokumentation von geschäftsrelevantem Wissen zu Lücken oder einem Verlust von Schlüsselkompetenzen führen.

Unsere Mitarbeiterstrategie, als essentieller Teil unseres strategischen Geschäftsplans „Creating the New“, zielt darauf ab, die für unseren Geschäftserfolg notwendige Unternehmenskultur, geprägt von Vertrauen, Kreativität und Zusammenarbeit, zu schaffen und so diese Risiken zu mindern.

**SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87** Um Personalbestand und Ressourcenzuweisung zu optimieren (d.h., um sicherzustellen, dass die jeweiligen Rollen durch die richtigen Mitarbeiter mit den passenden Kompetenzen besetzt sind), haben wir eine strategische Initiative zur Personalplanung ins Leben gerufen. 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 im Unternehmen zu halten. 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.

#### 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 Überstände 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 Lagerräu-

mungsverkäufe 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 schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus zusätzlichen Kosten, z.B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.

Um diese Risiken zu mindern, steuern wir aktiv unsere Vorratsbestände, z. B. durch ständige Bestandskontrollen sowie Zentralisierung von Vorratshaltung und Lagerräumungsverkäufen. Wir arbeiten auch kontinuierlich an der Verbesserung unserer Prognose- und Materialplanungsprozesse. **SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111** Darüber hinaus arbeitet der Bereich Global Operations an einer fortlaufenden Erhöhung von Agilität und Flexibilität unseres Planungsumfelds, um die Vorlaufzeiten zu verkürzen. Dadurch sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen.

**SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78** 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 auf Nachfrage zu reagieren, um frische und attraktive Konzepte hervorzubringen, die dem Konsumenten bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden können. **SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62**

#### RECHTLICHE UND COMPLIANCE-RISIKEN

##### Datenschutzrisiken

Als weltweit tätiges Unternehmen unterliegt adidas zahlreichen Gesetzen und Bestimmungen in Bezug auf den Datenschutz. Verstöße gegen diese Gesetze und Bestimmungen

könnten zu erheblichen Strafen und Bußgeldern führen. Beispielsweise könnten Verstöße gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU, die im Mai 2018 in Kraft tritt, Bußgelder in Höhe von bis zu 4 % des Jahresumsatzes nach sich ziehen. Weiterhin könnte die Bekanntgabe von Datenschutzverstößen zu erheblichen Reputationsschäden führen und dafür sorgen, dass Vertrauen der Konsumenten in unsere Marken verloren geht. Da es für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens von enormer Wichtigkeit ist, Daten kontinuierlich zu analysieren und effektiv zu nutzen, haben derartige Risiken für das Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Um diese Risiken zu mindern, haben wir eine globale Datenschutzrichtlinie eingeführt, die für alle adidas Geschäftseinheiten weltweit gilt. Darüber hinaus überwachen unser Datenschutzbeauftragter sowie unsere Datenschutzabteilung kontinuierlich die Einhaltung des Datenschutzes und bieten entsprechende Beratungen und Schulungen an. Zudem arbeiten wir mit externen Partnern und Anwaltskanzleien zusammen, um sicherzustellen, dass wir die rechtlichen Anforderungen weltweit verstehen und angemessene Maßnahmen zur Gewährleistung von Compliance ergreifen.

#### Risiken in Verbindung mit Produktfälschungen und -nachahmungen

Als populäre Konsumgütermarken, die weitgehend auf Technologie- und Designinnovationen beruhen, sind unsere Marken häufig von Fälschungen und Nachahmungen durch Dritte betroffen.

Wir sind bemüht, Umsatzeinbußen und die potenzielle Schädigung des Markenimages, die aus dem Verkauf von gefälschten Produkten entstehen, zu mindern. Zu diesem Zweck sichert sich das Unternehmen umfassend rechtlich ab (in der Regel durch Eintragung von Markenrechten) und arbeitet eng mit Vollstreckungsbehörden, Fahndern und unternehmensexternen Juristen zusammen. Obwohl wir Maßnahmen, wie z.B. die Verwendung von Sicherheitsetiketten bei autorisierten

Zulieferern, verstärkt haben, bleibt die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen weiterhin ein sehr wichtiges Anliegen.

### Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten sowie Änderungen dieser Gesetze und Bestimmungen haben Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken von adidas. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkteinfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte), unternehmensinterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen, z.B. im Fall von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen. Änderungen von Zoll- und Steuerbestimmungen können außerdem wesentliche Auswirkungen auf die Beschaffungskosten und Ertragsteuern des Unternehmens haben. Aus diesem Grund werden für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden, in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften, Rückstellungen gebildet.

Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf die 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 weltweit 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.

### Risiken von Betrug und Korruption

Es besteht die Gefahr, dass Mitglieder des Vorstands sowie unsere Mitarbeiter gegen Richtlinien und Standards für ein angemessenes und verantwortungsbewusstes Geschäftsgebaren verstoßen. Dazu zählt auch das Risiko von Betrug, Falschdarstellung oder Manipulation von Finanzdaten bzw. Bestechung und Korruption.

Unser Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk hilft uns dabei, diesen Risiken proaktiv zu begegnen. Es ermöglicht uns außerdem, betrügerisches oder korruptes Verhalten zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren oder derartigem Verhalten vorzubeugen. Unser weltweit geltender Richtlinienkatalog (Global Policy Manual) bildet den Rahmen für grundlegende Arbeitsabläufe und -prozesse. Unser Fair-Play-Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Mitarbeiter sowie unsere Geschäftspartner in ihrer Tätigkeit für das Unternehmen ethisch korrekt handeln und die Gesetze und Bestimmungen des jeweiligen Rechtssystems einhalten müssen. Zudem beraten unsere regionalen Compliance-Manager sowie unsere lokalen Compliance-Beauftragten unsere operativen Manager zum Thema Betrug und Korruption. Darüber hinaus setzen wir Kontrollmaßnahmen wie z.B. die Aufgabentrennung in IT-Systemen oder Datenanalysemethoden ein, um betrügerische Aktivitäten zu verhindern bzw. zu erkennen.

### 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, wesentliche negative Auswirkungen auf die Finanzergebnisse des Unternehmens haben. 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 in Euro, anfällt. Damit verbundene Exposures sind auf der vorherigen Seite aufgeführt. [■ SIEHE TABELLE 100](#) 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 2016 und 2017 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine zehnprozentige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2017 zu einer Steigerung des Gewinns um 7 Mio. € geführt. [■ SIEHE TABELLE 101](#) Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 255 Mio. € verringert. Ein um 10 % schwächerer Euro am 31. Dezember 2017 hätte zu einer Reduzierung des Gewinns um 14 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 334 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollar gegenüber dem chinesischen Renminbi 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. 125** 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), das wir für das Jahr 2018 ermittelt haben, lag zum Jahresende 2017 bei rund 6 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungswaps abgesichert.  **SIEHE TABELLE 100** Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Unternehmens können wir

#### Wechselkurs-Exposure basierend auf Nominalbeträgen in Mio. €

100

	USD	GBP	JPY	CNY
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-5.824	1.206	659	845
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-154	-17	-6	-43
<b>Brutto risiko gesamt</b>	<b>-5.978</b>	<b>1.189</b>	<b>653</b>	<b>802</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert				
Mit Währungsoptionen abgesichert	453	-68	-44	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.465	-919	-431	-997
<b>Nettorisiko</b>	<b>-1.060</b>	<b>202</b>	<b>178</b>	<b>-195</b>
<b>Zum 31. Dezember 2016</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	-6.763	985	615	252
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	-478	-11	-6	28
<b>Brutto risiko gesamt</b>	<b>-7.241</b>	<b>974</b>	<b>609</b>	<b>280</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert	114			
Mit Währungsoptionen abgesichert	405		-54	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	5.253	-985	-578	-53
<b>Nettorisiko</b>	<b>-1.469</b>	<b>-11</b>	<b>-23</b>	<b>227</b>

#### Sensitivitätsanalyse für Wechselkursveränderungen von Fremdwährungen in Mio. €

101

	USD	GBP	JPY	CNY
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>				
	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>USD + 10 %</b>
Eigenkapital	-255	88	43	76
Gewinn	7	1	1	12
	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>USD - 10 %</b>
Eigenkapital	334	-101	-52	-76
Gewinn	-14	-3	-1	-11
<b>Zum 31. Dezember 2016</b>				
	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>EUR + 10 %</b>	<b>USD + 10 %</b>
Eigenkapital	-277	85	53	48
Gewinn	7	1	1	7
	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>USD - 10 %</b>
Eigenkapital	355	-104	-66	-48
Gewinn	-8	-1	-1	-6

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.

#### Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. [■ SIEHE ERLÄUTERUNG 30, S. 206](#) 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 2017 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:

- einer Wertberichtigung abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und
- einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken der einzelnen Kunden, unabhängig von der Altersstruktur.

Zum Ende des Jahres 2017 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 getätig. Tochtergesellschaften von adidas 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. 125](#) 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 2017 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 98 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 im Jahr 2017 derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 101 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 27 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 4 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die nachfolgende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. [■ SIEHE TABELLE 102](#) 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 ebenfalls in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

[SIEHE TABELLE 102](#)

Aufrechnungsmöglichkeit derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Mio. €	102
<b>Vermögenswerte</b>	
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	115
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0
<b>Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>115</b>
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	-100
<b>Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>15</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	-280
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0
<b>Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten</b>	<b>-280</b>
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	100
<b>Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>-180</b>
	2016
	383
	0
	383
	-96
	287
	-112
	0
	-112
	96
	-16

### Zins- und Aktienkursrisiken

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. Darüber hinaus können sich Aktienkursschwankungen auf unseren Long-Term Incentive Plan (LTIP), ein aktienbasiertes Vergütungssystem mit Barausgleich, auswirken. Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkungen von Verän-

derungen des Aktienkurses auf den Gewinn berechnet. Ein 10%iger Anstieg des Kurses der adidas AG Aktie gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2017 hätte zu einer Steigerung des Gewinns um 5,8 Mio. € geführt. Ein 10%iger Rückgang des Aktienkurses gegenüber dem Schlusskurs zum 31. Dezember 2017 hätte zu einer Verringerung des Gewinns um 5,8 Mio. € geführt.

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. 125](#) Um die Aktienkursrisiken zu senken, setzt das Unternehmen derivative Finanzinstrumente zur Absicherung gegen Aktienkursschwankungen ein.

### Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. adidas sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungskonditionen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein. Zum 31. Dezember 2017 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Unternehmens auf 1,604 Mrd. € (2016: 1,515 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält adidas bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,251 Mrd. € (2016: 2,403 Mrd. €), um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten. Davon sind 600 Mio. € bei ausgewählten Banken fest zugesagt. [SIEHE TREASURY, S. 125](#)

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dar-

gestellt. [SIEHE TABELLE 103](#) 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 Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt.

Wir haben das Geschäftsjahr 2017 mit einer Netto-Cash-Position in Höhe von 484 Mio. € beendet (2016: Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 103 Mio. €).

## ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf Chancen, die wir für das Unternehmen im Zeitraum 2018 bis 2020 als wesentlich erachten. Die Darstellung der Chancen in diesem Bericht weicht gegenüber dem Vorjahr insofern ab, als dass wir den Umfang der Berichterstattung ausgedehnt haben und im diesjährigen Geschäftsbericht auch Chancen erfassen, die sich über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens auswirken können. Die Einschätzung ist in der Übersicht der Unternehmenschancen dargestellt. [SIEHE TABELLE 104](#)

## STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

### Organische Wachstumschancen

**Vertriebsstrategie:** 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 UNTERNEHMSSTRATEGIE, S. 62](#) Dazu gehören auch der weitere Ausbau unserer eigenen E-Commerce-Aktivitäten, der gezielte Fokus auf Einzelhandelspartner, die den Konsumenten das bestmögliche

**Zukünftige Mittelabflüsse in Mio. €****103**

	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
<b>Zum 31. Dezember 2017</b>							
Bankkredite	106						106
Eurobond <sup>1</sup>	16	16	17	616	9	425	1.099
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.975						1.975
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	88	5					93
Abgegrenzte Schulden <sup>2</sup>	837					1	838
Derivative Finanzverbindlichkeiten	275	9					284
<b>Gesamt</b>	<b>3.297</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>616</b>	<b>9</b>	<b>426</b>	<b>4.395</b>
<b>Zum 31. Dezember 2016</b>							
Bankkredite	379						379
Eurobond <sup>1</sup>	16	16	16	17	616	435	1.116
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.496						2.496
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	90	16					107
Abgegrenzte Schulden <sup>2</sup>	704	9					713
Derivative Finanzverbindlichkeiten	110	3					113
<b>Gesamt</b>	<b>3.795</b>	<b>44</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>616</b>	<b>435</b>	<b>4.924</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet Zinszahlungen.<sup>2</sup> Ohne abgegrenzte Zinsen.

Einkaufserlebnis und den besten Kundenservice bieten, das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern sowie die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen.  **SIEHE VERTRIEBSSTRATEGIE, S. 75**

**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.  **SIEHE INNOVATION, S. 83** Diese Partnerschaften haben zahlreiche neue Wachstumschancen für adidas geschaffen, da wir dadurch nicht nur unser Know-how

in Bezug auf Produkte und Prozesse erweitert haben, sondern auch Zugang zu neuen Vertriebskanälen und Märkten erhalten. Partnerschaftliche Kollaborationen und strategische Allianzen könnten adidas daher weitere Wachstums- und Effizienzmöglichkeiten bieten.

**Produktportfolio:** In den vergangenen Jahren haben wir von einer hohen Nachfrage der Konsumenten nach ausgewählten Produktfamilien wie UltraBOOST, Stan Smith oder NMD profitiert. Wir sind davon überzeugt, dass es weiteres Potenzial für eine positive Umsatz- und Gewinnentwicklung gibt, wenn wir uns weiter auf Produktfamilien in Verbindung mit einem konsequenten Produktlebenszyklus-Management sowie einer erstklassigen Distribution konzentrieren. Darüber

hinaus könnte die weitere Optimierung der Kollektionen und Preisstruktur dazu führen, dass wir Umsatzzuwächse und Gewinnsteigerungen erreichen, die besser als erwartet sind. Wir sehen weiterhin ungenutzte Umsatzpotenziale bei kommerzielleren Preispunkten. Demnach könnte der weitere Ausbau in Kategorien wie Basketball und Running, in denen wir nach unserer Auffassung gegenwärtig unterrepräsentiert sind, zu Zuwächsen bei Marktanteilen und Umsatz sowie weiteren Verbesserungen der Profitabilität führen.

### Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen

**Datenanalyse:** Daten und Datenanalyse spielen eine entscheidende Rolle dabei, faktenbasierte Entscheidungen zu ermöglichen. Deshalb haben wir ein spezielles „Advanced Analytics“ Team gegründet, das dazu beitragen soll, aussagekräftige Daten für Geschäftsentscheidungen heranzuziehen. Im Laufe des Jahres 2018 werden wir unsere bestehenden Ressourcen weiter ausbauen, um mithilfe neuester Technologien fundierte Anwendungsfälle zu erarbeiten und zu skalieren, die Mehrwert für alle Geschäftstätigkeiten in unserem Unternehmen bieten. In der Folge könnte unsere Geschäftstätigkeit schneller und effizienter werden. Wir könnten die Sichtbarkeit und das Verständnis der Konsumentenvorlieben erhöhen, den Umsatz von Produkten, die wir zum vollen Preis verkaufen, steigern, Rabatte reduzieren sowie das Management von Auftragsbüchern, Lagerbestand und Beschaffung optimieren. Dies wiederum könnte zu einer besseren Umsatz- und Gewinnentwicklung führen.

**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 ausgeschöpft haben. Daher werden wir uns künftig weiter darauf fokussieren, unsere Prozesse zu standardisieren und zu vereinheitlichen. Dies gehen wir insbesondere mit unserer Initiative ‚ONE adidas‘ an. [■ SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62](#) Beispielsweise könnte die weitere Zentralisierung und Bündelung unserer globalen Beschaffung sogenannter *Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen* [■ SIEHE GLOSSAR](#) zur Realisierung weiterer Kosteneinsparungen beitragen. Unsere strategische Initiative zur Personalplanung mindert zum einen das Risiko einer ungleichmäßigen Personalverteilung innerhalb des Unternehmens und könnte zum anderen dazu beitragen, durch Optimierungen bei Organisationsstruktur und Kompetenzmanagement Effizienz und Produktivität über unsere aktuellen Erwartungen hinaus zu steigern.

## 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, die sich aus der Umrechnung von Fremdwährungen in Euro, die funktionale Währung des Unternehmens, ergeben, können die Finanzergebnisse des Unternehmens positiv beeinflussen. [■ SIEHE TREASURY, S. 125](#)

## Übersicht Unternehmenschancen

104

	Mögliche Auswirkung	Veränderung (Einschätzung 2016)	Eintritts- wahrscheinlichkeit	Veränderung (Einschätzung 2016)
<b>Strategische und operative Chancen</b>				
Organische Wachstumschancen	Sehr hoch	↑ (Hoch)	Möglich	
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Hoch	↑ (Mittel)	Wahrscheinlich	↑ (Möglich)
<b>Finanzwirtschaftliche Chancen</b>				
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Sehr hoch		Möglich	

# BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS-ENTWICKLUNG, 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 2017 hat das Unternehmen starke operative und finanzielle Ergebnisse erzielt. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel haben die Umsatzentwicklung positiv beeinflusst. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch globale Trends wie die steigende Beliebtheit von Sportbekleidung („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung. [■ SIEHE ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE, S. 115](#) Die starke Markendynamik, die durch die Einführung innovativer Produkte und inspirierende Marketingkampagnen unterstützt wurde, sowie die erfolgreiche Umsetzung des strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ haben im Verlauf des Jahres zu starken Umsatz- und Gewinnsteigerungen geführt. Infolgedessen haben wir im Juli 2017 unsere Umsatz- und Gewinnprognose erhöht. [■ SIEHE TABELLE 105](#)

Im Geschäftsjahr 2017 legte der Umsatz währungsbereinigt um 16 % zu. Dies war vor allem auf ein zweistelliges Umsatzwachstum bei der Marke adidas zurückzuführen. Der währungsbereinigte Umsatz nahm in nahezu allen Marktsegmenten im zweistelligen Bereich zu. Damit lag die Umsatzsteigerung über unserer ursprünglichen Prognose eines währungsbereinigten Umsatzanstiegs zwischen 12 % und 14 %. Die Bruttomarge verbesserte sich um 1,2 Prozentpunkte auf 50,4 % und

lag damit über unserer ursprünglichen Prognose eines Anstiegs von bis zu 0,3 Prozentpunkten. Verantwortlich für diese Entwicklung waren Effekte eines besseren Preis- und Produktmix, die positiver als erwartet waren und die ungünstigen Währungsentwicklungen mehr als kompensierten. Die operative Marge stieg um 1,2 Prozentpunkte auf einen Wert von 9,8 % und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 0,2 und 0,4 Prozentpunkten. Gründe dafür waren die Verbesserung der Bruttomarge sowie die positiven Effekte niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz, was einen Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge mehr als kompensierte. Infolgedessen nahm der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen, ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt im Geschäftsjahr 2017, um 32 % auf 1,430 Mrd. € zu und lag damit über unserer ursprünglichen Prognose einer Verbesserung zwischen 13 % und 15 %. [■ SIEHE GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG, S. 117](#)

Im Geschäftsjahr 2017 erreichte das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz einen Wert von 20,4 %. Diese Entwicklung bedeutet einen Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 21,1 %, während unsere ursprüngliche Prognose einen moderaten Anstieg vorsah. Die Investitionen (ohne Akquisitionen) beliefen sich im Jahr 2017 auf 752 Mio. € und blieben damit hinter unserer Prognose von etwa 1,1 Mrd. € zurück. Hauptgrund dafür war die Anzahl von Geschäftseröffnungen im Jahresverlauf, die niedriger als ursprünglich erwartet war. 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 Unternehmens-

zentrale in Herzogenaurach. [■ SIEHE BILANZ UND KAPITALFLUSS-RECHNUNG, S. 121](#)

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachen wir auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (KPIs).

[■ SIEHE INTERNES MANAGEMENTSYSTEM, S. 111](#) Im Geschäftsjahr 2017 hat sich unser Net Promoter Score (NPS) weiter verbessert, was die starke Dynamik unserer Marken und Produkte im Verlauf des Jahres widerspiegelt. [■ Auch was unsere Marktanteile angeht, sehen wir weiterhin eine starke Entwicklung in denjenigen Kategorien und Märkten, die im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans als Fokusbereiche identifiziert wurden. In Nordamerika und China, zwei unserer Fokusmärkte, verzeichneten wir erneut eine sehr positive Entwicklung und konnten unsere Marktanteile in diesen Regionen weiter ausbauen.](#) Darüber hinaus erhielt unser Unternehmen auch sehr positive Anerkennung für unseren konsequenten Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit. Im Jahr 2017 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Zum 18. Mal in Folge wurde die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die erste globale Aktienindexfamilie, die die Leistung der in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit führenden Unternehmen analysiert und bewertet. Im Sektor „Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“ wurden wir in den Kategorien „Menschenrechte“, „Beschaffungskettenmanagement“, „Impact Measurement und Bewertung“, „Wesentlichkeit“, „Umweltrichtlinien und -managementsysteme“, „Risiko- und Krisenmanagement“, „Brand Management“, „Corporate Citizenship und Philanthropie“ sowie „Customer Relationship Management“ als Branchenführer ausgezeichnet. [■ SIEHE NACHHALTIGKEIT, S. 95](#) Da wir der Überzeugung sind, dass das Feedback unserer Mitarbeiter entscheidend dafür ist, ein erstklassiges Arbeitsumfeld zu schaffen, haben wir 2017 einen neuen Ansatz verfolgt und eine neue Systemplattform („People Pulse“) zur monatlichen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit eingeführt. Nach der Einführung im Juni 2017 haben unsere monatlichen Teilnehmerquoten zum Jahresende

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS-  
ENTWICKLUNG, RISIKEN UND  
CHANCEN SOWIE AUSBlick DURCH  
DAS MANAGEMENT

hin unsere angestrebte Mindestteilnehmerquote übertroffen. Im Jahr 2018 beabsichtigen wir, People Pulse in weiteren Teilen der Organisation einzuführen und auf den aus den Umfragen gewonnenen Erkenntnissen weiter aufzubauen. **SIEHE MITARBEITER UND UNTERNEHMENSKULTUR, S. 87** Darüber hinaus haben wir den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte auf einem weiterhin sehr guten Niveau gehalten. Im Jahr 2017 verbesserte sich die OTIF-Kennzahl geringfügig im Vergleich

zum Vorjahr, und wir sind auf einem guten Weg, unser mittelfristiges Ziel zu erreichen. **SIEHE GLOBAL OPERATIONS, S. 78**

## EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN

Unser Risk Management Team aggregiert alle Risiken und Chancen, die von den Risikoverantwortlichen und unseren Vorstandsmitgliedern im Rahmen des halbjährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet

werden. Die Erkenntnisse aus diesem Prozess werden analysiert und entsprechend dem Vorstand berichtet. Zudem werden die Risiken und Chancen des Unternehmens regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142** Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sehen wir keine substanzelle 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. 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 Gesamtrisikoprofil des Unternehmens, das unserer Überzeugung nach im Vergleich zum Vorjahr unverändert geblieben ist.

## EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBlick

Im März 2015 stellte das Unternehmen ‚Creating the New‘, seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020, vor. Dieser legt die strategischen Initiativen und Ziele bis 2020 fest. Diese Strategie zielt darauf ab, die Attraktivität unserer Marken zu erhöhen. Dadurch sollen Umsatz und Gewinn in den kommenden Jahren weiter gesteigert werden. Unsere Erfolge seit 2016, gemessen an unseren finanziellen und nichtfinanziellen KPIs, sind eine direkte Folge der konsequenten Umsetzung von Creating the New. Wir werden uns daher auch weiterhin darauf konzentrieren, unseren strategischen Geschäftsplan

### Ziele und Ergebnisse des Unternehmens

105

	2016 Ergebnisse <sup>1</sup>	2017 Ursprüngliche Ziele <sup>1,2</sup>	2017 Aktualisierte Ziele <sup>1,3</sup>	2017 Ergebnisse <sup>1</sup>	2018 Ausblick
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	20 %	Anstieg zwischen 12 % und 14 %	Anstieg zwischen 17 % und 19 %	16 %	Anstieg in Höhe von etwa 10 %
Bruttomarge	49,2 %	Anstieg um bis zu 0,3 PP	Anstieg um bis zu 0,8 PP	50,4 % 1,2 PP	Anstieg um bis zu 0,3 PP auf einen Wert von bis zu 50,7 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	42,7 %	Rückgang gegenüber Vorjahr	Rückgang gegenüber Vorjahr	41,9 % -0,8 PP	Rückgang gegenüber Vorjahr
Betriebsergebnis (in Mio. €)	1.582	Anstieg zwischen 13 % und 15 %	Anstieg zwischen 24 % und 26 %	2.070 31 %	Anstieg in Höhe von 9 % bis 13 %
Operative Marge	8,6 %	Anstieg zwischen 0,2 PP und 0,4 PP	Anstieg um bis zu 0,6 PP	9,8 % 1,2 PP	Anstieg zwischen 0,5 PP und 0,7 PP auf einen Wert zwischen 10,3 % und 10,5 %
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>4</sup> (in Mio. €)	1.082	Anstieg zwischen 13 % und 15 %	Anstieg zwischen 26 % und 28 %	1.430 32 %	Anstieg in Höhe von 13 % bis 17 % auf einen Wert zwischen 1,615 Mrd. € und 1,675 Mrd. €
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>4</sup> (in €)	5,39	Anstieg zwischen 13 % und 15 %	Anstieg zwischen 25 % und 27 %	7,05 31 %	Anstieg in Höhe von 12 % bis 16 %
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	21,1 %	Moderater Anstieg	Moderater Anstieg	20,4 % -0,7 PP	In etwa auf Vorjahresniveau
Investitionen <sup>5</sup> (in Mio. €)	642	Etwa 1,1 Mrd. €	Bis zu 1,0 Mrd. €	752 17 %	Anstieg auf einen Wert von etwa 900 Mio. €

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Wie am 8. März 2017 veröffentlicht.

<sup>3</sup> Wie am 27. Juli 2017 veröffentlicht.

<sup>4</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>5</sup> Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

BEURTEILUNG VON GESCHÄFTS-  
ENTWICKLUNG, RISIKEN UND  
CHANCEN SOWIE AUSBlick DURCH  
DAS MANAGEMENT

voranzutreiben und ihn gleichzeitig, wo immer nötig, noch genauer abzustimmen.

Im März 2017 haben wir Initiativen ergänzt, mit dem Ziel, Umsatz und Gewinn noch schneller als ursprünglich prognostiziert zu steigern. Dadurch stellen wir sicher, dass sich unsere Dynamik in den kommenden Jahren fortsetzt, was deutliche Verbesserungen von Umsatz und Profitabilität bis 2020 zur Folge haben wird. Infolgedessen haben wir unsere Finanzziele für 2020 angehoben. 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 sollen sich unsere Marken besser entwickeln als die Sportartikelbranche insgesamt und dadurch ihre Marktanteile erhöhen. In Verbindung mit dem erwarteten Anstieg der Bruttomarge und operativen Verbesserungen werden wir so unsere Profitabilität deutlich steigern. Infolgedessen wird der Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen unseren Erwartungen zufolge schneller wachsen als der Umsatz. Im März 2017 gingen wir von einem durchschnittlichen Anstieg im Fünfjahreszeitraum um jährlich 20 % bis 22 % aus. Angesichts der starken operativen und finanziellen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2017 rechnen wir nun mit einem durchschnittlichen Anstieg des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um 22 % bis 24 % pro Jahr. ■ [SIEHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE, S. 62](#)

Angesichts unseres umfassenden Angebots an neuen Produkten in Verbindung mit unseren Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken, den positiven Auswirkungen wichtiger Sportereignisse wie der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2018 sowie der konsequenten Kontrolle der Lagerbestände und Kostenbasis des Unternehmens erwarten wir im Jahr 2018 eine starke Verbesserung des Umsatzes und der Profitabilität. Wir rechnen damit, dass der Gewinn von einer weiteren Verbesserung der Bruttomarge sowie dem positiven Effekt niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz profitieren wird. ■ [SIEHE NACHTRAG UND AUSBlick, S. 139](#) Wir gehen davon aus, dass unser Ausblick für das Jahr 2018 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirtschaftlichen Umfeld realistisch ist.

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2018 deutliche Verbesserungen von Umsatz und Gewinn erzielen 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. 115](#) Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2017 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.



# KONZERN- ABSCHLUSS

Konzernbilanz	163	Konzernanhang	170	Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	229
Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung	165	Erläuterungen zur Konzernbilanz	184	Anteilsbesitz	231
Konzerngesamtergebnisrechnung	166	Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und -Verlust-Rechnung	217	Versicherung der gesetzlichen Vertreter	236
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	167	Sonstige Erläuterungen	222	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	237
Konzernkapitalflussrechnung	168			Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	243

# KONZERNBILANZ

Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016	Veränderung in %
<b>Aktiva</b>				
Flüssige Mittel	5	1.598	1.510	5,8
Kurzfristige Finanzanlagen	6	5	5	0,2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	2.315	2.200	5,2
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	8	393	729	-46,1
Vorräte	9	3.692	3.763	-1,9
Forderungen aus Ertragsteuern	35	71	98	-27,4
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	498	580	-14,1
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	72	-	n.a.
<b>Kurzfristige Aktiva</b>		<b>8.645</b>	<b>8.886</b>	<b>-2,7</b>
 Sachanlagen	12	2.000	1.915	4,5
Geschäfts- oder Firmenwerte	13	1.220	1.412	-13,6
Markenrechte	14	1.309	1.680	-22,1
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	14	154	167	-7,5
Langfristige Finanzanlagen	15	236	194	21,8
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	219	96	127,3
Latente Steueransprüche	35	630	732	-14,0
Sonstige langfristige Vermögenswerte	17	108	94	14,7
<b>Langfristige Aktiva</b>		<b>5.877</b>	<b>6.290</b>	<b>-6,6</b>
 <b>Aktiva</b>		<b>14.522</b>	<b>15.176</b>	<b>-4,3</b>

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzernbilanz (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016	Veränderung in %
<b>Passiva</b>				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	18	137	636	-78,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.975	2.496	-20,9
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	19	362	201	80,5
Ertragsteuern	35	424	402	5,3
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	20	741	573	29,3
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	21	2.180	2.023	7,8
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	473	434	8,9
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	-	-	n.a.
<b>Kurzfristige Passiva</b>		<b>6.291</b>	<b>6.765</b>	<b>-7,0</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	18	983	982	0,1
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	23	22	22	1,1
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	298	355	-16,3
Latente Steuerschulden	35	275	387	-28,8
Sonstige langfristige Rückstellungen	20	80	44	81,7
Langfristige abgegrenzte Schulden	21	85	120	-29,4
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	25	53	46	14,6
<b>Langfristige Passiva</b>		<b>1.796</b>	<b>1.957</b>	<b>-8,2</b>
Grundkapital		204	201	1,2
Sonstige Rücklagen		-81	749	n.a.
Gewinnrücklagen		6.327	5.521	14,6
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	26	<b>6.450</b>	<b>6.472</b>	<b>-0,3</b>
Nicht beherrschende Anteile	28	-15	-17	13,6
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>		<b>6.435</b>	<b>6.455</b>	<b>-0,3</b>
<b>Passiva</b>		<b>14.522</b>	<b>15.176</b>	<b>-4,3</b>

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	01. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	01. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	Veränderung
Umsatzerlöse	37	21.218	18.483	14,8 %
Umsatzkosten		10.514	9.383	12,1 %
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>10.703</b>	<b>9.100</b>	<b>17,6 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		50,4 %	49,2 %	1,2 PP
Lizenz- und Provisionserträge		115	105	9,6 %
Sonstige betriebliche Erträge	31	133	262	-49,3 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	12, 14, 32	8.882	7.885	12,6 %
(in % der Umsatzerlöse)		41,9 %	42,7 %	-0,8 PP
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>2.070</b>	<b>1.582</b>	<b>30,8 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		9,8 %	8,6 %	1,2 PP
Finanzerträge	34	46	28	67,6 %
Finanzaufwendungen	34	93	74	25,7 %
<b>Gewinn vor Steuern</b>		<b>2.023</b>	<b>1.536</b>	<b>31,7 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		9,5 %	8,3 %	1,2 PP
Ertragsteuern	35	668	454	47,2 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		33,0 %	29,6 %	3,5 PP
<b>Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>		<b>1.354</b>	<b>1.082</b>	<b>25,2 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		6,4 %	5,9 %	0,5 PP
Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	3	254	62	310,0 %
<b>Gewinn</b>		<b>1.100</b>	<b>1.020</b>	<b>7,9 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		5,2 %	5,5 %	-0,3 PP
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn</b>		<b>1.097</b>	<b>1.017</b>	<b>7,8 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		5,2 %	5,5 %	-0,3 PP
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>21,4 %</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	36	<b>6,68</b>	5,39	23,9 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)	36	<b>6,63</b>	5,29	25,2 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	36	<b>5,42</b>	5,08	6,7 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	36	<b>5,38</b>	4,99	7,8 %

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

**Konzerngesamtergebnisrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €**

	Erläuterung	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
<b>Gewinn nach Steuern</b>		<b>1.100</b>	<b>1.020</b>
<b>Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>			
Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), netto nach Steuern <sup>1</sup>	24	23	-60
<b>Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>		<b>23</b>	<b>-60</b>
<b>Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert wurden oder werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind</b>			
Nettoverlust/-gewinn aus der Absicherung von Cashflows, netto nach Steuern	30	-375	87
Umgliederungen von Währungsumrechnungsdifferenzen bei Verlust des maßgeblichen Einflusses		15	-0
Währungsumrechnungsdifferenzen		-539	71
<b>Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert wurden oder werden, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind</b>		<b>-899</b>	<b>158</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		<b>-876</b>	<b>97</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>224</b>	<b>1.117</b>
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		220	1.115
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		4	2

<sup>1</sup> Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	Grundkapital	Kapital- rücklage	Kumulierte Währungs- umrech- nungs- differenzen	Hedging- Rücklage	Übrige Rücklagen <sup>1</sup>	Gewinn- rücklagen	Auf Anteils- eigner entfallendes Kapital	Nicht beherr- schende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
<b>31. Dezember 2015</b>		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
<b>Gesamtergebnis</b>				71	87	-60	1.017	1.115	2	1.117
Ausgabe eigener Aktien durch die Wandlung der 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
<b>31. Dezember 2016</b>		201	838	-52	146	-182	5.521	6.472	-17	6.455
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen				-525	-375	23		-877	1	-876
Gewinn							1.097	1.097	3	1.100
<b>Gesamtergebnis</b>				-525	-375	23	1.097	220	4	224
Ausgabe eigener Aktien durch die Wandlung der Wandelanleihe	26	3	46				180	229		229
Rückerwerb eigener Anteile	26	-0					-73	-73		-73
Rückerwerb eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26	-0					-15	-15		-15
Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	26	0					19	20		20
Dividendenzahlung							-405	-405	-1	-406
Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	27						2	2		2
<b>31. Dezember 2017</b>		204	884	-577	-229	-159	6.327	6.450	-15	6.435

<sup>1</sup> 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. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
<b>Betriebliche Tätigkeit:</b>			
Gewinn vor Steuern		2.023	1.536
<b>Anpassungen für:</b>			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	12, 13, 14, 32, 34	484	376
Wertaufholungen	31	-1	-2
Unrealisierte Währungsgewinne, netto		-75	-7
Zinserträge	34	-25	-21
Zinsaufwendungen	34	62	70
Verluste/Gewinne aus dem Abgang von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, netto		17	-24
Sonstige nicht zahlungswirksame Verluste/Gewinne	31, 32	3	-0
Auszahlungen für die externe Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen (CTA)		-30	-
Erlöse aus der vorzeitigen Beendigung von Promotion- und Werbeverträgen	4, 31	76	-
<b>Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlauftvermögen</b>		2.534	1.927
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-477	-462
Zunahme der Vorräte		-216	-656
Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		422	973
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern</b>		2.263	1.782
Zinszahlungen		-65	-46
Zahlungen für Ertragsteuern		-556	-427
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		1.641	1.309
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		6	39
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		1.648	1.348

Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzernkapitalflussrechnung (IFRS) der adidas AG in Mio. €

	Erläuterung	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
<b>Investitionstätigkeit:</b>			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-74	-64
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		0	0
Erwerb von Sachanlagen		-678	-578
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		2	5
Erlöse aus dem Abgang von Vermögenswerten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	-	14
Erlöse aus dem Abgang einer Veräußerungsgruppe	11	6	29
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen abzüglich erworbener flüssiger Mittel		174	-
Erwerb von kurzfristigen Finanzanlagen		-0	-0
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-132	-33
Erhaltene Zinsen		25	21
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		-676	-605
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-4	-9
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>		-680	-614
<b>Finanzierungstätigkeit:</b>			
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-2	-3
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	26	-405	-320
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-1	-2
Erwerb von weiteren nicht beherrschenden Anteilen	28	-	-24
Rückerober eigener Aktien	26	-85	-218
Rückerober eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		-15	-
Einzahlung aus der Ausgabe eigener Anteile für anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente		13	-
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		-	159
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	-273	-138
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit- fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		-769	-545
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-0	-9
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		-769	-553
<b>Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>			
Zunahme des Finanzmittelbestands		-111	-35
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	1.510	1.365
<b>Finanzmittelbestand am Ende der Periode</b>		5	1.598

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 2017 in 13 Geschäftssegmente gegliedert: Westeuropa, Nordamerika, (ohne USA Reebok), USA Reebok, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Aufgrund der abgeschlossenen Veräußerung der ehemaligen Geschäftssgmente TaylorMade und CCM Hockey am 2. Oktober 2017 bzw. am 1. September 2017 wurden die Ergebnisse der ehemaligen Geschäftssgmente TaylorMade und CCM Hockey zum 31. Dezember 2017 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#)

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und E-Commerce-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.

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 im Zusammenhang mit dem Label Y-3.

## 01 » GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2017 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 2017 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende neuen Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind für Geschäftsjahre, die am 1. Januar 2017 beginnen, in Kraft und wurden für den Konzernabschluss erstmals angewendet:

- **IAS 7 Amendment – Disclosure Initiative (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2017):** Diese Änderung führt eine Angabe für Veränderungen von Verbindlichkeiten, die im Rahmen von Finanzierungstätigkeiten entstehen, ein. Diese Änderung erfordert erweiterte Anhangangaben im Konzernabschluss. [SIEHE ERLÄUTERUNG 38](#)
- **IAS 12 Amendment – Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2017):** Diese Änderung stellt bestehende Leitlinien für den Ansatz von aktiven latenten Steuern klar. Diese Änderung hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Improvements to IFRSs (2014–2016) – Amendments to IFRS 12 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 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 zu Ausschüttungszwecken gehalten oder als

aufgegebene Geschäftsbereiche im Sinne von IFRS 5 klassifiziert werden. Diese Verbesserungen 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, die sowohl vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedet als auch von der EU mit Inkrafttreten für nach dem 1. Januar 2017 beginnende Geschäftsjahre übernommen worden sind, sind bei der Erstellung dieses Konzernabschlusses nicht angewendet worden:

- **IFRS 4 Amendment – Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 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. Aufgrund dessen wird diese Änderung keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **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 finanzielle Vermögenswerte vor, was eine Auswirkung auf die Klassifizierung und nachfolgende Darstellung von bestimmten finanziellen Vermögenswerten des Unternehmens haben wird. adidas hat alle Finanzinstrumente, die eine Klassifizierung gemäß IFRS 9 erfordern, identifiziert sowie die Geschäftsmodelle

zur Steuerung der finanziellen Vermögenswerte definiert und die Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme der finanziellen Vermögenswerte anhand einer Prüfung der einzelnen Verträge analysiert. Das Geschäftsmodell und die Erfüllung der sogenannten „SPPI-Kriterien“ sind die Basis für die jeweilige Klassifizierung und Bilanzierung der finanziellen Vermögenswerte nach IFRS 9. Als Folge der geänderten IFRS 9-Klassifizierung hat das Unternehmen festgestellt, dass die meisten finanziellen Vermögenswerte, die bisher als zur Veräußerung verfügbar klassifiziert wurden, zukünftig als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu klassifizieren sind. Die Einstufung als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert ist auf die Nichterfüllung der Zahlungsstromkriterien von den jeweiligen Finanzinstrumenten zurückzuführen. Weiterhin werden Investitionen in Eigenkapitalinstrumente, die zurzeit als zur Veräußerung verfügbar zu Anschaffungskosten bilanziert werden, da sie nicht an einem aktiven Markt gehandelt werden, zukünftig als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert. Des Weiteren werden Wertpapieranlagen, die aktuell basierend auf IAS 39 erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis bilanziert werden, zukünftig erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet basierend auf dem Fakt, dass die jeweiligen Verträge den vertraglichen Zahlungsstrom-Test nicht erfüllen. adidas erwartet hinsichtlich der geänderten Klassifizierung am 1. Januar 2018 eine positive Veränderung der beizulegenden Zeitwerte im mittleren einstelligen Millionenbereich in Euro.

Des Weiteren führt der neue Standard das Modell der erwarteten Kreditverluste für finanzielle Vermögenswerte ein, was unternehmensweite Anpassungen der Rechnungslegungsgrundsätze für Wertberichtigungen in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfordert wird. adidas hat das zukünftige Berechnungsmodell für Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen analysiert und bestimmt

und wird Wertberichtigungen auf alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe des erwarteten Verlusts über die Restlaufzeit bilanzieren. Dieses Modell berücksichtigt Portfolios von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit ähnlichen Merkmalen, wie beispielsweise Prämien für Risikoausfallversicherungen [Credit Default Spread (CDS)] und Forderungslaufzeit [Days Sales Outstanding (DSO)]. Das Modell basiert auf historischen Ausfallquoten, die am jeweiligen Abschlussstichtag um aktuelle Informationen und Erwartungen anzupassen sind. Die geänderte Berechnungsmethodik wird bei der erstmaligen Anwendung von IFRS 9 am 1. Januar 2018 schätzungsweise zu einem Rückgang der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im niedrigen zweistelligen Millionenbereich in Euro sowie zu einem entsprechenden Anstieg der Gewinnrücklagen führen.

Laut dem neuen Standard können Sicherungsinstrumente entweder nach IFRS 9 oder weiterhin nach IAS 39 bilanziert werden. Das Unternehmen hat sich entschieden, IFRS 9 hinsichtlich der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften zum Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU zu übernehmen. Im Rahmen der Analyse des IFRS 9 hat sich das Unternehmen dafür entschieden, Devisentermingeschäfte, mit Ausnahme von Absicherungen einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb, vollständig zum Kassakurs („spot value“) zu designieren, wobei das Terminelement unter den Sicherungskosten im Sonstigen Ergebnis erfasst wird. Diese Änderung wird voraussichtlich zu einer geringeren Ineffektivität des Sicherungsgeschäfts von Fremdwährungsverträgen führen. Bei der Absicherung von Nettoinvestitionen in einen ausländischen Geschäftsbetrieb werden die Sicherungsinstrumente weiterhin auf Fair-Value-Basis designed, wobei zukünftige erwartete Ineffektivitäten aus der Fremdwährungsbasis nach IFRS 9 erfolgswirksam in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung zu berücksichti-

gen sind. Das Unternehmen erwartet daraus bei der erstmaligen Anwendung von IFRS 9 am 1. Januar 2018 einen unwesentlichen Effekt. Zusätzlich wird das Unternehmen bei Fremdwährungsoptionen weiterhin nur den inneren Wert als Sicherungsinstrument designieren, wobei resultierende Änderungen des Zeitwerts unter den Sicherungskosten im Sonstigen Ergebnis erfasst werden. adidas hat entschieden, bei der Anwendung von IFRS 9 lediglich die Kassakomponente der Devisentermingeschäfte als Sicherungsinstrumente für die Absicherung von Zahlungsströmen zu designieren. Für die Bilanzierung der Terminkomponente hat adidas das Wahlrecht in Anspruch genommen, diese zeitweilig als Kosten der Sicherung erfolgsneutral im Eigenkapital zu bilanzieren.

Zusätzlich erfordert der neue Standard neue Anhangangaben, die über den aktuell gültigen Standard IFRS 7 Finanzinstrumente: Angaben, hinausgehen. adidas hat die aufgrund der Implementierung von IFRS 9 für das Unternehmen relevanten neuen oder zu ändernden Anhangangaben identifiziert. Eine rückwirkende Anpassung im Konzernabschluss ist für die meisten Anhangangaben entweder nicht erlaubt oder nicht erforderlich mit Ausnahme von bestimmten Anhangangaben für Sicherungsgeschäfte. Es ist nicht geplant, Informationen rückwirkend anzupassen, soweit nicht vom Standard gefordert. adidas wird von dem Wahlrecht Gebrauch machen, Vergleichsinformationen für vorhergehende Perioden hinsichtlich der Änderungen der Einstufung und Bewertung (einschließlich der Wertminderung) nicht anzupassen. Differenzen zwischen den Buchwerten der finanziellen Vermögenswerte und finanziellen Schulden aufgrund der Erstanwendung des IFRS 9 werden in den Gewinnrücklagen und übrigen Rücklagen zum 1. Januar 2018 erfasst.

Es wird nicht erwartet, dass IFRS 9 eine wesentliche Auswirkung auf finanzielle Verbindlichkeiten des Unternehmens und auf die Ausbuchung von finanziellen

Vermögenswerten haben wird, da die neuen Leitlinien zum großen Teil aus IAS 39 übernommen wurden. Im Rahmen der IFRS 9-Evaluierung wurde ein Bedarf an Änderungen der rechnungslegungsbezogenen IT-Systeme identifiziert, einschließlich des Hinzufügens neuer Konten, beispielsweise zur Separierung der Komponenten von Sicherungsgeschäften, sowie von Altersbändern für Wertminderungszwecke.

Die geschätzten Auswirkungen der Anwendung von IFRS 9 auf die oben genannten Bilanzposten zum 1. Januar 2018 basieren auf derzeitigen Beurteilungen. Die tatsächlichen Auswirkungen aus der Anwendung von IFRS 9 zum 1. Januar 2018 können davon abweichen, da die neuen Rechnungslegungsmethoden bis zur Veröffentlichung des ersten Konzernabschlusses nach dem Erstanwendungszeitpunkt Änderungen unterliegen können.

**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 Teilelemente der Ertragerfassung fest. IFRS 15 stellt ein zentralisiertes, einheitliches Fünf-Stufen-Modell für die Bilanzierung von Umsatzerlösen aus Verträgen mit Kunden bereit.

adidas hat festgestellt, dass die Ertragsrealisierung bei Kontrollübergang mit der bisherigen Praxis unter IAS 18 vergleichbar sein wird. Es wurde zudem festgestellt, dass Kundenanreize wie Mengenrabatte, kooperative Werberabatte, Platzierungsgebühren für Produkte sowie Verpflichtungen des Unternehmens, die Lieferung an den Kunden zu zahlen, keine separaten Leistungsverpflichtungen gemäß IFRS 15 hervorrufen. Aktuell werden vertraglich vereinbarte Kundenanreize als Rabatte gebucht

und über das Geschäftsjahr abgegrenzt. Kundenanreize, die nicht vertraglich vereinbart sind, sowie faktische Versprechen von adidas gegenüber Kunden, die keinen Rabattcharakter besitzen, werden als Aufwendungen für Marketinginvestitionen verbucht. Nach IFRS 15 werden Kundenanreize zukünftig grundsätzlich als Minderung der Umsatzerlöse bilanziert, es sei denn, adidas erhält von seinem Kunden als Gegenleistung für die Zahlung an den Kunden eine eigenständig abgrenzbare Leistung. Gemäß IAS 18 Umsatzerlöse grenzt adidas Umsatz im Zusammenhang mit erwarteten Rücklieferungen auf der Grundlage von Erfahrungswerten über eine Rückstellung für Rücklieferungen ab, die 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 Bruttobilanzierung der Rückstellung für Rücklieferungen. Des Weiteren muss ein Vermögenswert für den Anspruch auf Rückgabe der Waren bilanziert werden. Das Unternehmen nimmt aktuell eine Feinjustierung der Berechnungsmethodik der Rückgabekosten vor. Es wird erwartet, dass die Erstanwendung des IFRS 15 am 1. Januar 2018 aufgrund des Anstiegs der Rückstellung für Rücklieferungen und des erstmals angesetzten Herausgabeanspruchs sowie einer gegebenenfalls vorzunehmenden Anpassung der Gewinnrücklagen zu einer Bilanzverlängerung im niedrigen dreistelligen Millionenbereich in Euro führen wird.

Für Umsatzerlöse aus Einzelhandelstransaktionen und aus der Lizenzvergabe werden zum aktuellen Zeitpunkt keine signifikanten Änderungen hinsichtlich Zeitpunkt und Höhe der Umsatzerlösrealisierung gegenüber der bisherigen Praxis unter IAS 18 erwartet. Der Zeitpunkt

und die Höhe von umsatzbasierten Markenrechten und Lizenzgebühren ist ähnlich der aktuellen Vorgehensweise gemäß IAS 18. Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten werden aufgrund von Auslizenzierungsverträgen mit fester Vergütung entstehen und mit folgenden geschätzten Effekten in der Konzernbilanz zum 1. Januar 2018 vorgesehen: Vertragsvermögenswerte in Höhe von ca. 3 Mio. €, Vertragsverbindlichkeiten in Höhe von weniger als 1 Mio. € und eine Anpassung der Gewinnrücklagen in Höhe von ca. 2 Mio. €. Die Veränderung wird eine unwesentliche Auswirkung auf die Umsätze im Geschäftsjahr 2018 haben.

Die geschätzten Auswirkungen der Anwendung von IFRS 15 auf die oben genannten Bilanzposten zum 1. Januar 2018 basieren auf derzeitigen Beurteilungen. Die tatsächlichen Auswirkungen aus der Anwendung von IFRS 15 zum 1. Januar 2018 können davon abweichen, da die neuen Rechnungslegungsmethoden bis zur Veröffentlichung des ersten Konzernabschlusses nach dem Erstanwendungszeitpunkt Änderungen unterliegen können.

Nach weitergehender Analyse hat sich adidas für die modifizierte rückwirkende Methode (auch „kumulative Methode“ genannt) für die Erstanwendung des IFRS 15 entschieden. Gemäß dieser Übergangsmethode wird der kumulative Effekt aus der Erstanwendung von IFRS 15 in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2018 ausgewiesen. adidas wird eine für die modifizierte rückwirkende Anwendung verwendbare praktische Erleichterung in Anspruch nehmen. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, sämtliche Vertragsänderungen, die vor der ersten dargestellten Periode oder vor dem Erstanwendungszeitpunkt entstanden sind, als kumulierte Effekte zu bilanzieren. Mit Ausnahme der separaten Darstellung der Vertragsvermögenswerte und Vertragsverbindlichkeiten in der Konzernbilanz erfordert IFRS 15 keine weiteren Änderungen der Darstellungsweise in der Konzernbilanz oder der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung.

Das Unternehmen hat interne Konzernbilanzierungsrichtlinien sowie IT-Systeme im Sinne des IFRS 15 angepasst, um die benötigten Informationen für zusätzliche IFRS 15 Anhangangaben zu sammeln. Es wird nicht erwartet, dass IFRS 15 zu einer signifikanten Erhöhung der Zahl der Anhangangaben im Konzernabschluss der adidas AG führen wird.

- IFRS 15 Amendment – Clarifications to IFRS 15 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 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 Lizizenzen. Das Unternehmen wird diejenigen Übergangserleichterungen, die für die modifizierte rückwirkende Methode in Bezug auf modifizierte und abgeschlossene Verträge anwendbar sind, in Anspruch nehmen. Die Übergangserleichterungen vermindern den Arbeitsaufwand für die Analyse von Verträgen mit Kunden.
- Improvements to IFRSs (2014–2016) – Amendments to IFRS 1 and IAS 28 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 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.
- IFRS 16 Leases (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 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 Finanzierungsleasing-Verhältnisse für Leasingnehmer ab und ersetzt sie 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 neue Standard wesentliche Auswirkungen auf die Konzernbilanz und die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung hat, insbesondere zum Erstanwendungszeitpunkt. adidas verfügt weltweit über eine wesentliche Zahl von Operating-Leasingverträgen, die sich hauptsächlich auf die mehr als 2.500 angemieteten Einzelhandelsgeschäfte sowie die 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.

Das Unternehmen ist weiterhin im Prozess, Immobilienleasingverträge in einem globalen Leasingverwaltungssystem, das relevante Informationen aus diesen Verträgen verarbeitet und damit Berichte für die Rechnungslegung erstellt, zu erfassen. adidas sieht vor, dieses System auch für IFRS 16 Rechnungslegungszwecke zu verwenden, und

untersucht derzeit mit dem Anwender das System, um die Systemfunktionalität und die Einhaltung der IFRS-16-Vorschriften zu gewährleisten.

Das Unternehmen untersucht derzeit intern anhand einer Vollständigkeitsumfrage, welche anderen Leasinggegenstände unter den Anwendungsbereich von IFRS 16 fallen. adidas hat sich für den modifizierten retrospektiven Ansatz mit optionalen praktischen Vereinfachungsregeln für Übergangszwecke entschieden.

adidas erwartet Änderungen für einige Leistungskennzahlen, insbesondere eine Bilanzverlängerung, eine Veränderung der Eigenkapitalquote sowie einen Anstieg von EBITDA, EBIT, des Mittelabflusses aus Finanzierungstätigkeit und des Mittelzuflusses aus betrieblicher Tätigkeit. 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, für die Klassifizierung von anteilsbasierten Vergütungen, die einen Nettoausgleich für einzubehaltende Steuern vorsehen, sowie für die Behandlung der Klassifizierung der anteilsbasierten Vergütungen bei Modifizierungen der Vertragsbedingungen. Zurzeit bilanziert das Unternehmen anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich, die eine Leistungsbedingung beinhalten, entsprechend den kommenden klargestellten Regelungen. Zusätzlich hat adidas zurzeit keine anteilsbasierten Vergütungen, die einen Nettoausgleich für einzubehaltende

Steuern vorsehen, und nimmt keine regelmäßigen Modifizierungen der Vertragsbedingungen für anteilsbasierte Vergütungen vor. Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

**IFRS 9 Amendment – Prepayment Features with Negative Compensation (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB:**

**1. Januar 2019:** Die Änderung beinhaltet zusätzliche Anleitungen zur Klassifizierung von finanziellen Vermögenswerten mit symmetrischen Kündigungsklauseln gemäß IFRS 9 und stellt die bilanzielle Behandlung von finanziellen Verbindlichkeiten nach einer Modifizierung klar. Laut der Auswertung nach IFRS 9 hat adidas keine finanziellen Vermögenswerte mit symmetrischen Kündigungsklauseln. Zusätzlich erwartet das Unternehmen zurzeit keine Modifikationen der finanziellen Verbindlichkeiten. Aufgrund dessen wird diese Änderung voraussichtlich keine wesentlichen 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 17 – Insurance Contracts (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2021):** Der neue Standard bestimmt den Ansatz, die Bewertung, die Darstellung sowie die Anhangangaben für bestimmte Versicherungsverträge, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens beeinflussen. Im Anwendungsbereich des Standards liegen Versicherungsverträge, die das Unternehmen ausstellt, Rückversicherungsverträge, welche das

Unternehmen hält sowie vom Unternehmen ausgegebene Kapitalanlageverträge mit ermessensabhängiger Überschussbeteiligung. IFRS 17 ersetzt IFRS 4 Versicherungsverträge, der vom Unternehmen aktuell nicht angewendet wird. Aufgrund dessen wird diese Änderung voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

**IAS 28 Amendment – Long-term Interests in Associates and Joint Ventures (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019):** Diese Änderung stellt klar, dass

IFRS 9 Finanzinstrumente inklusive der Anforderungen bezüglich Wertminderungen auf langfristig gehaltene Anteile an assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen, die Teil der Nettoinvestition in diese assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen ausmachen, aber die nicht nach der Equity-Methode bilanziert werden, anzuwenden ist. adidas hat keine langfristig gehaltenen Anteile an assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen, die Teil der Nettoinvestition in diese assoziierten Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen ausmachen, aber die nicht nach der Equity-Methode und nicht ab dem 1. Januar 2018 nach IFRS 9 bilanziert werden. Aufgrund dessen wird diese Änderung voraussichtlich keine 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 von erhaltenen oder geleisteten Vorauszahlungen 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.

**IFRIC 23 – Uncertainty over Income Tax Treatments (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019):** Diese

neue Interpretation ist auf Ertragsteuern im Anwendungsbereich von IAS 12 Ertragsteuern anzuwenden und stellt die Bilanzierung von Unsicherheiten bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung klar. Diese Interpretation ist im Fall von Unsicherheiten bezüglich der Bestimmung von zu versteuerndem Gewinn/steuerlichem Verlust, steuerlichen Wertansätzen, ungenutzten Verlustvorträgen, ungenutzten Steuergutschriften und Steuersätzen gemäß IAS 12 anzuwenden. Diese neue Interpretation wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

**Improvements to IFRSs (2015–2017) – Amendments to IFRS 3, IFRS 11, IAS 12 and IAS 23 (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019):**

Diese Verbesserungen beinhalten Ergänzungen zu IFRS 3, die definieren, dass ein Unternehmen, das Beherrschung über einen Geschäftsbetrieb, an dem es zuvor im Rahmen einer gemeinsamen Tätigkeit (Joint Operation) beteiligt war, erlangt, den bislang gehaltenen Anteil neu zu bewerten hat. Die Ergänzungen zu IFRS 11 sehen vor, dass ein Unternehmen den bisher gehaltenen Anteil an einer gemeinsamen Tätigkeit (Joint Operation) nicht neu bewertet, wenn sie gemeinschaftliche Führung (Joint Control) erlangt. Die Änderungen zu IFRS 3 und IFRS 11 würden nur eine mögliche Auswirkung haben in dem Fall, dass die obengenannten Transaktionen in dem Jahr der Erstanwendung stattfinden. Die Ergänzungen zu IAS 12 stellen klar, dass ertragsteu-

erliche Effekte aus Dividendenzahlungen in gleicher Weise zu berücksichtigen sind wie die Erträge, auf denen die Dividenden beruhen. Das heißt, sie sind im Gewinn oder Verlust zu erfassen, es sei denn, die Dividende beruht auf Erträgen, die direkt im sonstigen Ergebnis (other comprehensive income) oder sonstigen Eigenkapital erfasst wurden. adidas erwartet keine Auswirkungen aus dieser Änderung. Die Ergänzungen zu IAS 23 erläutern, dass, wenn ein qualifizierender Vermögenswert für seine beabsichtigte Nutzung oder zum Verkauf fertiggestellt wurde, die ausstehenden Fremdkapitalkosten nicht mehr in der Berechnung der Kapitalisierungsrate für den jeweiligen qualifizierenden Vermögenswert zu berücksichtigen sind, sondern in der allgemeinen Kapitalisierungsrate für Finanzverbindlichkeiten. Zurzeit aktiviert adidas Fremdkapitalkosten für einen qualifizierenden Vermögenswert. Die Änderungen an IAS 23 werden voraussichtlich keine wesentliche Auswirkung 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 und Planvermögen, 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 RECHNUNGSLEGUNGSGRUNDÄTZE

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 einzbezogen. 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 2017 bzw. zum 31. Dezember 2016 stellt sich wie folgt dar:

Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen

	2017	2016
<b>1. Januar</b>	<b>143</b>	<b>145</b>
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	3	2
Davon: neu gegründet	3	2
Davon: erworben	-	-
Entkonsolidierte/veräußerte Tochterunternehmen	-17	-3
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	-	-1
<b>31. Dezember</b>	<b>129</b>	<b>143</b>

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 ANTEILSBESETZ, S. 231](#) 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 Anteileigner 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
<b>Aktiva</b>	
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
<b>Passiva</b>	
Finanzverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Verbindlichkeiten/Rückstellungen aus anteilsbasierter Vergütung mit Barausgleich	Beizulegender Zeitwert
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten

#### Währungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmals in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochterunternehmen werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen denominiert sind, grundsätzlich zum 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 im Verhältnis zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

#### Wechselkurse

(1 € entspricht)	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2017	2016	2017	2016
USD	1,1266	1,1069	1,1993	1,0541
GBP	0,8754	0,8188	0,8872	0,8562
JPY	126,2381	120,4031	135,0100	123,4000
CNY	7,6116	7,3515	7,8365	7,3123
RUB	65,5601	74,2778	69,0799	63,9384

## 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 aufgegebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert worden ist oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird und:

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben worden ist.

Wenn ein Geschäftsbereich als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahres so angepasst, als ob der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahres an so klassifiziert worden wäre.

## Derivative Finanzinstrumente

adidas setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Waretermingeschäfte sowie Zinsswaps und kombinierte Zins- und Währungswaps 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 Deri-

vate 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 Waretermingeschäften 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 zugrundeliegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt das Unternehmen das Gegenparteirisiko. adidas hat vom Wahlrecht nach IFRS 13 „Bemessung des beizulegenden Zeitwerts“, Paragraf 48, Gebrauch gemacht und die Ermittlung auf Gegenpartieebene durchgeführt.

## Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von drei Monaten oder weniger ab dem 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 einer individuellen 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 konzernintern, 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. Sie werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegenden 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 <sup>1</sup>
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3–5
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen	2–10 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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 dabei nach Stufe 3 des IFRS 13 „Bemessung des beizulegenden Zeitwerts“ ermittelt.

Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst.

Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. 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 des 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 zum 30. September 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 dabei 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 eingetreten, 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 Wechselkursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

### **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 <sup>1</sup>
Software	5–7
Patente und Lizenzen	5–15
Internetseiten	2

<sup>1</sup> Für Ausnahmen  SIEHE ERLÄUTERUNG 14

## Forschung und Entwicklung

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“, Paragraf 57, nicht erfüllen.

## Finanzanlagen

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst und zum Zugangszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. 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 aus-

gewiesen, mit Ausnahme der zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen, bei denen die unrealisierten Gewinne und Verluste, sofern keine Wertminderungen vorliegen, im Eigenkapital erfasst werden.

## Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

Finanzverbindlichkeiten (z.B. Eurobonds) und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der „Effektivzinsmethode“ abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode“ bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z.B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode“. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten bei erstmaliger Erfassung zugeordnet.

## 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. Dazu gehören auch an Mitarbeiter geschuldete Beträge. Dabei 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 – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche Industrieanleihen. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für 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, das direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der Kapitalrücklage 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 Kapitalrücklage 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 weltweit 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 und Reebok sowie weiterer Markenrechte. Die resultierenden Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst.

#### **Werde- und Promotion-Aufwendungen**

Vorauszahlungen für Werbekampagnen werden zunächst als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Werbekampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Werbekampagne als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden grundsätzlich planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

#### **Zinsen**

Zinsen werden unter Berücksichtigung der „Effektivzinsmethode“ zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand 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, die Leistungsbedingungen erfüllt sind (der Erdienungszeitraum), in den Personalaufwendungen mit einem zugehörigen Anstieg im Eigenkapital (Gewinnrücklagen) verbucht. Die bis zum Tag der ersten Ausübungsmöglichkeit an jedem Abschlussstichtag für Transaktionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfassten kumulierten Aufwendungen geben die Höhe der Anzahl der Eigenkapitalinstrumente, die letztendlich übertragen werden, wieder, basierend auf der Laufzeit des Erdienungszeitraums und der bestmöglichen vom Unternehmen vorgenommenen Einschätzung.

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, da es die Veränderung in den kumulierten Aufwendungen vom Anfang bis zum Ende dieser Periode reflektiert.

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, wer-

den sie mit dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Tag, an dem die Güter erhalten werden bzw. die Gegenpartei den Dienst leistet, bewertet.

Bei anteilsbasierten Vergütungen, die in bar abgegolten werden, erfolgt die Erfassung der erworbenen Güter oder Dienstleistungen und die entstandene Schuld mit dem beizulegenden Zeitwert der Schuld. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgs-wirksam erfasst.

#### **Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen**

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit IFRS erfordert es, Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben, zu treffen. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Darunter fallen insbesondere 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 » AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Am 10. Mai 2017 hat adidas eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des TaylorMade Geschäfts, inklusive der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth (zusammen TaylorMade), unterzeichnet. Die Transaktion wurde am 2. Oktober 2017 abgeschlossen. Das TaylorMade Geschäft wird als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. Der Kaufpreis wurde bar und durch eine Kombination aus einem gesicherten Schuldschein und bedingten Gegenleistungen, deren beizulegende Zeitwerte auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bzw. der Monte-Carlo-Methode bewertet wurden, gezahlt. [SIEHE ERLÄUTERUNG 04](#)

Am 26. Juli 2017 hat adidas eine Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des CCM Hockey Geschäfts unterzeichnet. Die Transaktion wurde am 1. September 2017 abgeschlossen. Das CCM Hockey Geschäft wird als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. Der Kaufpreis wurde bar und in Form eines gesicherten Schuldenscheins gezahlt. Der beizulegende Zeitwert des gesicherten Schuldenscheins wird auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bewertet. [SIEHE ERLÄUTERUNG 04](#)

Das für aufgegebene Geschäftsbereiche in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesene Nettoergebnis zum 31. Dezember 2017 beinhaltet u.a. die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts der bedingten Gegenleistungen sowie Wertberichtigungen auf ausstehende Forderungen in Verbindung mit dem Verkauf des Geschäftssegments Rockport im Juli 2015.

TaylorMade und CCM Hockey wurden zum 10. Mai 2017 bzw. zum 30. Juni 2017 erstmals als Vermögenswerte zur Veräußerung gehalten ausgewiesen und als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft. Die Vorjahreszahlen der Konzern-

Gewinn-und-Verlust-Rechnung und der Konzernkapitalflussrechnung wurden entsprechend angepasst, um den aufgegebenen Geschäftsbereich gesondert von den fortgeführten Geschäftsbereichen darzustellen.

Die Ergebnisse der Geschäftsbereiche Rockport, TaylorMade und CCM Hockey werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt:

#### Aufgegebene Geschäftsbereiche in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Umsatzerlöse	667	808
Aufwendungen	-666	-895
<b>Gewinn/Verlust aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>1</b>	<b>-87</b>
Ertragsteuern	0	27
<b>Gewinn/Verlust aus laufender Geschäftstätigkeit, nach Steuern</b>	<b>1</b>	<b>-60</b>
Verlust aus dem Verkauf von aufgegebenen Geschäftsbereichen	-304	-3
Ertragsteuern	48	1
<b>Verlust aus dem Verkauf von aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern</b>	<b>-256</b>	<b>-2</b>
<b>Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern</b>	<b>-254</b>	<b>-62</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	-1,26	-0,31
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	-1,26	-0,31

Der Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 254 Mio. € (2016: 62 Mio. €) ist vollständig den Anteileignern der adidas AG zugerechnet worden.

### 04 » VERKÄUFE VON TOCHTERUNTERNEHMEN SOWIE VERMÖGENSWERTEN UND SCHULDEN

Die Veräußerung des TaylorMade Geschäfts wurde am 2. Oktober 2017 abgeschlossen. Der gesamte Kaufpreis betrug 425 Mio. US-\$ bestehend aus 200 Mio. US-\$ in bar, einem Schuldschein in Höhe von 100 Mio. US-\$ und Earn-out-Komponenten in Höhe von 125 Mio. US-\$. 2017 erhielt adidas einen vorläufigen Kaufpreis in Höhe von 155 Mio. US-\$ in bar, bei dem die Bar-Komponente in Höhe von 200 Mio. US-\$ aufgrund des niedrigeren geschätzten Nettobetriebsvermögens im Vergleich zum Ziel-Nettobetriebsvermögen und den übertragenen flüssigen Mitteln angepasst wurde. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die seit dem 10. Mai 2017 aufgrund des Vorhandenseins konkreter Veräußerungsabsichten als zur Veräußerung klassifiziert gehalten wurden, wurden somit zum 2. Oktober 2017 aus der Konzernbilanz ausgebucht. Für eine Übersicht der Auswirkungen der Veräußerung auf die Posten in der Konzernbilanz [SIEHE ERLÄUTERUNG 38](#) Das TaylorMade Geschäft ist Teil von Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche).

Die Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts wurde am 1. September 2017 mit einem vorläufigen Kaufpreis in Höhe von 76 Mio. US-\$ in bar zuzüglich eines Schuldenscheins in Höhe von 40 Mio. US-\$ abgeschlossen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die seit dem 30. Juni 2017 aufgrund des Vorhandenseins konkreter Veräußerungsabsichten als zur Veräußerung klassifiziert gehalten wurden, wurden somit zum 1. September 2017 aus der Konzernbilanz ausgebucht. Für eine Übersicht der Auswirkungen der Veräußerung auf die Posten in der Konzernbilanz [SIEHE ERLÄUTERUNG 38](#) Das CCM Hockey Geschäft ist Teil von Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche).

Mit Wirkung zum 30. Juni 2016 (Verkaufsdatum) hat das Unternehmen das Mitchell & Ness Geschäft veräußert. Der vorläufige Verkaufspreis betrug insgesamt 75 Mio. US-\$.

Gemäß dem Verkaufsvertrag wurde die erste Hälfte des Kaufpreises in bar bezahlt und für die andere Hälfte wurde ein Schulschein durch den Verkäufer ausgestellt. Zum Verkaufsdatum hat adidas die zu diesem Zeitpunkt vertraglich vereinbarten Vermögenswerte übertragen. Daran schloss sich eine Übergangsdienstleistungsperiode („Transition Service Period“) an, die bis zum 30. Juni 2017 gedauert hat. Der finale Verkaufspreis wird Anfang 2018 festgelegt. Aus dem Verkauf entstand 2016 ein Ertrag in Höhe von 39 Mio. €, der unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen wurde.

SIEHE ERLÄUTERUNG 31

## 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 („at Fair Value through Profit or Loss“) klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen handelbare Wertpapiere.

### 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. 2017	31. Dez. 2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.484	2.377
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-169	-177
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>2.315</b>	<b>2.200</b>

#### Entwicklung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Mio. €

	2017	2016
<b>Wertberichtigungen am 1. Januar</b>	<b>177</b>	<b>149</b>
Zuführungen	46	76
Auflösungen	-39	-41
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	-9	-8
Währungsumrechnungseffekte	-7	0
Sonstige Veränderungen	0	0
<b>Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>169</b>	<b>177</b>

**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
<b>31. Dez. 2017</b>	<b>153</b>	<b>61</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
31. Dez. 2016	164	63	11	5	6

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 Kreditgeschichte 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. 142

## 08 » SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Währungsoptionen	12	20
Devisentermingeschäfte	98	348
Kautionen	44	81
Finanzielle Vermögenswerte in Zusammenhang mit der frühzeitigen Beendigung von Promotion-Verträgen	–	77
Schuldscheine	–	15
Übrige	239	187
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>393</b>	<b>729</b>

Der Posten „Übrige“ beinhaltet hauptsächlich einen gesicherten Schuldschein in Höhe von 31 Mio. €, der Teil der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts ist, sowie Kreditkarten- und ähnliche Forderungen. Dieser gesicherte Schuldschein wird mit der Finalisierung des Verkaufs von Mitchell & Ness im Jahr 2018 fällig.

Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte beinhalten kumulierte Wertberichtigungen in Höhe von 51 Mio. €.

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften. [SIEHE ERLÄUTERUNG 30](#)

## 09 » VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

### Vorräte in Mio. €

	31. Dez. 2017			31. Dez. 2016		
	Brutto- wert	Wert- berich- tigungen	Netto- wert	Brutto- wert	Wert- berich- tigungen	Netto- wert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	2.716	–132	2.584	2.748	–170	2.578
Unterwegs befindliche Ware	1.103	–	1.103	1.151	–	1.151
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	5	–	5	35	–2	34
Unfertige Erzeugnisse	0	–	0	1	–	1
<b>Vorräte</b>	<b>3.824</b>	<b>–132</b>	<b>3.692</b>	<b>3.935</b>	<b>–172</b>	<b>3.763</b>

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. 2017	31. Dez. 2016
Abgrenzungsposten	261	311
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	146	180
Übrige	99	97
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto</b>	<b>506</b>	<b>588</b>
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen	–8	–8
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto</b>	<b>498</b>	<b>580</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

## 11 » VERMÖGENSWERTE/VERBINDLICHKEITEN UND VERÄUSSERUNGSGRUPPEN KLASIFIZIERT ALS ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTEN

Am 31. Dezember 2017 enthalten die Vermögenswerte/Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten ein Gebäude von Reebok International Ltd. in Höhe von 72 Mio. €. Der Hauptsitz von Reebok wurde im September 2017 von Canton nach Boston verlegt. Seit diesem Zeitpunkt sind Grundstück und Gebäude als sofort veräußerbar eingestuft und deshalb als „Vermögenswert klassifiziert als zur Veräußerung gehalten“ ausgewiesen.

Zum 31. Dezember 2017 wurden Wertminderungsaufwendungen (vor Transaktionskosten) in Höhe von 1 Mio. € im Betriebsergebnis erfasst.

## 12 »SACHANLAGEN

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

Sachanlagen in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	1.242	1.395
Technische Anlagen und Maschinen	288	325
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.721	1.710
	<b>3.251</b>	<b>3.430</b>
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	-1.629	-1.733
	<b>1.622</b>	<b>1.697</b>
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	378	218
<b>Sachanlagen, netto</b>	<b>2.000</b>	<b>1.915</b>

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2017 und 2016 betrugen 358 Mio. € bzw. 303 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 2017 und 2016 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 13 Mio. € bzw. 10 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 2017 wurden Zuschreibungen in Höhe von 1 Mio. € (2016: 2 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. € (2016: 1 Mio. €) für die Errichtung von qualifizierten Vermögenswerten bei der adidas AG mit einem Finanzierungskostensatz von 1,3 % (2016: 1,3 %) aktiviert.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses [SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 229](#)

## 13 »GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beziehen sich hauptsächlich auf den Erwerb des Geschäfts von Reebok, TaylorMade und Runtastic sowie auf den Erwerb von Tochterunternehmen, hauptsächlich in den USA, Australien, Neuseeland, den Niederlanden, Dänemark und Italien.

Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.675	1.908
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-454	-496
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte, netto</b>	<b>1.220</b>	<b>1.412</b>

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 2017 und 2016 -78 Mio. € bzw. 20 Mio. €.

adidas überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Der Wertminderungstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Diese entsprechen der niedrigsten Ebene innerhalb des Unternehmens, auf der die Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrags der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Der erzielbare Betrag einer Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss adidas die voraussichtlichen künftigen Cashflows der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und 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 drei 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 Steuerzah-

lungen basieren auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen dreijährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2016: 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 adidas Golf und Runtastic definiert. Die regionalen Märkte sind: Westeuropa, Nordamerika (ohne USA Reebok), USA Reebok, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik. Zum Ende der Geschäftsjahre 2017 und 2016 belief sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf jeweils zwölf.

In Anlehnung an die Berichterstattungsstruktur des Unternehmens für Managementzwecke nach Märkten, in welcher der Markt Nordamerika in die Märkte Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok aufgeteilt wurde, erhöhte sich

die Anzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Jahr 2017 von zwölf auf 13.

Am 10. Mai 2017 hat adidas eine Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs seines Golfsportausstattungsgeschäfts mit den Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth (zusammen TaylorMade), unterzeichnet. Infolgedessen wurde der Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten TaylorMade-adidas Golf zugeordnete Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 292 Mio. € auf die neuen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten TaylorMade in Höhe von 113 Mio. € und adidas Golf in Höhe von 179 Mio. € auf Grundlage der relativen Werte (Nutzungswert) des veräußerten Geschäftsbereichs und des Teils der zurückbehaltenen zahlungsmittelgenerierenden Einheit aufgeteilt und neu zugeordnet. Die neu zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte wurden zunächst gemäß IAS 36 „Wertminderung von Vermögenswerten“ bewertet und die der zahlungsmittelgenerierenden Einheit TaylorMade zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte anschließend auf „Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert. Der beim Wertminderungstest angesetzte erzielbare Betrag der neuen zahlungsmittelgenerierenden Einheit TaylorMade wurde auf Basis des Nettoveräußerungswerts auf Grundlage des zu diesem Zeitpunkt vorliegenden konkreten Kaufpreisangebots ermittelt. ■ SIEHE ERLÄUTERUNGEN 03, 04 UND 30

Die Veräußerung von TaylorMade, Adams Golf und Ashworth wurde am 2. Oktober 2017 formell abgeschlossen.

Am 26. Juli 2017 hat adidas eine Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des CCM Hockey Geschäfts unterzeichnet. Die Veräußerung wurde am 1. September 2017 formell abgeschlossen.

Zum 31. Dezember 2017 reduzierte sich die Gesamtzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf

grund der abgeschlossenen Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts sowie des TaylorMade Geschäfts wieder auf zwölf.

Im Rahmen des jährlichen Wertminderungstests wurde überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert waren. In diesem Zusammenhang bestand für die Geschäftsjahre 2017 und 2016 kein Wertminderungsbedarf.

Die den jeweiligen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze gestalten sich wie folgt:

#### Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €	Diskontierungssatz nach Steuern		
	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Westeuropa	600	643	8,2 %	7,7 %
China	215	231	8,1 %	7,5 %
TaylorMade-				
adidas Golf	-	293	-	6,5 %
adidas Golf	178	-	7,7 %	-
Sonstige	228	245	7,9–9,5 %	7,3–8,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>1.220</b>	<b>1.412</b>		

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. 4,2 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu ca. 40 % würde zu keinem Wertminderungsbedarf führen.

Künftige Veränderungen der zu erwartenden 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. 229](#)

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

#### Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte, netto in Mio. €

	Westeuropa	China	TaylorMade-adidas Golf	TaylorMade	adidas Golf	Sonstige	Gesamt
<b>1. Januar 2017</b>	<b>643</b>	<b>231</b>	<b>293</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>245</b>	<b>1.412</b>
Zuordnung Geschäfts- oder Firmenwerte	-	-	-292	113	179	-	-
Währungsumrechnungseffekte	-43	-16	-1	-	-1	-17	-78
Abgang Konsolidierungskreis	-	-	-	-113	-	-	-113
<b>31. Dezember 2017</b>	<b>600</b>	<b>215</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>178</b>	<b>228</b>	<b>1.220</b>

#### 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. 2017	31. Dez. 2016
Reebok	1.292	1.470
CCM Hockey	-	122
Runtastic	31	31
Sonstige	9	57
Abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	-23	-
<b>Markenrechte</b>	<b>1.309</b>	<b>1.680</b>
Software, Patente und Lizenzen	839	925
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	-685	-758
<b>Sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>154</b>	<b>167</b>
<b>Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>1.463</b>	<b>1.847</b>

Zum 31. Dezember 2017 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006 und runtastic GmbH 2015 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer, abgesehen von der begrenzten Nutzungsdauer des Markenrechts Five Ten. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markenrechte Reebok und Runtastic sowie der begrenzten Nutzung des Markenrechts Five Ten.

Die Markenrechte Ashworth und Adams Golf in Höhe von 41 Mio. € sind aufgrund der Unterzeichnung einer Vereinbarung zum Verkauf des TaylorMade Geschäfts im Mai 2017 zunächst gemäß IAS 36 „Wertminderung von Vermögenswerten“ bewertet und anschließend auf „Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert

worden. Die Veräußerung von TaylorMade, Adams Golf und Ashworth wurde am 2. Oktober 2017 formell abgeschlossen.

Am 26. Juli 2017 hat adidas eine Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des CCM Hockey Geschäfts unterzeichnet. Die Markenrechte CCM Hockey in Höhe von 109 Mio. € wurden daher zum 30. Juni 2017 zunächst gemäß IAS 36 „Wertminderung von Vermögenswerten“ bewertet und anschließend auf „Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten“ umgegliedert. Die Veräußerung des CCM Hockey Geschäfts wurde am 1. September 2017 formell abgeschlossen.

adidas überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Markenrechte 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. Die künftigen Markenumsätze basieren auf der dem Wertminderungstest des Geschäfts- oder Firmenwerts zugrunde liegenden Finanzplanung.

Bei dem Wertminderungstest der Markenrechte wird der erzielbare Betrag auf Basis des Nettoveräußerungspreises, d.h. des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten, die mit 1 % des beizulegenden Zeitwerts ange setzt 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 drei 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 4,5 % der entsprechenden Markenumsätze. Ersparte fiktive Lizenzentgelte über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7 % (2016: 1,7 %) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, dem die Markenrechte zugeordnet sind.

Der Diskontierungssatz basiert auf einer gewichteten durch schnittlichen 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 8,5 % und 9,6 % (2016: zwischen 6,5 % und 9,0 %).

Insgesamt ergab sich im Geschäftsjahr 2017 eine Wertminderung der Markenrechte in Höhe von 23 Mio. € (2016: 0 Mio. €).

Im Zuge der Ermittlung des Nutzungswerts auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Runtastic und aufgrund angepasster Wachstumsaussichten ergaben sich Anhaltspunkte einer potenziellen Wertminderung. Der im Rahmen des Wertminderungstests der Markenrechte ermittelte erzielbare Betrag des Markenrechts Runtastic in Höhe von 16 Mio. € fiel geringer aus als dessen Buchwert, sodass ein Wertminde rungsaufwand in Höhe von 15 Mio. € erfasst wurde. Bei der Berechnung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten wurde eine Lizenzrate von 3,5 % sowie ein Diskontierungszinssatz von 9,6 % zugrunde gelegt.

Im Rahmen des Wertminderungstests der Markenrechte fiel der ermittelte erzielbare Betrag des Markenrechts Five Ten in Höhe von 1 Mio. € ebenfalls geringer aus als dessen Buchwert. Die Wertminderung in Höhe von 8 Mio. € ist im Wesentlichen auf die bis Ende des Geschäftsjahres 2020 geplante Integration des Markennamens Five Ten in adidas und die damit einhergehende Begrenzung der Nutzungsdauer auf drei Jahre zurückzuführen.

Beim Markenrecht Reebok ergaben sich keine Anhaltspunkte einer potenziellen Wertminderung. Weder eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um etwa 2,0 Prozentpunkte noch eine Reduzierung der Markenumsätze um bis etwa 28,4 % oder der angesetzten Lizenzrate um etwa 1,3 Prozentpunkte würde zu einem Wertminderungsbedarf des Markenrechts Reebok 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 Markenrechte Reebok und Five Ten auf die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die wesentlichen Anteile entfallen auf Westeuropa (353 Mio. €), USA Reebok (224 Mio. €), Russland/GUS (203 Mio. €) sowie Lateinamerika (118 Mio. €). Alle anderen Markenrechte sind Teil der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2017 und 2016 beliefen sich auf 63 Mio. € bzw. 70 Mio. €. Die im Geschäftsjahr 2017 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen für sonstige immaterielle Vermögenswerte belaufen sich auf 10 Mio. € (2016: 10 Mio. €). ■ [SIEHE ERLÄUTERUNG 32](#)

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses ■ [SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 229](#)

**15 » LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN**

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2016: 8,33 %) in Höhe von 82 Mio. € (2016: 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, sodass bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2017 berücksichtigt worden sind.

In dem Posten „Wertpapiere und Ausleihungen“ werden Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, Wertpapieranlagen zur Absicherung von langfristigen, variablen Vergütungskomponenten sowie sonstige Ausleihungen berichtet. Wertpapiere beinhalten Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 11 Mio. € im Jahr 2017 (2016: 0 Mio. €).

Die in „Sonstige Finanzanlagen“ enthaltenen Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG sowie anderen Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 56 Mio. € (2016: 50 Mio. €) sind als „zur Veräußerung verfügbar“ klassifiziert und werden zu Anschaffungskosten bewertet, da eine verlässliche Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts nur im Rahmen von konkreten Verkaufsverhandlungen möglich wäre. Andere Minderheitsbeteiligungen enthalten Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 20 Mio. € im Jahr 2017 (2016: 5 Mio. €). 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. 2017	31. Dez. 2016
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	82	81
Wertpapiere und Ausleihungen	98	49
Sonstige Finanzanlagen	56	64
<b>Langfristige Finanzanlagen</b>	<b>236</b>	<b>194</b>

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. 2017	31. Dez. 2016
Währungsoptionen	14	18
Devisentermingeschäfte	1	13
Kautionen	67	34
Earn-out-Komponenten	19	–
Schuldscheine	118	30
Übrige	0	0
<b>Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>219</b>	<b>96</b>

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften [SIEHE ERLÄUTERUNG 30](#). Für Informationen zu Schuldscheinen und Earn-out-Komponenten [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#).

**17 » SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE**

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

**Sonstige langfristige Vermögenswerte in Mio. €**

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Abgrenzungsposten	108	94
Übrige	0	0
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte</b>	<b>108</b>	<b>94</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge und Mieten.

[SIEHE ERLÄUTERUNG 39 UND 29](#)

**18 » FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN**

adidas hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2017 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2017: 91 %; 2016: 77 %) denomierte.

Im gewichteten Mittel erhöhte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2017 auf 2,7 % (2016: 2,3 %).

Zum 31. Dezember 2017 verfügte adidas über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,3 Mrd. € (2016: 3,6 Mrd. €), wovon 2,1 Mrd. € (2016: 2,0 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Des Weiteren hatte adidas zum 31. Dezember 2017 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,2 Mrd. € (2016: 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.

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

#### Bruttofinanzverbindlichkeiten zum 31. Dezember 2017 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	106	–	–	–	106
Eurobond	–	–	596	387	983
Wandelanleihe	31	–	–	–	31
<b>Gesamt</b>	<b>137</b>	<b>–</b>	<b>596</b>	<b>387</b>	<b>1.120</b>

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 Stützelung 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 31 Mio. € (2016: 260 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. Dies ermächtigt die Inhaber der Schuldverschreibungen, jederzeit ab dem 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019 nach eigenem Ermessen ihre Schuldverschreibungen in bis zu 0,4 Millionen (Stichtag 31. Dezember 2017) neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG zu wandeln. Inhaber der Schuldverschreibungen haben 2017 von ihrem Recht Gebrauch gemacht und Anleihen im Wert von 229 Mio. € in 2.814.470 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 12. Mai 2017 von 81,57 € zu 81,13 € (2016: 82,00 € zu 81,57 €) geändert worden. Zum 14. Juni 2017 besaßen die Inhaber der Schuldverschreibungen das Recht, der adidas AG die Anleihe zum Nennbetrag zuzüglich bislang aufgelaufener Zinsen anzudienen. Von dieser Option wurde nicht Gebrauch gemacht. 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 seit dem 14. Juli 2017 berechtigt, die Wandelanleihe zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis von derzeit 81,13 € um mindestens 30 % übersteigt.

Das in der Wandelanleihe verbrieft Wandlungsrecht stellt gemäß IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ ein Eigenkapitalinstrument dar, das bei Ausgabe in Höhe von 55 Mio. € in der Kapitalrücklage nach Abzug der Emissionskosten erfasst worden ist. 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 2017 betrug die Finanzverbindlichkeit 31 Mio. € (2016: 257 Mio. €).

#### 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
<b>Gesamt</b>	<b>636</b>	<b>–</b>	<b>595</b>	<b>387</b>	<b>1.618</b>

Für weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen

#### SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142

## 19 » SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Währungsoptionen	3	1
Devisentermingeschäfte	271	109
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	0	3
Earn-out-Komponenten	21	7
Übrige	67	81
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>362</b>	<b>201</b>

Der Posten „Übrige“ beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten bezüglich des Verkaufs von Geschäftssegmenten und gegenüber Zollbehörden.

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. 2017	Währungs-umrechnungseffekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Umbuchungen	31. Dez. 2017	davon langfristig
Marketing	28	-3	-17	-0	26	-7	27	-
Personal	99	-10	-56	-1	96	-11	117	33
Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen	230	-16	-187	-2	251	-16	261	-
Sonstige Steuern	36	-4	-14	-0	9	0	27	-
Übrige	224	-11	-78	-14	260	10	391	47
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>617</b>	<b>-45</b>	<b>-351</b>	<b>-18</b>	<b>642</b>	<b>-24</b>	<b>821</b>	<b>80</b>

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge, die aus Verpflichtungen gegenüber Vereinen und Athleten bestehen.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne im 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, Drohverlustrückstellungen und Rückstellungen aus dem Verkauf von Geschäftssegmenten.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozessrisiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

Die Umbuchungen enthalten Umgliederungen zu „Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten“.

**21 » ABGEgrenzte SCHULDEN**

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

**Abgegrenzte Schulden** in Mio. €

	1. Jan. 2017	Währungs- umrech- nungs- effekte	Verbrauch	Auflösungen	Zuführungen	Um- buchungen	31. Dez. 2017	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	708	-44	-530	-22	766	-46	833	1
Marketing und Vertrieb	748	-35	-516	-18	639	-11	806	3
Personal	633	-31	-439	-4	492	-57	595	76
Übrige	54	-4	-26	-5	21	-10	30	5
<b>Abgegrenzte Schulden</b>	<b>2.143</b>	<b>-113</b>	<b>-1.511</b>	<b>-49</b>	<b>1.919</b>	<b>-124</b>	<b>2.265</b>	<b>85</b>

Die abgegrenzten Schulden für Marketing und Vertrieb setzen sich hauptsächlich aus abgegrenzten Schulden für den Vertrieb, z.B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, zusammen.

Die abgegrenzten Schulden für Personal enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für ausstehende Gehaltszahlungen, wie z.B. Boni und Überstunden, sowie für ausstehende Urlaubsansprüche.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für Zinsen und Rückbauverpflichtungen.

Die Umbuchungen enthalten Umgliederungen zu „Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten“.

**22 » SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN**

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

**Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten** in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	200	131
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	65	65
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	22	24
Abgrenzungsposten	53	43
Kreditorische Debitoren	54	85
Übrige	78	86
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>473</b>	<b>434</b>

Der Posten „Übrige“ beinhaltet hauptsächlich Verbindlichkeiten aus der Eröffnung von Franchise-Geschäften 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. 2017	31. Dez. 2016
Währungsoptionen	0	1
Devisentermingeschäfte	9	2
Wertänderung des Total Return Swaps	4	-
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	3	4
Earn-out-Komponenten	5	15
Übrige	1	0
<b>Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Währungsoptionen und Devisentermingeschäften [SIEHE ERLÄUTERUNG 30](#)

Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing [SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#)

**24 » PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLECHTUNGEN**

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. 2017	31. Dez. 2016
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	295	338
Ähnliche Verpflichtungen	2	17
<b>Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>298</b>	<b>355</b>

**Beitragsorientierte Pensionspläne**

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf 67 Mio. € (2016: 66 Mio. €).

**Leistungsorientierte Pensionspläne**

Es existieren in diversen Tochterunternehmen unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die im Unternehmen 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. 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 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. 39](#)

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge erdiert 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 gewährt adidas seinen 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. Es wird jährlich mindestens der erforderliche Betrag zur Erfüllung der Mindestdotierung zugeführt. Der Pensionsplan bei TaylorMade Südkorea ist aufgrund der Veräußerung des TaylorMade Geschäfts am 2. Oktober 2017 abgegangen. [SIEHE ERLÄUTERUNG 04](#)

**Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für die wichtigsten Länder in Mio. €**

	31. Dez. 2017			31. Dez. 2016		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	203	-	18	211	-	17
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	106	52	-	76	69	-
Rentner	77	7	-	86	4	-
<b>Gesamt</b>	<b>386</b>	<b>59</b>	<b>18</b>	<b>375</b>	<b>73</b>	<b>17</b>

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 Entwicklung des Planvermögens, die geringer ist als erwartet, zu erhöhten Beiträgen in die Fonds oder zu einer Verschlechterung des Finanzierungsstatus führen.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pensionspläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und weitere Informationen.

#### In der Konzernbilanz erfasste Beträge für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	482	485
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-218	-178
<b>Finanzierungsstand</b>	<b>264</b>	<b>307</b>
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	31	31
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	0	0
<b>Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>295</b>	<b>338</b>
Davon: Verpflichtung	295	338
Davon: adidas AG	248	275
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. 2017	31. Dez. 2016
Diskontierungssatz	2,3	2,1
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,7	3,1
Erwartete Rentenerhöhungen	1,6	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 S2PA-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.

#### Pensionsaufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Laufender Dienstzeitaufwand	27	17
Nettozinsaufwand	7	6
Davon: Zinsaufwand	11	11
Davon: Zinsertrag	-4	-5
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/-ertrag	1	-0
Gewinn aus Planabgeltungen	-0	-1
<b>Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)</b>	<b>34</b>	<b>23</b>
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	-21	89
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-22	70
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-2	-1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	2	21
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-7	-6
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	-0	-0
<b>Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Erhöhung/Verringerung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)</b>	<b>-29</b>	<b>84</b>
<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>106</b>

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 25 Mio. € (2016: 16 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG, 0,6 Mio. € (2016: 0,2 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Großbritannien und 2,8 Mio. € (2016: 3 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Südkorea. 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. €

	2017	2016
<b>Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar</b>	<b>516</b>	<b>419</b>
Währungsumrechnungseffekte	-7	-8
Laufender Dienstzeitaufwand	27	17
Zinsaufwand	11	11
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	-11	-11
Zahlungen für Planabgeltungen	0	-2
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	-21	89
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-22	70
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-2	-1
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	2	21
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/-ertrag	1	-0
Gewinn aus Planabgeltungen	-0	-1
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	-2	1
<b>Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember</b>	<b>513</b>	<b>516</b>

In der nachfolgenden Tabelle werden die Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen, die als möglich erachtet werden, analysiert. Zusätzlich wird für Deutschland, Großbritannien und Südkorea die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung angegeben.

#### Sensitivitätsanalyse der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in Mio. €

	31. Dez. 2017			31. Dez. 2016		
	Deutschland	Groß- britannien	Südkorea	Deutschland	Groß- britannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	386	59	18	375	73	17
Erhöhung des Diskontierungszinses um 0,5 %	355	51	18	344	63	16
Reduzierung des Diskontierungszinses um 0,5 %	422	67	19	412	85	18
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	17	28	7	18	30	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. €

	2017	2016
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar</b>	<b>178</b>	<b>173</b>
Währungsumrechnungseffekte	-3	-7
Pensionszahlungen	-4	-3
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	36	6
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	4	5
Erträge des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	7	6
Zahlungen für Planabgeltungen	-	-1
Unternehmenszusammenschlüsse/Umgliederungen/Veräußerungen	-1	-
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>218</b>	<b>178</b>

Rund 93 % (2016: 92 %) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in den drei größten Ländern: Deutschland (2017: 63 %, 2016: 57 %), Großbritannien (2017: 23 %, 2016: 28 %) und Südkorea (2017: 7 %, 2016: 8 %).

Ein Teil des Planvermögens in Deutschland wird von einem Treuhänder im Rahmen eines Contractual Trust Arrangement (CTA) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG gehalten. Treuhänder ist der Verein adidas Pension Trust e. V. Der Investitionsausschuss des adidas Pension Trust e. V. bestimmt 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. Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr 2017 liquide Mittel in Höhe von 30 Mio. € auf den Treuhänder übertragen. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Immobilien, Aktienindexfonds und Hybridanleihen investiert. Ein weiterer Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über Pensionsfonds bzw. Unterstützungs kassen 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 2018 werden Einzahlungen in Höhe von 43 Mio. € erwartet. Davon entfallen 6 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger gezahlt werden, und 37 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2017 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen (einschließlich Zinsertrag) 11 Mio. € (2016: 10 Mio. €).

#### Zusammensetzung des Planvermögens in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Liquide Mittel	19	28
Aktien	26	59
Anleihen	26	34
Immobilien	50	13
Rückdeckungsversicherung	46	44
Investmentfonds	51	–
Versicherungsprodukte	–	0
Andere Vermögenswerte	0	0
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens</b>	<b>218</b>	<b>178</b>

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. 2017	31. Dez. 2016
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	2	5
Abgrenzungsposten	51	41
Übrige	0	0
<b>Sonstige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>53</b>	<b>46</b>

#### 26 » AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDES KAPITAL

Das Grundkapital der adidas AG hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2016 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag und darüber hinaus am 23. Februar 2018 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 5.354.952 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 5.354.952 € am Grundkapital und mithin 2,56 % des Grundkapitals. Am 23. Februar 2018 hält die adidas AG 5.322.731 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 5.322.731 € am Grundkapital und mithin 2,54 % des Grundkapitals.

**Genehmigtes Kapital**

Vom bestehenden genehmigten Kapital von insgesamt bis zu 90 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2017 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 23. Februar 2018 keinen Gebrauch gemacht.

Die folgende Darstellung des bestehenden genehmigten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 2, 3, 4 und 5 der Satzung und beinhaltet daher nicht die von der Hauptversammlung am 11. Mai 2017 aufgehobenen Genehmigten Kapitale 2013/I, 2013/III und 2015, von denen bis zum 11. Mai 2017 ebenfalls kein Gebrauch gemacht wurde.

Das genehmigte Kapital der adidas AG ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital bis zum 7. Juni 2022

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 50 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spaltenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2017/I);

bis zum 7. Juni 2020

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 16 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2017/II);

bis zum 7. Juni 2022

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spaltenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabebetrags, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich

unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen (Genehmigtes Kapital 2017/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 11. Mai 2017 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 11. Mai 2017 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugsplieth durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10 %) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Beschlussfassung über die Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt; aufgrund des Genehmigten Kapitals 2017/III und des Genehmigten Kapitals 2017/II insgesamt ausgegebene Aktien dürfen nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe vorhandenen Grundkapitals betragen;

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 Aktienausgabe festzulegen. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen (Genehmigtes Kapital 2016). Auf die Höchstzahl der 4.000.000 Aktien sind zurückgeworbene eigene Aktien der Gesellschaft anzurechnen, welche die Gesellschaft während der Laufzeit dieser Ermächtigung für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme verwendet. Die neuen Aktien dürfen nur an (aktuelle und ehe-

malige) 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 Erlöschen 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 81,13 € je Aktie in 6.163.246 Aktien der adidas AG umgewandelt werden. Der Ausübungspreis beträgt derzeit 81,13 € je Aktie. Die Wandelanleihe verzinst sich mit 0,25 % pro Jahr. Die Inhaber der Wandelanleihe hatten das Recht, zum 14. Juni 2017 die Rückzahlung der Anleihe zu verlangen. Die adidas AG hat seit 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 81,13 € beträgt, um mindestens 30 % übersteigt. Die Wandelanleihe wird an der Frankfurter Wertpapierbörsen im Freiverkehr gehandelt. Für Einzelheiten zur Bedienung der Wandelanleihe durch eigene Aktien

#### SIEHE RÜCKERWERB UND VERWENDUNG EIGENER AKTIEN, S. 199

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 23. Februar 2018 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.

Bis zum Bilanzstichtag und darüber hinaus bis zum 23. Februar 2018 hat der Vorstand der adidas AG auf der Grundlage der am 8. Mai 2014 erteilten Ermächtigung keine Schuldverschreibungen und dementsprechend aus dem Bedingten Kapital 2014 keine Aktien ausgegeben.

#### **Rückerwerb 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 Rückerwerb 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 Rückerwerb 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 8. November 2016 bis einschließlich 31. Januar 2017 hat die adidas AG im Rahmen der durch die Hauptversammlung am 12. Mai 2016 erteilten Ermächtigung in einer dritten Tranche 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. Der Rückerwerb diente 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. Das Aktienrückkaufprogramm läuft zum 31. Dezember 2017 aus. Für Einzelheiten dazu [SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB, S. 131](#)

Im Geschäftsjahr 2017 wurden insgesamt 2.814.470 eigene Aktien zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe verwendet. Im Geschäftsjahr 2018 und bis zum 23. Februar 2018 wurden insgesamt 9.861 eigene Aktien zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der adidas AG begebenen Wandelanleihe verwendet.

Ferner wurden im Geschäftsjahr 2017 30.420 eigene Aktien und darüber hinaus bis zum 23. Februar 2018 weitere 22.360 eigene Aktien aufgrund vertraglicher Verpflichtungen als Gegenleistung u.a. für die Übertragung bzw. Lizenzierung von gewerblichen Schutzrechten und Immaterialgüterrechten verwendet.

Im Geschäftsjahr 2017 und darüber hinaus bis zum 23. Februar 2018 hat die adidas AG insgesamt 2.877.111 eigene Aktien verwendet.

### Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

Im Geschäftsjahr 2016 hat die adidas AG ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zugunsten von Mitarbeitern der adidas AG und ihrer verbundenen Unternehmen eingeführt.

Am 6. Januar 2017 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm 25.699 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 144,41 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 3.711.236 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 25.699 € bzw. 0,01 % des Grundkapitals. Sämtliche am 6. Januar 2017 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 9. Januar 2017 bzw. am 10. Januar 2017 an berechtigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 7. April 2017 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm 20.086 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 176,16 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 3.538.364 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 20.086 € bzw. 0,009 %. Sämtliche am 7. April 2017 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 11. April 2017 an berechtigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 7. Juli 2017 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm 22.563 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 175,61 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 3.962.498 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 22.563 € bzw. 0,01 %. Sämtliche am 7. Juli 2017 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 11. Juli 2017 an berechtigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 9. Oktober 2017 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm 20.454 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 194,40 €

erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 3.976.337 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 20.454 € bzw. 0,009 %. Sämtliche am 9. Oktober 2017 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 11. Oktober 2017 an berechtigte Mitarbeiter ausgegeben.

Am 8. Januar 2018 wurden von der adidas AG im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm 25.672 Aktien der adidas AG zu einem Durchschnittspreis von 173,27 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 4.448.258 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 25.672 € bzw. 0,01 %. Zum selben Zeitpunkt wurden von der adidas AG weitere 3.642 Aktien der adidas AG, die als Matching-Aktien verwendet wurden, zu einem Durchschnittspreis von 173,27 € erworben. Das entsprach einem Gesamtpreis von insgesamt 631.059 € (ohne Erwerbsnebenkosten) mit einem anteiligen Betrag bzw. Anteil am Grundkapital von 3.642 € bzw. 0,002 %. Sämtliche am 8. Januar 2018 zu diesem Zweck erworbenen Aktien wurden am 10. Januar 2018 an berechtigte Mitarbeiter ausgegeben. Für Einzelheiten zum Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

[SIEHE ANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HGB UND § 289A ABS. 1 HGB, S. 131](#)

[SIEHE ERLÄUTERUNGEN 02 UND 27](#)

### Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 (bzw. bis zum 31. Dezember 2017 § 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 23. Februar 2018 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 23. Februar 2018 stehen auf der Website des Unternehmens zur Verfügung.

[ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](http://ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN)

#### Mitgeteilte meldepflichtige Beteiligungen zum 23. Februar 2018

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Mitteilungspflichten bzw. Zurechnungen gemäß WpHG <sup>1</sup>	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
Albert Frère <sup>2</sup>	28. Dezember 2017	5 % Überschreitung	§ 33	7,50	15.694.711
Fidelity Mt. Vernon Street Trust, Boston, MA, USA <sup>3</sup>	13. Dezember 2017	3 % Unterschreitung	§ 21	2,99	6.258.487
adidas AG, Herzogenaurach, Deutschland <sup>4</sup>	28. November 2017	3 % Unterschreitung		2,62	5.478.213
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA <sup>5</sup>	14. November 2017	5 % Überschreitung	§§ 22, 25 Abs. 1 Nr. 1 und § 25 Abs. 1 Nr. 2	7,38	15.448.941
Elian Corporate Trustee (Cayman) Limited, Grand Cayman, Kaimaninseln <sup>6</sup>	16. Dezember 2016	5 % Überschreitung	§§ 22, 25 Abs. 1 Nr. 2	5,71	11.950.482
FMR LLC, Wilmington, DE, USA <sup>7</sup>	12. Mai 2016	5 % Überschreitung	§ 22	5,31	11.117.704
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA <sup>8</sup>	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
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA <sup>9</sup>	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

<sup>1</sup> Die genannten Vorschriften des WpHG beziehen sich auf die jeweils geltende Fassung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Stimmrechtsmitteilung. Die Mitteilungspflichten und Zurechnungstatbestände waren bis zum 31. Dezember 2017 in §§ 21 ff. WpHG und sind seit dem 1. Januar 2018 in §§ 33 ff. WpHG geregelt.

<sup>2</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 08.02.2018.

<sup>3</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 20.12.2017.

<sup>4</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 04.12.2017.

<sup>5</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 20.11.2017.

<sup>6</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 22.12.2016.

<sup>7</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 19.05.2016.

<sup>8</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 29.07.2015.

<sup>9</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die adidas AG vom 28.07.2015.

#### 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 – 7,5 % (2016: 1,6 %) und ergibt sich aus den Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von – 484 Mio. € (2016: 103 Mio. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 6,450 Mrd. € (2016: 6,472 Mrd. €). Das EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt für das Geschäftsjahr 2017 2,511 Mrd. € (2016: 1,953 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt im Geschäftsjahr 2017 – 0,2 (2016: 0,1).

## 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, Aufwendungen für Aktionsoptionspläne, Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen, sowie vom Gesetz verlangte Rücklagen;
- **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.

Die Kapitalrücklage enthält ausschüttungsgesperres Kapital in Höhe von 4 Mio. €. Darüber hinaus enthalten die übrigen Rücklagen weiteres ausschüttungsgesperres Kapital in Höhe von 47 Mio. €.

## Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2017 wurde für das Jahr 2016 eine Dividende in Höhe von 2,00 € je Aktie (Gesamtbetrag: 405 Mio. €) ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt vor, den Bilanzgewinn der adidas AG aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr 2017 in Höhe von 573 Mio. € zur Ausschüttung einer Dividende von 2,60 € je Aktie zu verwenden und den restlichen Betrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2017 bestehen 203.861.234 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 530 Mio. € führen.

## 27 »ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNG

### Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter

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. Die im ersten Investitions-Quartal vom 1. Oktober 2016 bis 31. Dezember 2016 gewährten Investment-Aktien wurden am 9. Januar 2017 bzw. am 10. Januar 2017 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben. Die im zweiten Investitions-Quartal vom 1. Januar 2017 bis 31. März 2017 gewährten Investment-Aktien wurden am 11. April 2017 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben. Die im dritten Investitions-Quartal vom 1. April 2017 bis 30. Juni 2017 gewährten Investment-Aktien wurden am 11. Juli 2017 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben. Die im vierten Investitions-Quartal vom 1. Juli 2017 bis 30. September 2017

gewährten Investment-Aktien wurden am 11. Oktober 2017 an die berechtigten Mitarbeiter ausgegeben.

Das Programm ermöglicht es den Mitarbeitern, Aktien der adidas AG („Investment-Aktien“) mit einem 15%igen Rabatt zu erwerben sowie anteilig unentgeltlich zusätzliche Aktien („Matching-Aktien“) zu erhalten. Aktuell können berechtigte Mitarbeiter der adidas AG sowie von elf weiteren Tochterunternehmen daran teilnehmen. Bis zu zwei Wochen vor dem Beginn eines jeden Investitions-Quartals kann sich jeder berechtigte 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 Erdiensttichtag 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 einmal anteilig unentgeltliche Matching-Aktien (eine Matching-Aktie für sechs erworbene adidas AG Aktien). Dieses Programm stellt für beide Komponenten eine anteilsbasierte Vergütungsvereinbarung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zum aktuellen Zeitpunkt dar. Für die dienstzeitabhängige Komponente der Matching-Aktien wurde ein entsprechender Abschlag berücksichtigt. Im Folgenden sind die Auswirkungen dargestellt:

**Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Mitarbeiter**

	Zum 31. Dezember 2016					Zum 31. Dezember 2017					
	1. Investment- Quartal	1. Investment- Quartal	2. Investment- Quartal	3. Investment- Quartal	4. Investment- Quartal	5. Investment- Quartal	1. Oktober 2016	2. Januar 2017	3. April 2017	3. Juli 2017	2. Oktober 2017
Tag der Gewährung	1. Oktober 2016	1. Oktober 2016	2. Januar 2017	3. April 2017	3. Juli 2017	2. Oktober 2017					
Aktienkurs am Tag der Gewährung [in €]	157,40	157,40	151,30	175,85	168,90	196,10					
Aktienkurs am 31. Dezember [in €]	150,15					167,15					
Anzahl der gewährten Investment-Aktien basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember	24.665	–	–	–	–	26.671					
Anzahl der tatsächlich gekauften Investment-Aktien		25.699	20.086	22.563	20.454	–					
Gewährte ausstehende Matching-Aktien basierend auf dem Aktienkurs am 31. Dezember oder den tatsächlich gekauften Investment-Aktien	4.110	3.643	3.016	3.429	3.077	4.445					
Durchschnittlicher verbleibender Erdienungszeitraum zum 31. Dezember [in Monaten]	12	0	3	6	9	12					

Die Anzahl der verwirkten Matching-Aktien in der Berichtsperiode betrug 1.463 (2016: 0).

Zum 31. Dezember 2017 betrugen die Aufwendungen in Verbindung mit den Investment-Aktien 2,5 Mio. € (2016: 0,6 Mio. €).

Aufwendungen in Verbindung mit den Matching-Aktien betrugen im Jahr 2017 1,4 Mio. € (2016: 0,1 Mio. €).

Am 31. Dezember 2017 haben die Teilnehmer am Mitarbeiterbeteiligungsprogramm insgesamt 4 Mio. € (2016: 3 Mio. €) investiert. Die Aktien aus diesem Investment wurden bis Ende Dezember noch nicht an die Teilnehmer transferiert. Deshalb enthält der Posten „Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten“ diesen Betrag. [SIEHE ERLÄUTERUNG 19](#)

**Anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Dritte**

Im Jahr 2016 schloss adidas einen Promotion- und Werbevertrag, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für fremde Dritte beinhaltet, ab. Der Vertrag hat eine Laufzeit von fünf Jahren und endet 2021.

Der erste Teil des Vertrags enthält eine Gewährung von Basisaktien über fünf Jahre, die einem Wert von 5 Mio. US-\$ pro Jahr entsprechen. Aufgrund von vertraglichen Bedingungen entspricht die erste Gewährung im Jahr 2017 einer Anzahl von 30.420 Aktien. Die Aktien wurden aus der dritten Tranche des Aktienrückkaufprogramms mit einem durchschnittlichen Aktienpreis von 140,96 € verwendet. [SIEHE ERLÄUTERUNG 26](#)

Am 1. Januar 2017 (Tag der Gewährung) wurden die Aufwendungen für Basisaktien in Höhe von 5 Mio. € über den Erdienungszeitraum von zwölf Monaten verteilt.

Der zweite Teil des Vertrags beinhaltet eine Gewährung von Bonusaktien in Höhe von 5 Mio. US-\$, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Diese Option kann zweimal ausgeführt werden. Am 31. Dezember 2017 war die Erfüllung der Bedingungen wahrscheinlich, sodass Aufwendungen für Bonusaktien in Höhe von 1,4 Mio. € zurückgestellt wurden.

**Anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich für Mitarbeiter**

Im Jahr 2017 hat adidas einen Long-Term Incentive (LTI) Plan, der eine anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich darstellt, aufgesetzt. Es werden RSU (Restricted Stock Units) unter der Bedingung, dass der Begünstigte drei bzw. vier Jahre bei der adidas AG oder einer ihrer Tochtergesellschaften ungekündigt beschäftigt ist, gewährt. Diese Mindestbeschäftigungsdauer bezieht sich auf das Kalenderjahr der Gewährung der RSUs und die darauffolgenden drei Kalenderjahre.

Der Gesamtwert der an die Führungskräfte zu zahlenden Barvergütung wird an jedem Bilanzstichtag sowie am Erfüllungstag basierend auf dem beizulegenden Zeitwert der RSU neu ermittelt und als Personalaufwand durch eine entsprechende Erhöhung der Rückstellung über den Zeitraum der Leistungserbringung durch die Begünstigten verteilt. Des Weiteren werden Sozialabgaben bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts berücksichtigt, sofern die jeweiligen Länderbestimmungen sowie die Seniorität der Begünstigten dies erforderten. Alle Änderungen aus der Folgebewertung der Rückstellung werden im Personalaufwand gezeigt.

Aufgrund der Neuauflage des LTI wurden im Geschäftsjahr 2017 eine Tranche mit dreijähriger und eine mit vierjähriger Laufzeit ausgegeben. Bemessungskriterium für die Anzahl der gewährten RSUs ist die Hierarchiestufe. Zusätzlich wurde

für die vierjährige Tranche das Erreichen von einer im Voraus festgelegten Zielgröße, d.h. dem Wachstum des verwässerten Ergebnisses je Aktie aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen, vereinbart.

Der Wert einer RSU entspricht dem Durchschnittskurs der adidas AG Aktie an den ersten 20 Börsenhandelstagen im Januar des jeweiligen Geschäftsjahres. Zum 31. Dezember 2017 wurde der Rückstellungsberechnung ein beizulegender Zeitwert in Höhe von 161,61 € pro RSU für die dreijährige Tranche sowie 157,91 € pro RSU für die vierjährige Tranche zugrunde gelegt. Der beizulegende Zeitwert ermittelt sich aus dem Stichtagskurs der adidas AG Aktie zum 29. Dezember 2017 angepasst um die zukünftigen zu erwartenden Dividendenzahlungen.

Der durchschnittliche risikolose Zinssatz, der basierend auf Bundeswertpapieren ermittelt wird, beträgt 0,71 % für die dreijährige Tranche und 0,67 % für die vierjährige Tranche.

Zum 31. Dezember 2017 waren weltweit 408.236 RSUs für die dreijährige Tranche sowie 331.143 RSUs für die vierjährige Tranche für den Long-Term Incentive Plan berücksichtigt. Die RSUs für die dreijährige Tranche wurden im Jahr 2017 ausgegeben. Dies führt 2017 zu einem Aufwand in Höhe von 31 Mio. €. Die entsprechende Rückstellung beläuft sich ebenfalls auf 31 Mio. €.

## 28 »NICHT BEHERRSCHEDE ANTEILE

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2017 und zum 31. Dezember 2016 zwei Tochterunternehmen zuzuordnen. [SIEHE AUCH ANLAGE II ZU DIESEM KONZERNABSCHLUSS \(SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAUACH, S. 231\)](#) Diese Tochterunternehmen sind teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten Jahren erworben bzw. gegründet worden.

Bezogen auf den Konzernabschluss der adidas AG hat kein einzelnes individuelles Tochterunternehmen wesentliche nicht beherrschende Anteile.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

### Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen

Name der Gesellschaft	Hauptgeschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote (in %)	
		31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Life Sport Ltd.	Israel	15 %	15 %
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. 2017	31. Dez. 2016
Umsatzerlöse (mit Dritten)	185	168
<b>Gewinn</b>	<b>20</b>	15
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	3	2
Sonstiges Ergebnis	17	-1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>38</b>	<b>15</b>
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis	4	2
Kurzfristige Vermögenswerte	98	85
Langfristige Vermögenswerte	16	16
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-63	-55
Langfristige Verbindlichkeiten	-1	-1
<b>Nettovermögen</b>	<b>50</b>	<b>44</b>
Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz	-15	-17
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	14	18
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-3	-8
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit	-6	0
<b>Nettozunahme des Finanzmittelbestands</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahrs <sup>1</sup>	1	2

<sup>1</sup> Im Mittelabfluss 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 von einem bis 21 Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preis-anpassungsklauseln. Die Mietaufwendungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) aus diesen Verträgen, die zum Teil um-satzabhängig sind, beliefen sich auf 779 Mio. € bzw. 707 Mio. € für die Geschäftsjahre 2017 und 2016.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

#### Mindestleasingzahlungen aus Operating-Leasing in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Innerhalb eines Jahres	722	688
Zwischen einem und fünf Jahren	1.341	1.289
Über fünf Jahre	586	523
<b>Gesamt</b>	<b>2.649</b>	<b>2.501</b>

### 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 5 Mio. € bzw. 8 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2017 und 2016 ausgewiesen. Der Zinsaufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche) und die Abschreibungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) für das Geschäftsjahr 2017 beliefen sich auf 0 Mio. € (2016: 0 Mio. €) bzw. 3 Mio. € (2016: 4 Mio. €).

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing beinhalten 2017 grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 95 Jahren. Die Mindestleasingzahlung für diese Rechte beträgt 11 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 2020 laufen, sowie für grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 95 Jahren, stellen sich wie folgt dar:

#### Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:		
Innerhalb eines Jahres	0	3
Zwischen einem und fünf Jahren	1	1
Über fünf Jahre	11	12
<b>Mindestleasingzahlungen gesamt</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	-10	-10
<b>Barwert der Mindestleasingzahlungen</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
Davon fällig:		
Innerhalb eines Jahres	0	3
Zwischen einem und fünf Jahren	0	1
Über fünf Jahre	2	2

### 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. 2017	31. Dez. 2016
Innerhalb eines Jahres	181	134
Zwischen einem und fünf Jahren	255	233
Über fünf Jahre	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>437</b>	<b>366</b>

**30 » FINANZINSTRUMENTE****Ergänzende Angaben zu Finanzinstrumenten**

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2017 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2017	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2017
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam		
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>							
Flüssige Mittel	n. a.	1.598	1.598				1.598
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	5				5	5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	2.315	2.315				2.315
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	82		82			82
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	28			28		28
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	283	283				283
<b>Langfristige Finanzanlagen</b>							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	82			82		82
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	145	56 <sup>1</sup>	89			145
Kredite	LaR	9	9				9
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	1		1			1
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	14			14		14
Schuldscheine	AfS	118			118		118
Earn-out-Komponenten	AfS	19			19		19
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	67	67				67

<sup>1</sup> Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente werden zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen gezeigt

Buchwerte der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2017 gemäß den Kategorien des IAS 39 und ihre beizulegenden Zeitwerte in Mio. €

	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2017	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2017				
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergebniswirksam						
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	FLAC	106	106				106				
Wandelanleihe	FLAC	31	31				63				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.975	1.975				1.975				
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	837	837				837				
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	250		250			250				
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	24			24		24				
Earn-out-Komponenten	n. a.	21			21		21				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	67	67				67				
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	0			0		0				
Langfristige Finanzverbindlichkeiten											
Eurobond	FLAC	983	983				1.035				
Wandelanleihe	FLAC	-	-				-				
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	1	1				1				
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten											
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n. a.	9		9			9				
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	5			5		5				
Earn-out-Komponenten	n. a.	5			5		5				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	1	1				1				
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n. a.	3			3		3				
<b>Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>											
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		129									
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		-									
Davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		129									
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		2.674									
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		282									
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		4.001									
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)		29									

<sup>1</sup> Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente werden zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen gezeigt

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		
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>							
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
Schuldschein	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 <sup>1</sup>	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

<sup>1</sup> Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente werden zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen gezeigt

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						
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>											
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten											
Bankverbindlichkeiten	FLAC	379	379				379				
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											
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				
<b>Davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>											
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									

1 Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente werden zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungsaufwendungen gezeigt

Hierarchische Einstufung der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten gemäß IFRS 13 zum 31. Dezember 2017 in Mio. €

	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2017	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	5		5	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	83		83	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	42		42	
Langfristige Finanzanlagen	227		89 <sup>1</sup>	138
Schuldscheine	118			118
Earn-out-Komponenten	19			19
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>494</b>	<b>218</b>	<b>276</b>	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	169		169	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	259		259	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	29		29	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.035	1.035		
Earn-out-Komponenten	25			25
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>1.517</b>	<b>1.035</b>	<b>457</b>	<b>25</b>

<sup>1</sup> Im Jahr 2017 wurden Nettogewinne in Höhe von 4 Mio. € und Verluste aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von 3 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.

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 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 <sup>1</sup>	145
Schuldschein	45			45
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>636</b>		<b>445</b>	<b>190</b>
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
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2.039</b>	<b>1.048</b>	<b>969</b>	<b>22</b>

<sup>1</sup> Im Jahr 2016 wurden Nettogewinne in Höhe von 2 Mio. € und Gewinne aus Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von 1 Mio. € erfolgsneutral ausgewiesen.

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d. h. Preisel) oder indirekte (d. h. hergeleitete Preisel) 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 2017 in Mio. €**

		Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2017	Zugänge				Abgänge		Gewinne		Verluste		Effekt aus Währungs- umrechnung	Beizulegender Zeitwert 31.Dez. 2017
Langfristige Finanzanlagen	Diese Kategorie enthält eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 82 Mio. €. Anstelle einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	81					-	-	1		-	-	82	
Schuldschein	Am 26. Juli 2017 unterzeichnete adidas eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Geschäftssegments CCM Hockey, das zum 1. September 2017 veräußert wurde und einen Schuldschein umfasste. Die Discounted-Cashflow-Methode wird angewendet. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	-					36	-	-	-	-1	-	35	
Schuldschein	Am 10. Mai 2017 hat adidas eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des TaylorMade Geschäfts, inklusive der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth (zusammen TaylorMade), unterzeichnet, das am 2. Oktober 2017 veräußert wurde und einen Schuldschein umfasste. Die Discounted-Cashflow-Methode wird angewendet. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	-					86	-	-	-	-0	-3	83	
Schuldscheine	Am 23. Januar 2015 unterzeichnete adidas eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Geschäftssegments Rockport, das zum 31. Juli 2015 veräußert wurde und bedingte Schuldscheine umfasste. Die Discounted-Cashflow-Methode wird angewendet. Die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	45					-	-	-	-	-40	-5	-	
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	Am 10. Mai 2017 hat adidas eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des TaylorMade Geschäfts, inklusive der Marken TaylorMade, Adams Golf und Ashworth (zusammen TaylorMade), unterzeichnet, das am 2. Oktober 2017 veräußert wurde und Earn-out-Komponenten umfasste. Die Earn-out-Komponenten sind von der Erreichung bestimmter Erfolgskennzahlen innerhalb der ersten fünf Jahre nach dem Verkauf abhängig. Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird im Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gezeigt.	-					19	-	-	-	-	-	19	
Investitionen in sonstige Eigenkapitalinstrumente	Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf erfassene Wertminderungsaufwendungen infolge eines oder mehrerer Ereignisse, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Wertminderung vorlag. Die Wertminderung wird ergebniswirksam im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	64					26	-14	-	-	-20	-	56	
Earn-out-Komponenten (Passiva)	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.	22					-	-2	-	-	5	-	25	

**Überleitung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3 in 2016 in Mio. €**

		Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2016			Gewinne	Verluste	Effekt aus Währungs- umrechnung	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2016
			Zugänge	Abgänge				
Langfristige Finanzanlagen	Diese Kategorie enthält eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 81 Mio. €. Anstelle einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	81	-	-	1	-	-	81
Schuldscheine	Am 23. Januar 2015 unterzeichnete adidas eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Geschäftssegments Rockport, das zum 31. Juli 2015 veräußert wurde und bedingte Schuldscheine 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 Eigenkapitalinstrumente	Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts bezieht sich auf erfasste Wertminderungsaufwendungen infolge eines oder mehrerer Ereignisse, bei denen unter Berücksichtigung der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung ein objektiver Hinweis auf eine Wertminderung vorlag. Die Wertminderung wird ergebniswirksam im sonstigen Finanzergebnis ausgewiesen.	22	47	-	-	-5	-	64
Earn-out-Komponenten (Passiva)	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	-	-	-	1	-	22

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 zu grunde 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 2017.	Nicht anwendbar	FLAC
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis des Eurobonds zum 31. Dezember 2017.	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 2017.	Nicht anwendbar	AfS
Devisentermingeschäfte	Im Geschäftsjahr 2017 hat adidas die Par-Methode (Forward-NPV) für alle Währungspaare zur Berechnung des beizulegenden Zeitwerts, die aktiv gehandelte Zukunftsrenten unterstellt, verwendet.	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 Rohstoffzukunftsrenten herangezogen, die mit Einlage- und Swapzinssätzen diskontiert werden.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FAHfT
Total Return Swap (auf eigene Aktien)	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der adidas AG Aktie zum 31. Dezember 2017 abzüglich der aufgelaufenen Zinsen.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FLHfT

**Zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Stufe 3**

<b>Art</b>	<b>Bewertungsmethode</b>	<b>Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren</b>	<b>Beziehung zwischen wesentlichen, nicht beobachtbaren Inputfaktoren und der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts</b>	<b>Kategorie</b>
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 2017 berücksichtigt.	Siehe Spalte „Bewertungsmethode“ <sup>1</sup>		FAHfT
Earn-out-Komponenten (Aktiva)	Die Ermittlung erfolgt auf Basis einer optionspreistheoretischen, Monte-Carlo-basierten Bewertung mittels derer künftige EBITDA-Werte simuliert werden. Die dadurch ermittelten Earn-out-Zahlungen werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes.	Risikoadjustierter, laufzeitspezifischer Diskontierungssatz (2,1 % – 4,9 %) EBITDA-Werte Konfidenzniveau	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn die Dividenden höher (niedriger) wären oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	AfS
Schuldscheine	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, laufzeitspezifischer Diskontierungssatz (2,0 % – 3,2 %)	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 2017 berücksichtigt.	Siehe Spalte „Bewertungsmethode“ <sup>1</sup>		AfS
Earn-out-Komponenten (Passiva)	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 (1,75 %)	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn das EBITDA höher (niedriger) wäre oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	n. a.

Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren haben sich im Laufe des Jahres 2017 nicht signifikant verändert mit Ausnahme der Inputfaktoren für den Schuldschein, der sich auf die Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Geschäftssegments Rockport bezieht. Die der Ermittlung der zukünftigen Zahlungsströme zugrunde liegende Dividende wird nicht mehr erwartet. Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um 1 Prozentpunkt oder eine Reduzierung der simulierten künftigen EBITDA-Werte um ca. 10 % führt zu einer Reduzierung der beizulegenden Zeitwerte um 5 % bzw. 10 %.

**Nettогewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten,  
die ergebniswirksam erfasst wurden in Mio. €**

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
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	–60	–35
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–56	–3
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	22	15

Nettогewinne 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 Zinsaufwendungen.

Nettoverluste aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten beziehen sich hauptsächlich auf die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts der bedingten Gegenleistung in Verbindung mit dem Verkauf des Geschäftssegments Rockport im Juli 2015.

Nettогewinne oder -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettогewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet

werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Die nach IFRS 7 „Finanzinstrumente: Angaben“, Paragrafen 13A bis 13F („Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten“) sowie 31 bis 42 („Art und Ausmaß der sich aus Finanzinstrumenten ergebenden Risiken“), erforderlichen Angaben sind diesem Konzernanhang und dem Konzernlagebericht zu entnehmen. **SIEHE ERLÄUTERUNG 07**

**■ SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 142****Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos**

adidas nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2017 hat adidas ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien mit einem Gesamtbetrag von 12 Mio. € (2016: 15 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 2 Mio. € nach Steuern (2016: 9 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von –144 Mio. € nach Steuern (2016: 226 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2017 in Höhe von 6 Mio. € ergebniswirksam aus (2016: 2 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von 6 Mio. € (2016: 7 Mio. €) wurden 2017 ergebniswirksam erfasst. Aufgrund einer Veränderung des Exposures wurden im Geschäftsjahr 2017 einige Währungssicherungsgeschäfte geschlossen, was zu einer ergebniswirksamen Umklassifizierung von 1 Mio. € aus der Hedging-Rücklage führte.

Insgesamt wurden für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2017 und 2016 Sicherungsinstrumente zur Absicherung eines Nettobetrags von 6,6 Mrd. US-\$ bzw. 6,5 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. 2017	31. Dez. 2016
Devisentermingeschäfte	11.327	11.750
Währungsoptionen	565	459
<b>Gesamt</b>	<b>11.892</b>	<b>12.209</b>

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. 2017	31. Dez. 2016
Devisentermingeschäfte	5.201	6.156
Währungsoptionen	453	405
<b>Gesamt</b>	<b>5.654</b>	<b>6.561</b>

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

#### Beizulegende Zeitwerte in Mio. €

	31. Dez. 2017		31. Dez. 2016	
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	101	-280	362	-112
Währungsoptionen	25	-3	19	-1
Gesamt	126	-283	381	-113

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen – 178 Mio. € (2016: 240 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 negative beizulegende Zeitwert von – 2 Mio. € (2016: 18 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungswaps 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 8 Mio. € (2016: 18 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges. Die vorstehend genannte Zahl enthält sowohl positive Zeitwerte in Höhe von 7 Mio. € (2016: 9 Mio. €) als auch negative Zeitwerte in Höhe von – 1 Mio. € (2016: – 1 Mio. €) und weist darüber hinaus einen positiven inneren Wert der Optionen in Höhe von 2 Mio. € aus.

Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts aus offenen Cashflow-Hedges, die der Absicherung künftiger Verkaufstransaktionen dienen, werden zu dem Zeitpunkt, zu dem das geplante Warengeschäft stattfindet, ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2018 geplant. Im Jahr 2017 wurde ein Gewinn aus Absicherungsgeschäften für Verkaufstransaktionen in Höhe von 60 Mio. € realisiert (2016: 26 Mio. €). Zum Bilanzstichtag sind Gewinne in Höhe von 64 Mio. € (2016: Verluste in Höhe von 12 Mio. €) erfolgsneutral in den Vorräten erfasst worden, die bei erwarteter Realisierung des Grundgeschäfts im Jahr 2018 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 – 90 Mio. € (2016: – 92 Mio. €) ausgewiesen. Sie bleibt so lange bestehen, bis das ausländische Tochterunternehmen veräußert wird. Zum 31. Dezember 2017 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.

Für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate wurde im Jahr 2017 die „Par-Methode“ (Forward-NPV) angewendet, für die mit tatsächlich auf dem Markt gehandelten Forward-Kursen abgestellt wurde.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2017 und 2016 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. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	60	54
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	2	3
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	3	3
Wertaufholungen für immaterielle und materielle Vermögenswerte	1	2
Erträge aus der vorzeitigen Beendigung von Promotion-Verträgen	2	69
Erträge aus der Veräußerung des Mitchell & Ness Geschäfts	0	39
Übrige Erträge	65	92
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>133</b>	<b>262</b>

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 und aus der Unterlizenzierung von Markenrechten.

## 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 2017 entfielen 24 % (2016: 24 %) 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 453 Mio. € bzw. 370 Mio. € in den Geschäftsjahren 2017 und 2016. Davon wurden 2 Mio. € bzw. 2 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 24 Mio. € im Jahr 2017 (2016: 23 Mio. €).

### Sonstige betriebliche Aufwendungen in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Aufwendungen für Marketinginvestitionen	2.141	1.889
Aufwendungen für Point-of-Sale-Investitionen	592	521
Marketinggemeinkosten <sup>1</sup>	748	642
Vertrieb <sup>1</sup>	2.352	2.146
Logistik <sup>1</sup>	1.098	932
Forschung und Entwicklung <sup>1</sup>	187	149
Zentrale Verwaltung <sup>1</sup>	1.765	1.605
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>8.882</b>	<b>7.885</b>
Davon: Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	451	369

<sup>1</sup> Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

Die Vertriebsaufwendungen beliefen sich insgesamt im Jahr 2017 auf 6.930 Mio. € (2016: 6.131 Mio. €).

## 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 2017 und 2016 belief sich dieser auf 10,454 Mrd. € bzw. 9,324 Mrd. €.

### Personalaufwand

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

### Personalaufwand in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Löhne und Gehälter	2.234	2.091
Sozialabgaben	214	197
Pensionsaufwand	101	84
<b>Personalaufwand</b>	<b>2.549</b>	<b>2.373</b>

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. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	23	21
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	2	0
Wechselkursgewinne, netto	19	5
Sonstige	1	1
<b>Finanzerträge</b>	<b>46</b>	<b>28</b>

**Finanzaufwendungen in Mio. €**

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	62	70
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	0	0
Sonstige	31	4
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>93</b>	<b>74</b>

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 31 Mio. € für das Geschäftsjahr 2017 (2016: 4 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 2017 und 2016 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. 2017	31. Dez. 2016
Latente Steueransprüche	630	732
Latente Steuerschulden	-275	-387
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>355</b>	<b>345</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

**Entwicklung der latenten Steueransprüche in Mio. €**

	2017	2016
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar</b>	<b>345</b>	<b>269</b>
Latente Steueraufwendungen/-erträge	-19	56
Veränderung Konsolidierungskreis <sup>1</sup>	-17	1
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>2</sup>	-7	21
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>3</sup>	68	-2
Währungsumrechnungseffekte	-15	0
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember</b>	<b>355</b>	<b>345</b>

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung 04.

<sup>2</sup> Siehe Erläuterung 24.

<sup>3</sup> Siehe Erläuterung 30.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -schulden des Unternehmens nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

#### Latente Steuern in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Langfristige Vermögenswerte	150	202
Kurzfristige Vermögenswerte	219	193
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	302	334
Kumulierte steuerliche Verlustvorträge	30	76
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>702</b>	<b>805</b>
Langfristige Vermögenswerte	255	346
Kurzfristige Vermögenswerte	69	68
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	23	46
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>347</b>	<b>460</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>355</b>	<b>345</b>

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang ange setzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Steuervorteils wahrscheinlich ist. Für die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit werden neben der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft auch geeignete steuerliche Strukturmaßnahmen berücksichtigt.

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, haben sich im Geschäftsjahr 2017 von 731 Mio. € auf 518 Mio. € verringert. Sie entfallen größtenteils auf steuerliche Verlustvorträge und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA, die ab 2026 zu verfallen beginnen. Die verbleibenden nicht aktivierte latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahr

scheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden.

Der Verkauf von TaylorMade wurde in den USA als Veräußerung von Anteilen berücksichtigt. Der Käufer hat in den USA ein gesetzliches Wahlrecht, die Transaktion steuerlich als Kauf von einzelnen Vermögenswerten zu behandeln. Macht der Käufer von diesem Wahlrecht Gebrauch, können sich diesbezüglich die latenten Steueransprüche und Steuerschulden verändern.

adidas berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für ein behaltene Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Im Fall, dass diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet werden oder das Unternehmen seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußert, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

#### Steueraufwand

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

#### Ertragsteueraufwand in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Laufender Steueraufwand	649	482
Latente Steueraufwendungen/-erträge	19	-56
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>668</b>	<b>426</b>

Der laufende Steueraufwand beinhaltet Zinsen und Zuschläge bezüglich Ertragsteuern.

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 80 Mio. € enthalten (2016: 29 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 2017 wie folgt ab:

#### Überleitung des Steuersatzes

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017		1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	607	30,0	434	30,0
Steuersatzunterschiede	-215	-10,6	-160	-11,0
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	44	2,2	48	3,3
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	37	1,8	51	3,5
Änderung von Steuersätzen	87	4,3	-8	-0,5
Sonstige, netto	2	0,1	0	0,0
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>563</b>	<b>27,8</b>	<b>365</b>	<b>25,3</b>
Quellensteueraufwand	105	5,2	61	4,2
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>668</b>	<b>33,0</b>	<b>426</b>	<b>29,5</b>

Die Steuerquote von 33,0 % wird im Geschäftsjahr 2017 durch die Steuerreform in den USA beeinflusst. Die Zeile „Änderung von Steuersätzen“ beinhaltet den diesbezüglichen nicht zahlungswirksamen Einmaleffekt von 76 Mio. €. Die Steuerquote bereinigt um die Steuerreform in den USA beträgt 29,3 %.

Die Zeile „Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen“ beinhaltete in den Geschäftsjahren 2017 und 2016 im Wesentlichen Veränderungen der Wertberichtigungen in Brasilien.

Die Zeile „Änderung von Steuersätzen“ reflektiert im Geschäftsjahr 2017 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierungen in den USA und im Geschäftsjahr 2016 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien.

### 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 1,8 bzw. 6,0 Millionen potenziell verwässernden Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im März 2012 ist bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie in den Geschäftsjahren 2017 und 2016 erforderlich, da durch die potenziellen Wandlungen zum Bilanzstichtag ein Verwässerungseffekt entsteht. **SIEHE ERLÄUTERUNG 18** Der durchschnittliche Aktienkurs erreichte im Geschäftsjahr 2017 176,02 € je Aktie und überstieg damit den Wandlungspreis von 81,13 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz wurde der Wandlungspreis mit Wirkung vom 12. Mai 2017 von 81,57 € zu 81,13 € geändert.

Die erdienten Bonusaktien aus dem anteilsbasierten Vergütungsprogramm mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente für Dritte wurden nicht in die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie einbezogen, da die Bedingungen noch nicht eingetreten sind. **SIEHE ERLÄUTERUNG 27**

#### Ergebnis je Aktie

	Fortgeführte Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Gesamt	
	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	1.354	1.082	-	-	-	-
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	3	2	-	-	-	-
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)</b>	<b>1.352</b>	<b>1.079</b>	<b>-254</b>	<b>-62</b>	<b>1.097</b>	<b>1.017</b>
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	202.391.673	200.188.276	202.391.673	200.188.276	202.391.673	200.188.276
<b>Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>6,68</b>	<b>5,39</b>	<b>-1,26</b>	<b>-0,31</b>	<b>5,42</b>	<b>5,08</b>
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	1.352	1.079	-254	-62	1.097	1.017
Zinsaufwand auf Wandelanleihe, abzüglich Steuern (in Mio. €)	1	12	-	-	1	12
<b>Gewinn zur Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie (in Mio. €)</b>	<b>1.353</b>	<b>1.091</b>	<b>-254</b>	<b>-62</b>	<b>1.099</b>	<b>1.029</b>
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	202.391.673	200.188.276	202.391.673	200.188.276	202.391.673	200.188.276
Gewichtete angenommene Wandlung der Wandelanleihe	1.846.245	5.958.632	1.846.245	5.958.632	1.846.245	5.958.632
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen	2.712	-	2.712	-	2.712	-
<b>Gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für verwässertes Ergebnis je Aktie</b>	<b>204.240.629</b>	<b>206.146.908</b>	<b>204.240.629</b>	<b>206.146.908</b>	<b>204.240.629</b>	<b>206.146.908</b>
<b>Verwässertes Ergebnis je Aktie (in €)</b>	<b>6,63</b>	<b>5,29</b>	<b>-1,26</b>	<b>-0,31</b>	<b>5,38</b>	<b>4,99</b>

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 2017 13 Geschäftssegmente identifiziert worden: Westeuropa, Nordamerika (ohne USA Reebok), USA Reebok, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, adidas Golf, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Aufgrund der abgeschlossenen Veräußerung der ehemaligen Geschäftssegmente TaylorMade und CCM Hockey am 2. Oktober 2017 und am 1. September 2017 wurden die Ergebnisse der ehemaligen Geschäftssegmente TaylorMade und CCM Hockey zum 31. Dezember 2017 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. [SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#) Im Jahr 2017 wurde das ehemalige Geschäftssegment Nordamerika in zwei Geschäftssegmente – Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok – geteilt. Die Geschäftssegmente Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik wurden zu MEAA („Middle East, Africa and other Asian Markets“) aggregiert. Die Geschäftssegmente Nordamerika (ohne USA Reebok) und USA Reebok wurden zu Nordamerika aggregiert. Des Weiteren wurde das ehemalige Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf in die Geschäftssegmente TaylorMade und adidas Golf aufgeteilt. 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 Geschäftsbereiche ähnliche Eigenschaften besitzen: Profitabilitätsmerkmale auf Ebene der Nettomarge und des Ergebnisbeitrags, Wachstumsraten des Bruttoinlandprodukts (BIP) sowie Verbraucherpreisinfation.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von Produkten der Marken adidas und Reebok an Einzelhändler und Endkonsumenten beziehen.

adidas Golf beinhaltet den Vertrieb und Verkauf von adidas Golf Produkten.

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 im Zusammenhang mit dem Label Y-3.

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 in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des Unternehmens ist definiert als der gesamte Vorstand der adidas AG.

Zwischen den berichtspflichtigen Geschäftsbereichen fallen keine Umsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformation angewandten 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 Segmentberichterstattung, 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 und Konsolidierung ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

## Segmentangaben I in Mio. €

	Umsatzerlöse (mit Dritten) <sup>1</sup>		Segmentbetriebs- ergebnis <sup>1</sup>		Segment- vermögenswerte <sup>2</sup>		Segmentschulden <sup>2</sup>	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Westeuropa	5.883	5.291	1.178	951	1.728	1.595	129	200
Nordamerika	4.275	3.412	468	214	1.500	1.273	77	117
China	3.789	3.010	1.342	1.060	627	507	153	167
Russland/GUS	660	679	136	105	216	284	7	6
Lateinamerika	1.907	1.731	268	227	724	757	66	73
Japan	1.056	1.007	266	207	236	218	44	38
MEAA	2.907	2.685	847	722	715	751	88	90
<b>Berichtspflichtige Segmente</b>	<b>20.479</b>	<b>17.816</b>	<b>4.504</b>	<b>3.485</b>	<b>5.747</b>	<b>5.385</b>	<b>563</b>	<b>691</b>
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	739	667	68	52	306	594	26	143
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	667	808	26	-66	-	-	-	-
<b>Andere Geschäftssegmente</b>	<b>1.405</b>	<b>1.475</b>	<b>95</b>	<b>-14</b>	<b>306</b>	<b>594</b>	<b>26</b>	<b>143</b>
<b>Gesamt</b>	<b>21.885</b>	<b>19.291</b>	<b>4.599</b>	<b>3.471</b>	<b>6.053</b>	<b>5.978</b>	<b>589</b>	<b>834</b>

<sup>1</sup> 1. Januar bis 31. Dezember.<sup>2</sup> Zum 31. Dezember.

## Segmentangaben II in Mio. €

	Investitionen <sup>1</sup>		Abschreibungen <sup>1</sup>		Wertminderungs- aufwendungen und Wertaufholungen <sup>1</sup>	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Westeuropa	75	76	50	40	1	1
Nordamerika	62	87	32	21	4	2
China	120	97	71	52	2	2
Russland/GUS	38	47	27	21	1	0
Lateinamerika	29	48	28	22	1	0
Japan	20	14	14	13	0	1
MEAA	41	60	36	31	2	1
<b>Berichtspflichtige Segmente</b>	<b>385</b>	<b>430</b>	<b>258</b>	<b>199</b>	<b>11</b>	<b>7</b>
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	9	5	10	12	13	-1
Andere Geschäftssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	7	7	7	14	7	2
<b>Andere Geschäftssegmente</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>1</b>
<b>Gesamt</b>	<b>401</b>	<b>442</b>	<b>275</b>	<b>225</b>	<b>30</b>	<b>8</b>

<sup>1</sup> 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. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
<b>Berichtspflichtige Segmente</b>	<b>20.479</b>	<b>17.816</b>
Andere Geschäftssegmente	1.405	1.475
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-667	-808
<b>Gesamt</b>	<b>21.218</b>	<b>18.483</b>

## Betriebsergebnis in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	4.504	3.485
Betriebsergebnis in Anderen Geschäftssegmenten	95	-14
<b>Segmentbetriebsergebnis</b>	<b>4.599</b>	<b>3.471</b>
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-26	66
Zentralbereiche	-1.623	-1.327
Zentrale Aufwendungen für Marketinginvestitionen	-842	-703
Konsolidierung	-38	74
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>2.070</b>	<b>1.582</b>
Finanzerträge	46	28
Finanzaufwendungen	-93	-74
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>2.023</b>	<b>1.536</b>

## Investitionen in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Berichtspflichtige Segmente	385	430
Andere Geschäftssegmente	16	12
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-7	-7
Zentralbereiche	357	207
Konsolidierung	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>752</b>	<b>642</b>

## Abschreibungen in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Berichtspflichtige Segmente	258	199
Andere Geschäftssegmente	17	26
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-7	-14
Zentralbereiche	145	141
Konsolidierung	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>413</b>	<b>353</b>

## Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Berichtspflichtige Segmente	11	7
Andere Geschäftssegmente	20	1
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-7	-2
Zentralbereiche	1	-0
Konsolidierung	14	10
<b>Gesamt</b>	<b>38</b>	<b>15</b>

## Vermögenswerte in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	5.747	5.385
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Anderen Geschäftsssegmente	306	594
<b>Segmentvermögenswerte</b>	<b>6.053</b>	<b>5.978</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	-45	-15
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1.996	2.245
Sonstige kurzfristige Aktiva	641	678
Langfristige Aktiva	5.877	6.290
<b>Gesamt</b>	<b>14.522</b>	<b>15.176</b>

## Schulden in Mio. €

	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	563	691
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Anderen Geschäftsssegmente	26	143
<b>Segmentschulden</b>	<b>589</b>	<b>834</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.386	1.662
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	499	837
Sonstige kurzfristige Passiva	3.817	3.432
Langfristige Passiva	1.796	1.957
<b>Gesamt</b>	<b>8.087</b>	<b>8.721</b>

## Informationen über Produkte

## Umsatzerlöse (mit Dritten) in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Schuhe	12.428	10.135
Bekleidung	7.779	7.476
Zubehör	1.679	1.681
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-667	-808
<b>Gesamt</b>	<b>21.218</b>	<b>18.483</b>

## 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. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Westeuropa	6.352	5.728	2.138	2.056
Nordamerika	4.882	4.131	803	1.197
China	3.812	3.028	532	515
Russland/GUS	660	680	359	369
Lateinamerika	1.917	1.741	217	288
Japan	1.231	1.187	225	280
MEAA	3.030	2.795	518	563
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-667	-808	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>21.218</b>	<b>18.483</b>	<b>4.792</b>	<b>5.268</b>

## KONZERNANHANG

Westeuropa enthält für Deutschland Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 1.226 Mio. € bzw. 1.092 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 1.082 Mio. € bzw. 1.015 Mio. € für die Geschäftsjahre 2017 und 2016. Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeführte Geschäftsbereiche) in Höhe von 4.092 Mio. € bzw. 3.253 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 695 Mio. € bzw. 1.062 Mio. € für die Geschäftsjahre 2017 und 2016.

### 38 »ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

2017 resultierte der erhöhte Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem höheren Gewinn vor Steuern. Dem standen ein gestiegener Bedarf an operativem kurzfristigem Betriebskapital und höhere Zahlungen für Ertragsteuern gegenüber.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit 2017 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 sowie auf den Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten. Dem standen Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebenen Geschäftsbereichen gegenüber.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit gezahlten Dividenden an die Anteilseigner der adidas AG, Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sowie mit dem Rückerwerb eigener Aktien.

Mit Wirkung zum 2. Oktober 2017 wurde das TaylorMade Geschäftssegment veräußert. Die folgenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zum 2. Oktober 2017 aus der Konzernbilanz ausgebucht:

#### Auswirkungen der Veräußerung auf Posten in der Konzernbilanz in Mio. €

	2. Oktober 2017
Flüssige Mittel	-11
Kurzfristige Vermögenswerte	-234
Langfristige Vermögenswerte	-93
Verbindlichkeiten	153
<b>Nettovermögen</b>	<b>-185</b>
In Zahlungsmitteln enthaltenes Entgelt	131
abzüglich: veräußerter Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	-11
<b>Nettozufluss an Zahlungsmitteln</b>	<b>119</b>

Mit Wirkung zum 1. September 2017 wurde das CCM Hockey Geschäftsssegment veräußert. Die folgenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zum 1. September 2017 aus der Konzernbilanz ausgebucht:

#### Auswirkungen der Veräußerung auf Posten in der Konzernbilanz in Mio. €

	1. September 2017
Flüssige Mittel	-10
Kurzfristige Vermögenswerte	-138
Langfristige Vermögenswerte	0
Verbindlichkeiten	55
<b>Nettovermögen</b>	<b>-94</b>
In Zahlungsmitteln enthaltenes Entgelt	65
abzüglich: veräußerter Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	-10
<b>Nettozufluss an Zahlungsmitteln</b>	<b>55</b>

#### Mittelzufluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Mio. €

	1. Jan. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	6	39
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-4	-9
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-0	-9
<b>Mittelzufluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen</b>	<b>2</b>	<b>22</b>

Im Jahr 2017 gab es folgende Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten, bei denen die entsprechenden Zahlungen als Bestandteil des Nettomittelabflusses aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt werden:

#### Auswirkungen der Veränderungen von Finanzverbindlichkeiten auf den Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit in Mio. €

	1. Jan. 2017	Zahlungen in der Periode	Neue Leasing- verträge	Nicht-zahlungswirksame Veränderungen			31. Dez. 2017
				Abgänge Konsolidie- rungskreis	Sonstige	Währungs- kurseffekte	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	636	-297	-	-	-227	24	137
Leasingverbindlichkeiten	6	-2	0	-0	0	-0	4
<b>Gesamt</b>	<b>643</b>	<b>-299</b>	<b>0</b>	<b>-0</b>	<b>-227</b>	<b>23</b>	<b>140</b>

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 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
<b>Nettovermögen</b>	<b>-25</b>
In Zahlungsmitteln enthaltenes Entgelt abzüglich: veräußerter Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	31
<b>Nettozufluss an Zahlungsmitteln</b>	<b>29</b>

## 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. 2017	31. Dez. 2016
Innerhalb eines Jahres	893	988
Zwischen einem und fünf Jahren	2.600	2.585
Über fünf Jahre	1.762	2.070
<b>Gesamt</b>	<b>5.255</b>	<b>5.643</b>

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2017 Restlaufzeiten von bis zu 13 Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2016 sind die Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen gesunken, da keine neuen wesentlichen langfristigen Verpflichtungen im Geschäftsjahr hinzugekommen sind.

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.

Im Zusammenhang mit der Aufarbeitung der finanziellen Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company in 2012 sind u.a. verschiedene rechtliche Unsicherheiten aufgedeckt worden. Die daraus noch verbleibenden 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.

Im September 2017 wurde ein Mitarbeiter der US-Tochtergesellschaft des Unternehmens wegen Straftaten im Zusammenhang mit mutmaßlichen unrechtmäßigen Zahlungen an bestimmte High-School-Basketballspieler bzw. deren Familien angeklagt. Die US-Tochtergesellschaft arbeitet mit der vollumfänglichen Unterstützung des Unternehmens mit den Anklagebehörden zusammen und ist bestrebt, u.a. durch eine interne Untersuchung mithilfe eines externen Rechtsberaters, die Vorwürfe aufzuklären. Das Management geht derzeit davon aus, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens haben werden. Dennoch können die Risiken im Zusammenhang mit diesem Fall zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abschließend beurteilt werden.

## 40 » BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Gemäß den Definitionen des IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen“ sind der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahestehende Personen identifiziert worden. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten 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. 39](#)

Darüber hinaus ist adidas Pension Trust e. V. als nahestehende 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. 2017 bis 31. Dez. 2017	1. Jan. 2016 bis 31. Dez. 2016
Einzelhandel	32.349	33.307
Vertrieb	3.981	3.778
Logistik	5.914	5.876
Marketing	5.717	4.959
Zentrale Verwaltung	5.114	4.840
Produktion	1.241	1.150
Forschung und Entwicklung	1.059	967
Informationstechnologie	1.204	1.169
<b>Gesamt</b>	<b>56.577</b>	<b>56.046</b>

### 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 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft betrug für Abschlussprüfungsleistungen im Geschäftsjahr 2017 1,6 Mio. € (2016: 1,3 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,1 Mio. € (2016: 0,1 Mio. €), für andere Bestätigungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2016:

0,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,0 Mio. € (2016: 0,1 Mio. €) aufgewendet.

Das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bezog sich vor allem auf die Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der adidas AG sowie der Jahresabschlussprüfung ihres Tochterunternehmens, der adidas CDC Immobilieninvest GmbH. Zudem erfolgten prüfungsintegriert projektbegleitende IT-Prüfungen.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen gesetzlich oder vertraglich vorgesehene Prüfungen, wie „European Market Infrastructure Regulation“-(EMIR)-Prüfungen nach § 20 WpHG, Prüfungen gemäß der Verpackungsverordnung (VerpackV), Mittelverwendungsprüfungen und andere vertraglich vereinbarte Bestätigungsleistungen.

Die Steuerberatungsleistungen umfassen Unterstützungsleistungen bei Transferpreissachverhalten und die umsatzsteuerliche Beratung zu Einzelsachverhalten.

Die sonstigen Leistungen betreffen qualitätssichernde Unterstützungsleistungen bei Verkaufstransaktionen und rechtliche Beratungsleistungen.

### Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG

#### Aufsichtsrat

Die gemäß Satzung an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 1,8 Mio. € (2016: 1,3 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2017 keine Kredite oder Vorschusszahlungen von der Gesellschaft.

**Vorstand**

Die Gesamtbezüge (aufwandsbasiert) der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2017 23,3 Mio. € (2016: 21,2 Mio. €), davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 23,3 Mio. € (2016: 11,3 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 0,0 Mio. € (2016: 9,9 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder sowie Nachlaufboni für ausgeschiedene Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2017 4,9 Mio. € (2016: 4,8 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2017 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,7 Mio. € (2016: 3,6 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 84,7 Mio. € (2016: 75,3 Mio. €).

Die Leistungen, die den ehemaligen Vorstandsmitgliedern im Geschäftsjahr 2017 aus Anlass der Beendigung der Vorstandstätigkeit zugesagt und aufwandswirksam erfasst wurden, belaufen sich auf 1,4 Mio. € (2016: 2,6 Mio. €).

Derzeitige Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2017 keine Kredite oder Vorschusszahlungen.

Anlässlich des Ausscheidens eines ehemaligen Vorstandsmitglieds sind Vorabzahlungen auf den Performance-Bonus 2017 und zeitanteilig für 2018 sowie auf den LTIP 2015/2017 geleistet worden.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen. [SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 39](#)

**42 » INFORMATIONEN ZUM DEUTSCHEN  
CORPORATE GOVERNANCE KODEX****Informationen nach § 161 Aktiengesetz**

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben eine aktualisierte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG im Februar 2018 abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärung ist auf der Website 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 23. Februar 2018 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 23. Februar 2018

**Der Vorstand der adidas AG**

Kasper Rorsted

Roland Auschel

Eric Liedtke

Harm Ohlmeyer

Karen Parkin

Gil Steyaert

# ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte in €

Anlage 1

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>										
1. Januar 2016	1.879	1.628	865	20	4.392	1.319	300	1.502	100	3.221
Effekt aus Währungsumrechnung	29	53	12	–	93	28	10	33	1	73
Zugänge	–	–	65	–	65	87	27	272	201	586
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–6	–	–6	–0	–0	–1	–	–1
Umbuchungen	–	0	–2	–	–2	–8	13	79	–82	2
Abgänge	–0	–	–29	–	–29	–31	–25	–175	–2	–233
31. Dezember 2016/1. Januar 2017	1.908	1.681	904	20	4.513	1.395	325	1.710	218	3.648
Effekt aus Währungsumrechnung	–119	–197	–40	–	–356	–83	–20	–118	–10	–231
Zugänge	–	–	74	–	74	89	27	300	266	681
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–113	–152	–101	–	–366	–156	–31	–66	–4	–256
Abgang Konsolidierungskreis	–0	–	–0	–	–0	–0	0	0	0	–0
Umbuchungen	–	–	–2	–	–2	48	6	36	–89	1
Abgänge	–	–	–17	–	–17	–52	–18	–142	–3	–215
31. Dezember 2017	1.675	1.332	819	20	3.846	1.242	288	1.721	378	3.629

## Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte in €

Anlage 1

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen	Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>										
1. Januar 2016	487	0	691	5	1.184	389	155	1.039	0	1.583
Effekt aus Währungsumrechnung	9	0	13	–	22	6	8	28	–0	42
Zugänge	–	0	64	5	70	56	35	213	–	303
Wertminderungsaufwendungen	–	–	10	–	10	2	0	8	–	10
Wertaufholungen	–	–	–0	–	–0	–1	–	–1	–	–2
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–	–1	–	–1	–0	–0	–0	–	–0
Umbuchungen	–	–	–4	–	–4	–1	6	0	–	4
Abgänge	–0	–	–25	–	–25	–26	–23	–158	–	–207
31. Dezember 2016 / 1. Januar 2017	496	1	748	10	1.255	425	180	1.128	0	1.733
Effekt aus Währungsumrechnung	–41	–0	–36	–	–78	–29	–16	–88	–0	–133
Zugänge	–	0	59	4	63	66	31	261	–	358
Wertminderungsaufwendungen	–	23	10	–	34	2	0	11	0	13
Wertaufholungen	–	–	–0	–	–0	–1	–	–0	–	–1
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	–	–1	–94	–	–95	–67	–25	–57	–	–149
Abgang Konsolidierungskreis	–	0	–0	–	–0	–0	0	0	–	–0
Umbuchungen	–	0	0	–	0	11	0	–11	–	–0
Abgänge	–	–	–16	–	–16	–45	–16	–132	–	–193
31. Dezember 2017	454	23	671	14	1.163	362	154	1.112	0	1.628
<b>Nettwerte</b>										
1. Januar 2016	1.392	1.628	173	15	3.208	930	145	463	100	1.638
31. Dezember 2016	1.412	1.680	157	10	3.259	970	145	582	218	1.915
31. Dezember 2017	1.220	1.309	148	6	2.683	880	134	609	378	2.000

# ANTEILSBESITZ

Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2017

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
<b>Deutschland</b>					
1 adidas Insurance & Risk Consultants GmbH <sup>2</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	26	Direkt	100
2 adidas Beteiligungsgesellschaft mbH <sup>2</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	681.990	Direkt	100
3 adidas CDC Immobilieninvest GmbH	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	8.702	14	100
4 adidas Verwaltungsgesellschaft mbH <sup>3</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	4.303	76	100
5 adidas anticipation GmbH <sup>2</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR	25	Direkt	100
<b>Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)</b>					
6 adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF	6.721	Direkt	100
7 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR	6.926	Direkt	95,89
			6		4,11
8 runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	EUR	999	10	100
9 adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR	200.297	Direkt	100
10 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	6.832.931	Direkt	93,97
			9		6,03
11 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	1.626.127	10	100
12 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	54.009	10	100
13 adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	46.191	10	100
14 adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	50.955	86	100
15 adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	-23	10	100
16 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	4.663	Direkt	100
17 Hydra Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR	-17.979	10	100
18 adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	GBP	30.907	10	100
19 Reebok International Limited <sup>5</sup>	London (Großbritannien)	EUR	340.383	76	100
20 Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	GBP	1.089	15	100
21 Reebok Pensions Management Limited <sup>3,5</sup>	London (Großbritannien)	GBP	-	19	100
22 Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP	26.493	19	100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.

<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.

<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.

<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.

<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.

<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indy, LLC (vormals: Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC).

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2017

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
23 Luta Limited <sup>3,5</sup>	London (Großbritannien)	GBP	–	19	100
24 adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR	2.806	10	100
25 adidas International Re DAC	Dublin (Irland)	EUR	21.872	10	100
26 Reebok Ireland Limited <sup>3</sup>	Dublin (Irland)	EUR	56	24	100
27 Five Ten Europe NV <sup>3</sup>	Lasne (Belgien)	EUR	-271	78	100
28 adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	41.286	2	100
29 adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR	36.390	76	100
30 Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR	8.022	10	100
31 adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR	55.813	10	100
32 adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR	6.440	10	100
33 adidas Business Services Lda.	Morea de Maia (Portugal)	EUR	1.263	10	98
				Direkt	2
34 adidas Norge AS	Oslo (Norwegen)	NOK	29.357	Direkt	100
35 adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	45.222	Direkt	100
36 adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	272.188	76	100
37 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.620	10	100
38 adidas Danmark A/S	Kopenhagen (Dänemark)	DKK	20.635	10	100
39 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	148.054	Direkt	100
40 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	462.671	Direkt	100
41 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	8.431	Direkt	100
42 LLC „adidas, Ltd.“	Moskau (Russland)	RUB	26.357.060	7	100
43 adidas Poland Sp.z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	62.031	Direkt	100
44 adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	98.837	76	100
45 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	24.762	10	100
46 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	1.163	10	100
47 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	1.464	Direkt	100
48 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	538	Direkt	100
49 SC „adidas-Ukraine“ <sup>6</sup>	Kiew (Ukraine)	UAH	954.714	Direkt	100
50 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	4.751.216	Direkt	100
51 adidas Serbia d.o.o.	Belgrad (Serbien)	RSD	532.183	10	100
52 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	39.998	10	100
53 adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	19.307	Direkt	100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indy, LLC (vormals: Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC).

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2017

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
54 adidas (Cyprus) Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	923	Direkt	100
55 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	316.405	10	100
56 adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	18.958	Indirekt	51
57 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	119.681	10	100
58 adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.956	57	100
59 adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	1.720	58	100
60 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	- 34.455	61	100
61 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	263.559	10	90
				11	10
62 adidas Egypt Ltd. <sup>3</sup>	Kairo (Ägypten)	USD	- 1.831	Direkt	100
63 Reebok Israel Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	15.839	Direkt	100
64 Life Sport Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	128.827	10	85
65 adidas Morocco LLC	Casablanca (Marokko)	MAD	- 57.870	Direkt	100
66 adidas (South Africa) (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	320.376	Direkt	100
<b>Nordamerika</b>					
67 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	4.775.256	10	100
68 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	221.944	67	100
69 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	88.314	67	100
70 adidas Team, Inc. <sup>3</sup>	Des Moines, Iowa (USA)	USD	- 1.013	67	100
71 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	17.918	76	100
72 Reebok Securities Holdings LLC <sup>3,4</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	76	100
73 Textronics, Inc.	Wilmington, Delaware (USA)	USD	12.389	69	100
74 Onfield Apparel Group, LLC <sup>3,6</sup>	Dover, Delaware (USA)	USD	-	76	99
				75	1
75 Reebok Onfield, LLC <sup>3,6</sup>	Dover, Delaware (USA)	USD	-	76	100
76 Reebok International Ltd. <sup>4</sup>	Canton, Massachusetts (USA)	USD	- 1.263.280	67	100
77 adidas Indy, LLC <sup>6</sup> (formerly: Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC)	Wilmington, Delaware (USA)	USD	33.560	76	99
				72	1
78 Stone Age Equipment, Inc.	Redlands, Kalifornien (USA)	USD	- 512	68	100
79 Spartanburg DC, Inc.	Spartanburg, South Carolina (USA)	USD	12.661	68	100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indy, LLC (vormals: Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC).

## Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2017

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
80 adidas Canada Ltd.	Woodbridge, Ontario (Kanada)	CAD	122.500	10	100
<b>Asien</b>					
81 adidas Sourcing Limited	Hongkong (China)	USD	548.652	11	100
82 adidas Services Limited	Hongkong (China)	USD	13.414	10	100
83 adidas Hong Kong Limited	Hongkong (China)	HKD	380.686	2	100
84 Reebok Trading (Far East) Limited	Hongkong (China)	USD	31.406	76	100
85 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	230.058	2	100
86 adidas Sports (China) Co. Ltd.	Suzhou (China)	CNY	9.647.843	2	100
87 adidas (China) Ltd.	Schanghai (China)	CNY	987.565	10	100
88 adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd	Schanghai (China)	CNY	–	87	100
89 Runtastic Software Technology (Shanghai) Co., Ltd.	Schanghai (China)	CNY	–	10	100
90 Zuhai adidas Technical Services Limited	Zuhai (China)	CNY	42.458	81	100
91 adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin (China)	CNY	151.388	15	100
92 adidas Business Services (Dalian) Limited	Dalian (China)	CNY	9.439	10	100
93 adidas Japan K.K.	Tokio (Japan)	JPY	15.943.471	10	100
94 adidas Korea LLC.	Seoul (Korea)	KRW	203.106.999	Direkt	100
95 adidas Korea Technical Services Limited	Pusan (Korea)	KRW	3.894.309	81	100
96 adidas India Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR	4.636.148	Direkt	10,67
				10	89,33
97 adidas India Marketing Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	INR	6.042.126	96	98,62
				10	1,00
				Direkt	0,37
98 adidas Technical Services Private Limited	Neu-Delhi (Indien)	USD	3.407	81	100
99 Reebok India Company	Neu-Delhi (Indien)	INR	-21.851.375	109	93,15
100 PT adidas Indonesia	Jakarta (Indonesien)	IDR	383.423.936	10	99
				Direkt	1
101 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya (Malaysia)	MYR	58.014	Direkt	60
				10	40
102 adidas Philippines Inc.	Pasig City (Philippinen)	PHP	822.484	Direkt	100
103 adidas Singapore Pte. Ltd.	Singapur (Singapur)	SGD	9.062	Direkt	100
104 adidas Taiwan Limited	Taipeh (Taiwan)	TWD	1.774.204	10	100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indi, LLC (vormals: Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC).

**Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG, Herzogenaurach zum 31. Dezember 2017**

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
105 adidas (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok (Thailand)	THB	1.419.989	Direkt	100
106 adidas Australia Pty Limited	Mulgrave (Australien)	AUD	88.584	10	100
107 adidas New Zealand Limited	Auckland (Neuseeland)	NZD	6.115	Direkt	100
108 adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt (Vietnam)	VND	224.561.408	10	100
109 Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis (Mauritius)	USD	-154	76	99
					71
					1
<b>Lateinamerika</b>					
110 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	1.280.248	10	76,96
				2	23,04
111 Reebok Argentina S.A. <sup>3</sup>	Buenos Aires (Argentinien)	ARS	89.365	11	96,25
				10	3,75
112 adidas do Brasil Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	571.730	2	100
113 adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo (Brasilien)	BRL	36.088	112	100
114 Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda. <sup>3</sup>	Jundiaí (Brasilien)	BRL	10.469	10	100
115 adidas Chile Limitada	Santiago de Chile (Chile)	CLP	116.551.782	Direkt	99
				1	1
116 adidas Colombia Ltda.	Bogotá (Kolumbien)	COP	-45.422.402	Direkt	100
117 adidas Perú S.A.C.	Lima (Peru)	PEN	95.948	Direkt	99,21
				115	0,79
118 adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	1.346.420	Direkt	100
119 adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	362.084	Direkt	100
120 Reebok de Mexico, S.A. de C.V. <sup>3</sup>	Mexiko-Stadt (Mexiko)	MXN	-1.260.310	Direkt	100
121 adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	-72.607	Direkt	100
122 Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt (Panama)	USD	1.988	10	100
123 adidas Market LAM, S.A. <sup>3</sup>	Panama-Stadt (Panama)	USD	-2.782	10	100
124 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) <sup>3</sup>	Montevideo (Uruguay)	UYU	-436	Direkt	100
125 Tafibal S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	37.568	Direkt	100
126 Raelit S.A.	Montevideo (Uruguay)	UYU	48.959	Direkt	100
127 Reebok Central America S.A. <sup>4</sup>	San Pedro Sula (Honduras)	HNL	-	76	99,60
				71	0,40
128 adidas Corporation de Venezuela, S.A. <sup>3</sup>	Caracas (Venezuela)	VEF	-17	Direkt	100
129 adisport Corporation	San Juan (Puerto Rico)	USD	-2.605	10	100

<sup>1</sup> Die Zahl bezieht sich auf die Nummerierung der Gesellschaft.<sup>2</sup> Ergebnisabführungsvertrag.<sup>3</sup> Gesellschaft ohne aktive Geschäftstätigkeit.<sup>4</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.<sup>5</sup> Teilkonzern Reebok International Limited.<sup>6</sup> Teilkonzern adidas Indy, LLC (vormals: Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC).

## 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 23. Februar 2018



**KASPER RORSTED**  
CEO



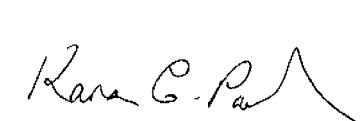
**ROLAND AUSCHEL**  
GLOBAL SALES



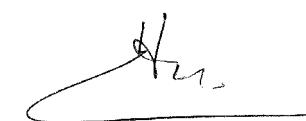
**ERIC LIEDTKE**  
GLOBAL BRANDS



**HARM OHLMEYER**  
CFO



**KAREN PARKIN**  
GLOBAL HUMAN RESOURCES



**GIL STEYAERT**  
GLOBAL OPERATIONS

# BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

## VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

### PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der adidas AG, Herzogenaurach und ihrer Tochtergesellschaften („adidas“ oder „der Konzern“) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzernneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns („Konzernlagebericht“) der adidas AG, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die in den Konzernlagebericht integrierte nichtfinanzielle Erklärung, die als solche gekennzeichnet ist und die Erklärung zur Unternehmensführung sowie den Corporate Governance Bericht, die im Abschnitt „Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung“ im Konzernlagebericht enthalten sind, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigelegte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 und
- vermittelt der beigelegte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf die Inhalte der oben genannten nichtfinanziellen Erklärung, Erklärung zur Unternehmensführung und des Corporate Governance Berichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

### GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlage-

berichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

### BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

### DIE BEWERTUNG UND DER AUSWEIS DER VERÄUSSERUNGSGRUPPEN TAYLORMADE UND CCM HOCKEY GEMÄSS IFRS 5

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf den Konzernanhang, Erläuterung 02, sowie zu den Angaben zu aufgegebenen Geschäftsbereichen und Verkäufen von Tochterunternehmen sowie Vermögenswerten und Schulden auf die Erläuterungen 03 und 04 des Konzernanhangs.

## DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS

Mit Vertrag vom 10. Mai 2017 bzw. 26. Juli 2017 hat adidas entsprechende Verträge über die Veräußerung der beiden Geschäftssegmente TaylorMade bzw. CCM Hockey abgeschlossen, nachdem der Aufsichtsrat im Mai 2017 bzw. im Juli 2017 den Beschluss zu deren Veräußerung gefasst hatte. Die Veräußerung der beiden aufgegebenen Geschäftsbereiche wurde vollzogen, sodass beide aufgegebenen Geschäftsbereiche im Geschäftsjahr entkonsolidiert wurden. adidas weist für das Geschäftsjahr 2017 einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern, in Höhe von EUR 254 Mio aus. Die Verkaufsverträge enthalten u.a. auch variable Kaufpreisbestandteile, die erst zukünftig fällig werden und deren Höhe vom Erreichen bestimmter Erfolgsfaktoren in der Zukunft auf Käuferseite abhängen. Hierfür wurden Schulscheine und Earn-out-Komponenten als sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte in Höhe von EUR 137 Mio angesetzt.

Die Klassifizierung und damit der Ausweis der beiden Geschäftssegmente TaylorMade bzw. CCM Hockey als aufgegebene Geschäftsbereiche gemäß IFRS 5 ist komplex und ermessensbehaftet. Die der Bewertung der finanziellen Vermögenswerte zugrunde liegenden Annahmen hinsichtlich der in den Verkaufsverträgen enthaltenen variablen Kaufpreisbestandteile sind mit Ermessensspielräumen verbunden. Zudem sind die erläuternden Angaben im Konzernanhang im Zusammenhang mit aufgegebenen Geschäftsbereichen komplex.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die aufgegebenen Geschäftsbereiche als solche nicht sachgerecht identifiziert wurden und damit der Ausweis als aufgegebene Geschäftsbereiche in der Konzern-Gewinn-und-Verlustrechnung fehlerhaft ist. Darüber hinaus besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Bewertung der finanziellen Vermögenswerte für die in den Verkaufsverträgen enthaltenen variablen Kaufpreisbestandteile nicht angemessen ist. Hinsichtlich der erläuternden Angaben zu aufgegebenen Ge-

schäftsbereichen im Konzernanhang besteht das Risiko, dass die Erläuterungen nicht ausreichend detailliert und sachgerecht sind.

## UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG

Wir haben zunächst beurteilt, ob die Klassifizierung der beiden Veräußerungsgruppen TaylorMade und CCM Hockey als aufgegebene Geschäftsbereiche gemäß IFRS 5 zutreffend erfolgt ist. Dazu haben wir Befragungen von Mitarbeitern des Konzernrechnungswesens durchgeführt und Protokolle der beschlussfassenden Sitzungen des Aufsichtsrats eingesehen. Ferner haben wir unter anderem anhand der internen und externen Kommunikation gewürdigt, ob die Voraussetzungen für die Klassifizierung als aufgegebene Geschäftsbereiche vorliegen.

Ferner haben wir unter Einbezug unserer Bewertungsspezialisten beurteilt, ob die in den Verträgen enthalten variablen Kaufpreisbestandteile, die als sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte bilanziert sind, zutreffend bewertet sind.

Wir haben ferner beurteilt, ob die Erläuterungen im Konzernanhang zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen ausreichend detailliert und sachgerecht sind.

## UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN

Der Ausweis der Veräußerungsgruppen TaylorMade und CCM Hockey als aufgegebene Geschäftsbereiche gemäß IFRS 5 ist zutreffend erfolgt. Die Bewertung der finanziellen Vermögenswerte aus den in den Verkaufsverträgen enthaltenen variablen Kaufpreisbestandteilen ist sachgerecht. Die Erläuterungen im Konzernanhang zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen sind ausreichend detailliert und sachgerecht.

## DIE BEWERTUNG UND GENAUIGKEIT VON AKTIENBASIERTEN VERGÜTUNGSPROGRAMMEN

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf den Konzernanhang, Erläuterung 02, sowie zu den Angaben zu anteilsbasierten Vergütungsprogrammen auf Erläuterung 27 des Konzernanhangs.

## DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS

adidas hat im Jahr 2017 ein neues aktienbasiertes Vergütungsprogramm für Führungskräfte aufgelegt und bereits zum 1. Oktober 2016 ein unbefristetes Mitarbeiterbeteiligungsprogramm eingeführt. Darüber hinaus wurde mit Vertrag vom 19. Mai 2016 für die Geschäftsjahre 2017 bis 2021 mit einem nicht als Mitarbeiter bei adidas angestellten Künstler und Designer ein aktienbasiertes Vergütungsprogramm vereinbart. Die jeweiligen Programme enthalten diverse Ausübungsbedingungen, an die die Gewährung von Eigenkapitalinstrumenten oder ein Ausgleich in bar geknüpft sind. adidas hat zum 31. Dezember 2017 entsprechende Aufwendungen für aktienbasierte Vergütungsprogramme im Eigenkapital abgegrenzt und in den kurz- und langfristigen Vertriebs- und Personalrückstellungen zurückgestellt.

Die Auslegung der vertraglichen Vereinbarungen und damit die Klassifizierung aktienbasierter Vergütungsprogramme nach IFRS 2 sind komplex. Ferner ist die Beurteilung der Erfüllung von Ausübungsbedingungen zum Stichtag und während des Erdienungszeitraums ermessensbehaftet.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Voraussetzungen des IFRS 2 zur Klassifizierung als aktienbasierte Vergütungsprogramme nicht erfüllt sind oder dass die Klassifizierung als anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente bzw. mit Barausgleich

i.S.d. IFRS 2 unzutreffend erfolgt ist. Ferner besteht das Risiko, dass die beizulegenden Zeitwerte der gewährten Eigenkapitalinstrumente bzw. der jeweiligen Schuld nicht in Übereinstimmung mit IFRS 2 bewertet wurden.

#### **UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG**

Wir haben zunächst gewürdigt, ob die Voraussetzungen für die Klassifizierung als aktienbasierte Vergütungsprogramme nach IFRS 2 vorlagen. Dazu haben wir die vertraglichen Regelungen der jeweiligen Programme eingehend analysiert und beurteilt, ob es sich um anteilsbasierte Vergütungen gemäß IFRS 2 mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente oder mit Barausgleich handelt.

Wir haben unter anderem das Bewertungsmodell und die Angemessenheit der der Bewertung zugrundeliegenden Annahmen zu Ausübungsbedingungen (Mitarbeiterfluktuation) und Leistungsbedingungen (Aktienkurs am Ende des Erdienstzeitraums) beurteilt. Dazu haben wir die aus der Vergangenheit abgeleiteten Schätzungen hinsichtlich der Mitarbeiterfluktuation sowie aus finanzmathematischen Bewertungsmodellen berechneten Aktienkursentwicklungen gewürdigt.

Wir haben durch Einsichtnahme in die jeweiligen Vertragsunterlagen und die Buchhaltung geprüft, dass die zugrundeliegenden Annahmen über die Erfüllung der Ausübungsbedingungen zum Stichtag sachgerecht geschätzt wurden und die Verbuchung der aktienbasierten Programme korrekt erfolgt ist.

#### **UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Die aktienbasierten Vergütungsprogramme wurden zutreffend nach IFRS 2 klassifiziert. Die angewandten Bewertungsmethoden sind sachgerecht und die der Bewertung zugrundeliegenden Annahmen über die Erfüllung der Ausübungsbedingungen zum Stichtag wurden angemessen geschätzt.

#### **DIE BEWERTUNG VON RISIKEN AUS STEUERLICHEN BETRIEBSPRÜFUNGEN**

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf den Konzernanhang Erläuterung 02 sowie zu den Angaben zu Ertragsteuern auf Erläuterung 35 des Konzernanhangs.

#### **DAS RISIKO FÜR DEN ABSCHLUSS**

Die adidas AG betreibt Geschäfte in verschiedenen Rechtsordnungen. Rückstellungen für Risiken aus steuerlichen Betriebsprüfungen sind zum 31. Dezember 2017 in den Schulden aus Ertragsteuern in Höhe von EUR 424 Mio enthalten. Die Anwendung der lokalen Steuervorschriften sowie der Steuererleichterungen ist komplex und mit Risiken verbunden.

Die Ermittlung der Rückstellungen für steuerliche Verpflichtungen erfordert, dass adidas Ermessen bei der Beurteilung von Steuersachverhalten ausübt und Schätzungen bezüglich der steuerlichen Risiken vornimmt.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Rückstellungen für steuerliche Verpflichtungen aus steuerlichen Betriebsprüfungen über- oder unterdotiert sind.

#### **UNSERE VORGEHENSWEISE IN DER PRÜFUNG**

adidas beauftragt regelmäßig externe Experten, um ihre eigene Risikoeinschätzung mit steuerlichen Expertenmeinungen zu untermauern. Wir haben unter anderem unsere eigenen auf lokales und internationales Steuerrechts spezialisierten Mitarbeiter in das Prüfungsteam eingebunden, um sowohl die eigene Risikoeinschätzung von adidas als auch diese steuerlichen Expertenmeinungen zu würdigen. Unsere eigenen Spezialisten beurteilten auch die Korrespondenz mit den zuständigen Steuerbehörden, analysierten und prüften die Annahmen zur Ermittlung der Steuerrückstellungen auf der Grundlage ihres Wissens und ihrer Erfahrungen über die der-

zeitige Anwendung der einschlägigen Rechtsvorschriften durch Behörden und Gerichte. Im Rahmen unseres internationalen Netzwerks haben wir auch Steuerspezialisten mit den entsprechenden Kenntnissen in den jeweiligen lokalen Rechtsordnungen und Regelungen eingebunden, die die Ergebnisse Ihrer Beurteilung an uns berichteten.

#### **UNSERE SCHLUSSFOLGERUNGEN**

Die Ermessensausübung von adidas bezüglich der Beträge, die als Rückstellungen für steuerliche Verpflichtungen aus steuerlichen Betriebsprüfungen erfasst werden, ist angemessen.

#### **SONSTIGE INFORMATIONEN**

Der Vorstand ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die nichtfinanzielle Erklärung,
- die Erklärung zur Unternehmensführung,
- den Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex und
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Auftragsgemäß haben wir eine gesonderte betriebswirtschaftliche Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung durchgeführt. In Bezug auf Art, Umfang und Ergebnisse dieser betriebswirtschaftlichen Prüfung weisen wir auf unseren Prüfungsvermerk vom 23. Februar 2018 hin.

### **VERANTWORTUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN KONZERNLAGEBERICHT**

Der Vorstand ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig bestimmt hat, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses ist der Vorstand dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren hat er die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzen der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem ist der Vorstand verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild

von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die er als notwendig erachtet hat, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

### **VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung [sowie unter ergänzen-

der Beachtung der ISA] durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungs nachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsyst em und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen ange messen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der vom Vorstand an gewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der vom Vorstand dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsgrund satzes der Fortführung der Unternehmens tätigkeit sowie,

auf der Grundlage der erlangten Prüfungs nachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungs nachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

— beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

— holen wir ausreichende geeignete Prüfungs nachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.

— beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.

— führen wir Prüfungshandlungen zu den vom Vorstand dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungs nachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben vom Vorstand zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsyst em, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

### ÜBRIGE ANGABEN GEMÄSS ARTIKEL 10 EU-APRVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 11. Mai 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 13. Oktober 2017 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1995 als Konzernabschlussprüfer der adidas AG als kapitalmarktorientiertes Unternehmen tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

## VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Haiko Schmidt.

München, 23. Februar 2018

Karl Braun  
Wirtschaftsprüfer

Haiko Schmidt  
Wirtschaftsprüfer

# VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DER ZUSAMMEN- GEFASSTEN NICHTFINANZIELLEN ERKLÄRUNG

An den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach

Wir haben die für die adidas AG, Herzogenaurach (im Folgenden „Gesellschaft“ oder „adidas“) und den Konzern zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung nach §§ 315b, 315c i. V. m. §§289b bis 289e HGB im Konzernlagebericht (im Folgenden „die Erklärung“) für den Zeitraum vom 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2017 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

## VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Der Vorstand von adidas ist verantwortlich für die Aufstellung der Erklärung in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. §§289b bis 289e HGB.

Diese Verantwortung des Vorstands von adidas umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung der Erklärung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen

Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung der Erklärung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

## ERKLÄRUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS IN BEZUG AUF DIE UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSSICHERUNG

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

## VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeföhrten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über die Erklärung abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, ob die Erklärung der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. §§289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeföhrten

Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir u.a. folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen von adidas zu erlangen
- Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von adidas in der Berichtsperiode.
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Kontrolle von Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung, einschließlich der Konsolidierung der Daten
- Befragungen von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung der Angaben zu Konzepten, Due Diligence Prozessen, Ergebnissen und Risiken, die Durchführung von internen Kontrollhandlungen und die Konsolidierung der Angaben verantwortlich sind
- Beurteilung ausgewählter interner und externer Dokumente
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden
- Einschätzung der lokalen Datenerhebungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemelddeten durch eine Stichprobenerhebung am Standort Herzogenaurach (Deutschland) und durch ein Telefoninterview mit der Sports Licensed Division Indianapolis (USA)

**Einschätzung der Gesamtdarstellung der enthaltenen Angaben**

Wie im Abschnitt „Leistungsdaten unserer Beschaffungskette“ in der Erklärung beschrieben, hat adidas 1.015 Audits durchgeführt, um die Einhaltung von sozialen und Umweltstandards zu überprüfen. Diese Audits wurden von unternehmensinternen Experten sowie auch durch externe Prüfer, die von den adidas Geschäftseinheiten und Lizenznehmern beauftragt wurden, durchgeführt. Die Angemessenheit und Richtigkeit der Schlussfolgerungen aus den jeweils durchgeföhrten Prüfungshandlungen waren nicht Bestandteil unserer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit.

**PRÜFUNGSURTEIL**

Auf der Grundlage der durchgeföhrten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnotweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Erklärung von adidas für den Zeitraum vom 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2017 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

**VERWENDUNGSBESCHRÄNKUNG/AAB-KLAUSEL**

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der adidas AG, Herzogenaurach erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2017 zugrunde. ([HTTPS://WWW.KPMG.DE/BESCHEINIGUNGEN/LIB/AAB.PDF](https://www.kpmg.de/bescheinigungen/lib/aab.pdf)). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio. für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

München, den 23. Februar 2018

KPMG AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Laue ppa. Auer  
Wirtschaftsprüfer

# ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN



Zehnjahresübersicht	246
Glossar	249
Unterstützungserklärung	253
Finanzkalender	255

# ZEHNJAHRESÜBERSICHT

## Zehnjahresübersicht

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009	2008
<b>Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. €)</b>										
Umsatzerlöse <sup>2,3</sup>	21.218	18.483	16.915	14.534	14.203	14.883	13.322	11.990	10.381	10.799
Bruttoergebnis <sup>2,3</sup>	10.703	9.100	8.168	6.924	7.001	7.103	6.329	5.730	4.712	5.256
Lizenz- und Provisionserträge <sup>2,3</sup>	115	105	119	102	103	105	93	100	86	89
Sonstige betriebliche Erträge <sup>2,3</sup>	133	262	96	138	142	127	98	110	100	103
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>2,3</sup>	8.882	7.885	7.289	6.203	6.013	6.150	5.567	5.046	4.390	4.378
EBITDA <sup>2,3</sup>	2.511	1.953	1.475	1.283	1.496	1.445	1.199	1.159	780	1.280
Betriebsergebnis <sup>2,3,4,5,6,7</sup>	2.070	1.582	1.094	961	1.233	1.185	953	894	508	1.070
Finanzergebnis, netto	-47	-46	-21	-48	-68	-69	-84	-88	-150	-166
Gewinn vor Steuern <sup>2,3,4,5,6,7</sup>	2.023	1.536	1.073	913	1.165	1.116	869	806	358	904
Ertragsteuern <sup>2,3,8</sup>	593	454	353	271	340	327	261	238	113	260
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	3	2	6	6	3	-2	-5	-1	0	-2
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>4,5,6,7,8,9</sup>	1.173	1.017	668	568	839	791	613	567	245	642
<b>Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung</b>										
Bruttomarge <sup>2,3</sup>	50,4 %	49,2 %	48,3 %	47,6 %	49,3 %	47,7 %	47,5 %	47,8 %	45,4 %	48,7 %
Operative Marge <sup>2,3,4,5,6,7</sup>	9,8 %	8,6 %	6,5 %	6,6 %	8,7 %	8,0 %	7,2 %	7,5 %	4,9 %	9,9 %
Zinsdeckungsgrad <sup>2,3</sup>	55,6	32,7	23,8	19,3	24,0	14,6	12,2	10,1	3,9	7,4
Steuerquote <sup>2,3,4,5,6,7,8</sup>	29,3 %	29,6 %	32,9 %	29,7 %	29,2 %	29,3 %	30,0 %	29,5 %	31,5 %	28,8 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>4,5,6,7,8,9</sup>	5,5 %	5,5 %	4,0 %	3,9 %	5,9 %	5,3 %	4,6 %	4,7 %	2,4 %	5,9 %
<b>Umsatzerlöse nach Marken (in Mio. €)</b>										
Marke adidas	18.993	16.334	13.939	11.774	11.059	11.344	9.867	8.714	7.520	7.821
Marke Reebok	1.843	1.770	1.751	1.578	1.599	1.667	1.940	1.913	1.603	1.717

<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>4</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.

<sup>5</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.

<sup>6</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.

<sup>7</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.

<sup>8</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.

<sup>9</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

<sup>10</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

**Zehnjahresübersicht**

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009	2008
<b>Umsatzerlöse nach Produktbereichen (in Mio. €)</b>										
Schuhe <sup>2,3</sup>	12.427	10.132	8.360	6.658	6.587	6.922	6.242	5.389	4.642	4.919
Bekleidung <sup>2,3</sup>	7.747	7.352	6.970	6.279	5.811	6.290	5.733	5.380	4.663	4.775
Zubehör <sup>2,3</sup>	1.044	999	1.585	1.597	1.806	1.671	1.347	1.221	1.076	1.105
<b>Informationen zur Bilanz (in Mio. €)</b>										
Bilanzsumme	14.522	15.176	13.343	12.417	11.599	11.651	11.237	10.618	8.875	9.533
Vorräte	3.692	3.763	3.113	2.526	2.634	2.486	2.502	2.119	1.471	1.995
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.277	3.607	3.003	2.861	2.583	2.444	2.431	2.324	2.038	2.523
Kurzfristiges Betriebskapital	2.354	2.121	2.133	2.970	2.125	2.504	1.990	1.972	1.649	1.290
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	484	-103	-460	-185	295	448	90	-221	-917	-2.189
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	6.450	6.472	5.666	5.624	5.489	5.304	5.137	4.616	3.771	3.386
<b>Bilanzkennzahlen</b>										
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA <sup>2,3</sup>	-0,2	0,1	0,3	0,1	-0,2	-0,3	-0,1	0,2	1,2	1,7
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>2,3</sup>	20,4 %	21,1 %	20,5 %	22,4 %	21,3 %	20,0 %	20,4 %	20,8 %	24,3 %	24,5 %
Verschuldungsgrad	-7,5 %	1,6 %	8,1 %	3,3 %	-5,4 %	-8,5 %	-1,8 %	4,8 %	24,3 %	64,6 %
Eigenkapitalquote	44,4 %	42,6 %	42,5 %	45,3 %	47,3 %	45,5 %	45,7 %	43,5 %	42,5 %	35,5 %
Anlagendeckungsgrad	109,7 %	102,9 %	96,9 %	110,9 %	115,8 %	111,1 %	104,6 %	97,4 %	85,9 %	73,6 %
Vermögensdeckung I	140,3 %	134,0 %	136,8 %	158,7 %	145,0 %	152,7 %	140,7 %	141,5 %	137,4 %	127,7 %
Vermögensdeckung II	86,2 %	83,8 %	89,3 %	105,9 %	93,2 %	100,4 %	93,2 %	97,7 %	102,9 %	89,1 %
Anlagenintensität	40,5 %	41,4 %	43,8 %	40,8 %	40,9 %	41,0 %	43,7 %	44,6 %	49,5 %	48,2 %
Umlaufintensität	59,5 %	58,6 %	56,2 %	59,2 %	59,1 %	59,0 %	56,3 %	55,4 %	50,5 %	51,8 %
Liquidität ersten Grades	25,5 %	22,4 %	25,5 %	38,6 %	34,4 %	44,3 %	31,6 %	35,5 %	30,0 %	10,5 %
Liquidität zweiten Grades	62,3 %	54,9 %	63,7 %	83,0 %	72,6 %	82,9 %	68,3 %	78,2 %	80,4 %	55,1 %
Liquidität dritten Grades	121,0 %	110,6 %	121,8 %	140,7 %	128,3 %	139,7 %	126,0 %	132,4 %	132,2 %	109,8 %
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals <sup>2,3</sup>	9,0	8,7	7,9	4,9	6,7	5,9	6,7	6,1	6,3	8,4
Eigenkapitalrendite <sup>9</sup>	17,0 %	15,7 %	11,2 %	8,7 %	14,3 %	9,9 %	11,9 %	12,3 %	6,5 %	18,9 %
Verzinsung des eingesetzten Kapitals <sup>9</sup>	39,8 %	24,2 %	16,5 %	13,8 %	23,6 %	19,3 %	19,9 %	20,2 %	11,3 %	19,8 %

<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.<sup>4</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.<sup>5</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.<sup>6</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.<sup>7</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.<sup>8</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.<sup>9</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.<sup>10</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

**Zehnjahresübersicht**

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009	2008
<b>Kennzahlen je Aktie</b>										
Aktienkurs am Jahresende (in €)	167,15	150,15	89,91	57,62	92,64	67,33	50,26	48,89	37,77	27,14
Unverwässertes Ergebnis <sup>2,3,4,5,6,7,8</sup> (in €)	7,05	5,39	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93	2,71	1,25	3,25
Verwässertes Ergebnis <sup>2,3,4,5,6,7,8</sup> (in €)	7,00	5,29	3,54	3,05	3,93	3,78	2,93	2,71	1,22	3,07
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende <sup>2,3,4,5,6,7,8</sup>	23,7	27,8	25,4	18,9	23,6	17,8	17,1	18,0	30,2	8,4
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	34.075	30.254	18.000	11.773	19.382	14.087	10.515	10.229	7.902	5.252
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>9</sup> (in €)	8,14	6,73	5,41	3,36	3,03	4,50	3,86	4,28	6,11	2,52
Dividende (in €)	2,60 <sup>10</sup>	2,00	1,60	1,50	1,50	1,35	1,00	0,80	0,35	0,50
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	203.861	201.489	200.197	204.327	209.216	209.216	209.216	209.216	209.216	193.516
<b>Mitarbeiter</b>										
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende <sup>2,3</sup>	56.888	58.902	55.555	53.731	49.808	46.306	46.824	42.541	39.596	38.982
Personalaufwand <sup>2,3</sup> (in Mio. €)	2.549	2.373	2.184	1.842	1.833	1.872	1.646	1.521	1.352	1.283

<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth und CCM Hockey Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2017 und 2016 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.<sup>3</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.<sup>4</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € im Jahr 2015.<sup>5</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € im Jahr 2014.<sup>6</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € im Jahr 2013.<sup>7</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € im Jahr 2012.<sup>8</sup> 2017 ohne den negativen steuerlichen Einmaleffekt in Höhe von 76 Mio. €.<sup>9</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.<sup>10</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

# 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 Alltagslook 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 Marketinggemeinkosten sowie Kosten für Vertrieb, Logistik, allgemeine Verwaltungskosten und Forschung und Entwicklung, nicht aber die Kosten für Promotion, Werbung und Kommunikation.

## BRAND LEADERSHIP

Das adidas Geschäftsmodell, das darauf abzielt, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine konsumentenfokussierte Unternehmenskultur fördert, die sich wiederum durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln auszeichnet.

## / C

### **CASH-POOL**

Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht es dem Unternehmen, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser ‚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.

## / D

### **DROP RATE**

Anteil von Artikeln, 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

### **FITHUB**

FitHub ist das neue Einzelhandelskonzept von Reebok, inspiriert von CrossFit-Gyms und Fitness-Studios. In jedem FitHub wird eine Auswahl der besten Schuhe, Textilien und Accessoires von Reebok präsentiert. Zudem werden Menschen dazu inspiriert, sich zu bewegen, zu trainieren, fit zu werden und dabei Spaß zu haben, indem sie innovative Fitness- und Trainingsprodukte, geschulte Beratung und communitybasierte Veranstaltungen nutzen.

### **FORTLAUFENDE PROGNOSSE**

Eine Prognose, die nach regelmäßigen Zeitintervallen aktualisiert wird, wobei der Prognosezeitraum konstant bleibt (z.B. Zwölfmonatszeitraum).

## / G

### **GENDERDAX**

Ein von 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 hochqualifizierten und karriereorientierten Frauen einsetzen.



## **GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERT (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 getätigten haben, beschreibt. Beispiel: Eine Konversionsrate von 25 % bedeutet, dass von 100 Personen, die einen Laden betreten, 25 etwas kaufen.

/L

## **LEED**

Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) ist ein international anerkanntes Zertifizierungssystem für ökologisches Bauen. Dabei wird von unabhängiger Stelle geprüft, ob bei der Planung und Errichtung von Gebäuden Strategien

angewendet wurden, um in folgenden Bereichen Verbesserungen zu erzielen: Energieeinsparung, sparsamer Wasserverbrauch, Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, Innenraumqualität sowie verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen und Sensibilität für deren Auswirkungen.

/M

## **MARKETINGAUFWENDUNGEN**

Aufwendungen in Zusammenhang mit Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Während die Point of Sale-Investitionen Ausgaben für Werbung und Promotion-Initiativen am Point of Sale sowie für Geschäftsausstattungen umfassen, beinhalten die Marketinginvestitionen Posten wie Ausgaben für Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch keine Marketinggemeinkosten.

/N

## **NACHHALTIGE BAUMWOLLE**

Unter nachhaltiger Baumwolle verstehen wir bei adidas sowohl Baumwolle aus zertifiziertem organischem ökologischen Anbau als auch nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder ggf. zukünftig verfügbar ist, und Better Cotton.

## **NASSPROZESSE**

Nassprozesse werden als Prozesse mit hohem Wasser- verbrauch wie Färben und Veredeln von Materialien definiert.

## **NEIGHBOURHOOD**

Das adidas Originals Premium-Einzelhandelskonzept bringt Style und Spirit des Sports direkt auf die Straße. Originals Einzelhandelsgeschäfte sollen dadurch lokale kulturelle Epi-

zentren werden. Das Einzelhandelsumfeld ist von der Nachbarschaft inspiriert, die im Mittelpunkt von Originals steht.

## **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 anhand einer Skala von null bis zehn beantwortet werden. Die Kunden, die die Frage mit neun oder zehn beantworten, werden als „Promoters“ (zu Deutsch etwa „Fürsprecher“) bezeichnet. Die Kunden, die die Frage mit null bis sechs beantworten, werden als „Detractors“ (zu Deutsch etwa „Kritiker“) bezeichnet. Der NPS, der in Prozentpunkten angegeben wird, resultiert 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.

		Flüssige Mittel
Netto-Cash-Position/ Nettofinanzverbindlichkeiten	=	+ kurzfristige Finanzanlagen - kurzfristige Finanzverbindlichkeiten - langfristige Finanzverbindlichkeiten

**NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILE**

Anteil am Gewinn bzw. Eigenkapital, der nicht den Anteilseignern des Konzerns, sondern Konzernfremden, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten (die zu Finanzberichterstattungszwecken innerhalb des Mutterunternehmens konsolidiert sind), zuzurechnen ist.

**NON-TRADE-WAREN UND -DIENSTLEISTUNGEN**

Non-Trade-Waren und -Dienstleistungen sind Waren und Dienstleistungen, die weder direkt noch indirekt mit an Kunden verkauften Handelsprodukten zusammenhängen. Die Waren und Dienstleistungen werden als ‚Konsum durch interne Stakeholder‘ klassifiziert und umfassen beispielsweise Instandsetzung von Ausstattung und Einkauf von Büromaterialien.

/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, Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen.

	Betriebsergebnis
Operativer Cashflow	= +/- Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals +/- Nettoinvestitionen (Investitionen abzüglich Abschreibungen)

**OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL**

Betriebsvermögen, das ein Unternehmen aufbringen muss, um seine laufende Geschäftstätigkeit zu finanzieren. Im Gegensatz zum kurzfristigen Betriebskapital enthält das operative kurzfristige Betriebskapital keine nicht operativen Bilanzpositionen wie kurzfristige Finanzanlagen und Steuern.

Operatives kurzfristiges Betriebskapital	=	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen  + Vorräte - Verbindlichkeiten aus Lief- erungen und Leistungen
---------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

/P

**PARLEY FOR THE OCEANS**

Parley for the Oceans ist ein Netzwerk und eine Organisation aus Kreativen, Denkern und Lenkern, die ein Bewusstsein dafür schaffen wollen, wie schön unsere Ozeane sind und wie leicht ihr Gleichgewicht gestört werden kann. In gemeinschaftlicher Projektarbeit möchten sie die Weltmeere schützen und ihrer Zerstörung Einhalt gebieten. Als Gründungsmitglied unterstützt adidas Parley for the Oceans seit 2015 bei seinen Bemühungen hinsichtlich Kommunikation und Aufklärung und verpflichtet sich der Parley A.I.R.-Strategie (A.I.R. – Avoid, Intercept, and Redesign).

**PARLEY OCEAN PLASTIC**

Parley Ocean Plastic ist ein Material, das aus „up-cyceltem“ Plastikabfall gewonnen wird, der an Stränden und in Küstengemeinschaften eingesammelt wird, bevor er ins Meer gelangt. Zusammen mit seinen Partnern sammelt und sortiert Parley for the Oceans das Rohmaterial (hauptsächlich PET-Flaschen) und transportiert es zu unserem Lieferanten, der es zu Garn verarbeitet, das markenrechtlich geschützt ist.

**PERFORMANCE-PRODUKTE**

Leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

**PREISPUNKTE**

Spezifischer Verkaufspreis. Gewöhnlich werden dabei psychologische Preisobergrenzen, wie z.B. 99,99 € anstelle von 100 €, verwendet.

**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.

/S

**SELBST KONTROLIERTE VERKAUFSFLÄCHEN**

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Jointventures 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**

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

251

**SPEEDFACTORY**

adidas Speedfactory ist eine digital-automatisierte und besonders flexible Schuhfabrik, die wir überall auf der Welt platzieren können. Mit Speedfactory können wir schneller produzieren und gleichzeitig konventionelle Prozesse neu überdenken — und so unseren Konsumenten genau das bieten, was sie wollen und wann sie es wollen. Speedfactory ermöglicht größere Präzision, auf Athletendaten basierende Designs sowie höchste Leistung. Außerdem können wir Produkte schneller auf den Markt bringen und so noch besser auf Trends und Marktveränderungen reagieren. Die Produktionszeiten sind um ein Dreifaches geringer als bei herkömmlichen Prozessen. Derzeit gibt es Speedfactory an zwei Orten: in Ansbach und in Atlanta, USA.

**STADIUM**

Stadium ist ein neues Einzelhandelskonzept der Marke adidas, inspiriert von High-School-Stadien. Ziel ist es, das In-Store-Erlebnis durch eine stadionähnliche Atmosphäre zu verbessern. Neben einem Einlauftunnel gibt es Tribünen, an denen Sportereignisse live übertragen werden. Zudem gibt es Umkleideräume wie in Sportstätten und Leichtathletik-Bereiche, in denen Konsumenten Produkte testen und erleben können.

**/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.

**/V****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.



# UNTERSTÜTZUNGS- ERKLÄRUNG

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 Unterstüzungserklärung vom 17. Februar 2017. Die Unterstüzungserklärung von 2017 wird gegenstandslos. Diese Unterstüzungserklärung 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 Indy, LLC (vormals: Sports Licensed Division of the  
     adidas Group, LLC), Wilmington, Delaware, USA  
 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 LLC., Seoul, Korea  
 adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama  
 adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan  
 adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China  
 adidas Morocco LLC, Casablanca, Marokko

adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland  
 adidas Norge AS, Oslo, Norwegen  
 adidas North America, Inc., 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, Rumänen  
 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 Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul,  
     Türkei  
 adidas sport gmbh, Cham, Schweiz  
 adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten  
 adidas Sports Goods (Shanghai) Co., Ltd., Schanghai, China  
 adidas Sports (China) Co. Ltd., Suzhou, China  
 adidas Suomi Oy, Helsinki, Finnland  
 adidas Sverige AB, Solna, Schweden  
 adidas Taiwan Limited, Taipeh, Taiwan  
 adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien  
 adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt,  
     Vietnam  
 adipost 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 Israel Ltd., Cholon, Israel

SC 'adidas-Ukraine', Kiew, Ukraine

Spartanburg DC, Inc., Spartanburg, South Carolina, USA

Stone Age Equipment, Inc., Redlands, Kalifornien, USA

Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay

Textronics, Inc., Wilmington, Delaware, USA

Trafford Park DC Limited, London, Großbritannien

# FINANZ- KALENDER 2018

14. MÄRZ

## VERÖFFENTLICHUNG DER JAHRESERGEBNISSE 2017

Pressekonferenz in Herzogenaurach/  
Pressemitteilung / Telefonkonferenz  
mit Analysten und Webcast / Veröffentlichung  
des Geschäftsberichts 2017

3. MAI

## VERÖFFENTLICHUNG DER ERGEBNISSE DES ERSTEN QUARTALS 2018

Pressemitteilung /  
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

9. MAI

## HAUPTVERSAMMLUNG

Fürth, Bayern /  
Webcast

15. MAI

## DIVIDENDENZAHLUNG

(vorbehaltlich der Zustimmung  
durch die Hauptversammlung)

9. AUG.

## VERÖFFENTLICHUNG DER HALBJAHRESERGEBNISSE 2018

Pressemitteilung /  
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast /  
Veröffentlichung des Halbjahresberichts

7. NOV.

## VERÖFFENTLICHUNG DER NEUNMONATSERGEBNISSE 2018

Pressemitteilung /  
Telefonkonferenz mit Analysten und Webcast

# ADIDAS AG



256

ADI-DASSLER-STR. 1  
91074 HERZOGENAUACH  
DEUTSCHLAND

TEL + 49 (0) 91 32 84 - 0  
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 22 41  
ADIDAS-GROUP.DE

## INVESTOR RELATIONS

TEL + 49 (0) 91 32 84 - 29 20  
FAX + 49 (0) 91 32 84 - 31 27

## ADIDAS IST MITGLIED IM DIRK

(DEUTSCHER INVESTOR  
RELATIONS KREIS)

## KONZEPT, DESIGN UND UMSETZUNG

MPM CORPORATE COMMUNICATION  
SOLUTIONS, MAINZ  
WWW.MPM.DE

↗ [INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM](mailto:INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM)  
↗ [ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN](http://ADIDAS-GROUP.DE/INVESTOREN)