

HOW

20

15

VALUE

WE  
CREATE

ADIDAS GROUP  
GESCHÄFTSBERICHT

# ZIELE – ERGEBNISSE – AUSBLICK

ZIELE 2015 <sup>1,2</sup>

ERGEBNISSE 2015 <sup>2,3</sup>

AUSBLICK 2016

WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG: adidas Konzern  <b>ANSTIEG IM MITTLEREN EINSTELLIGEN BEREICH</b>	WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG: adidas Konzern  <b>ANSTIEG UM 10 %</b>  Konzernumsatz <b>16,915 MRD. €</b>	WÄHRUNGSBEREINIGTE UMSATZENTWICKLUNG: adidas Konzern  <b>ANSTIEG ZWISCHEN 10 % UND 12 %</b>
Bruttomarge <b>47,5 % – 48,5 %</b>	Bruttomarge <b>48,3 %</b>	Bruttomarge <b>47,3 % – 47,8 %</b>
Operative Marge <b>6,5 % – 7,0 %</b>	Operative Marge <b>6,5 %</b>	Operative Marge <b>MINDESTENS STABIL</b> gegenüber Vorjahr
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)  <b>MODERATER RÜCKGANG</b>	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse) verringert sich um 1,9 PP auf  <b>20,5 %</b>	Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)  <b>IN ETWA AUF VORJAHRESNIVEAU</b>
Investitionen <b>IN ETWA 600 MIO. €</b>	Investitionen <b>513 MIO. €</b>	Investitionen <b>IN ETWA 750 MIO. €</b>
Bruttofinanzverbindlichkeiten  <b>MODERATER RÜCKGANG</b>	Bruttofinanzverbindlichkeiten verringern sich um 2 % auf  <b>1,830 MRD. €</b>	Bruttofinanzverbindlichkeiten  <b>MODERATER RÜCKGANG</b>
Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von  <b>UNTER 2</b>	Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA  <b>0,3</b>	Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA: Beibehaltung eines Verhältnisses von  <b>UNTER 2</b>
Konzerngewinn aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen  <b>ANSTIEG UM 7 % BIS 10 %</b>	Konzerngewinn aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen  <b>ANSTIEG UM 12 %</b> auf 720 Mio. €	Konzerngewinn aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen  <b>ANSTIEG ZWISCHEN 10 % UND 12 %</b> auf etwa 800 Mio. €
Shareholder Value  <b>STEIGERUNG</b>	Aktienkurs der adidas AG  <b>STEIGT UM 56 %</b>  Dividende pro Aktie <b>1,60 € <sup>4</sup></b>  Aktienrückkauf in Höhe von <b>300 MIO. €</b>	Shareholder Value  <b>WEITERE STEIGERUNG</b>

<sup>1</sup> Wie am 5. März 2015 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.

<sup>2</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeföhrten Geschäftsbereiche wider.

<sup>3</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

<sup>4</sup> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

# FINANZ-HIGHLIGHTS 2015

## FINANZ-HIGHLIGHTS (IFRS)

	2015	2014	Veränderung
<b>Operative Highlights (in Mio. €)</b>			
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	16.915	14.534	16,4%
EBITDA <sup>1</sup>	1.475	1.283	15,0%
Betriebsergebnis <sup>1, 3, 4</sup>	1.094	961	13,8%
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen <sup>1, 3, 4</sup>	720	642	12,2%
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>2, 3, 4</sup>	668	568	17,6%
<b>Wichtige Kennzahlen</b>			
Bruttomarge <sup>1</sup>	48,3%	47,6%	0,6 PP
Betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse <sup>1</sup>	43,1%	42,7%	0,4 PP
Operative Marge <sup>1, 3, 4</sup>	6,5%	6,6%	-0,1 PP
Steuerquote <sup>1, 3, 4</sup>	32,9%	29,7%	3,2 PP
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>2, 3, 4</sup>	4,0%	3,9%	0,0 PP
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>1</sup>	20,5%	22,4%	-1,9 PP
Eigenkapitalquote	42,5%	45,3%	-2,8 PP
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA <sup>1</sup>	0,3	0,1	n. a.
Verschuldungsgrad	8,1%	3,3%	4,8 PP
Eigenkapitalrendite <sup>2</sup>	11,2%	8,7%	2,5 PP
<b>Bilanz- und Cashflow-Daten (in Mio. €)</b>			
Bilanzsumme	13.343	12.417	7,5%
Vorräte	3.113	2.526	23,2%
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.003	2.861	4,9%
Kurzfristiges Betriebskapital	2.133	2.970	-28,2%
Nettofinanzverbindlichkeiten	460	185	148,9%
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	5.666	5.624	0,7%
Investitionen	513	554	-7,4%
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>2</sup>	1.090	701	55,5%
<b>Kennzahlen je Aktie (in €)</b>			
Unverwässertes Ergebnis <sup>2, 3, 4</sup>	3,32	2,72	21,9%
Verwässertes Ergebnis <sup>2, 3, 4</sup>	3,32	2,72	21,9%
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit <sup>2</sup>	5,41	3,36	61,1%
Dividende	1,60 <sup>5</sup>	1,50	6,7%
Aktienkurs am Ende des Jahres	89,91	57,62	56,0%
<b>Sonstiges (am Ende des Jahres)</b>			
Anzahl der Mitarbeiter <sup>1</sup>	55.555	53.731	3,4%
Anzahl der Aktien	200.197.417	204.327.044	-2,0%
Durchschnittliche Anzahl der Aktien	201.536.418	208.776.457	-3,5%

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

<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> Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

# UNSERE MARKEN



ADIDAS IST EINE DURCH UND DURCH GLOBALE MARKE MIT DEUTSCHEN WURZELN.



adidas Sport Performance

Das Leitprinzip von adidas Sport Performance ist, Athleten zu helfen, einen Unterschied zu machen – bei ihrem Sport, in ihrer Welt und in ihrem Leben. Der Fokus liegt hierbei auf wichtigen Kategorien wie Fußball, Running, Basketball und Training.



adidas Originals

&



adidas Sport Style

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

adidas®

G R O U P

## Reebok

Reebok ist eine amerikanisch geprägte, globale Marke, die ein klares Ziel vor Augen hat: die weltweit führende Fitnessmarke zu werden. Für Reebok ist Fitness eine Lebensphilosophie. Und Tough Fitness – Reeboks Definition von Fitness – macht stark, um die unvorhersehbaren Herausforderungen, die das Leben mit sich bringt, zu meistern.

## Reebok | CCM

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

## TaylorMade®

TaylorMade

TaylorMade



adidas Golf

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

# HOW WE CREATE

**DER ANFANG VON ETWAS NEUEM BEGINNT  
MIT EINEM ZIEL, EINER VORSTELLUNG  
DESSEN, WAS DU ERREICHEN MÖCHTEST.  
DU MUSST WISSEN, WARUM DU ETWAS TUST.  
DU BRAUCHST EINE IDEE, EINE VISION. DU  
MUSST GERADEZU BESESEN DAVON SEIN,  
ETWAS ZUM BESSEREN ZU VERÄNDERN.**

**FÜR UNS IST SPORT DER ANFANG VON ALLEM.  
SPORT IST UNSERE DNA. SPORT HAT DIE  
KRAFT, LEBEN ZU VERÄNDERN — DAVON SIND  
WIR ÜBERZEUGT. BESTMÖGLICH DIE KRAFT  
DES SPORTS ZU ERLEBEN, VON IHR ZU PROFI-  
TIEREN — DAZU WOLLEN WIR DIE MENSCHEN  
INSPIRIEREN. DAS TREIBT UNS AN.**

**ZUGLEICH BEGINNT FÜR UNS ALLES MIT DEM  
ANSPRUCH, DIE BESTEN SEIN ZU WOLLEN.  
WIR WOLLEN DAS BESTE SPORTARTIKEL-  
UNTERNEHMEN DER WELT SEIN. DESWEGEN  
SIND WIR HIER. DAS WOLLEN WIR ERREICHEN.  
WIR WOLLEN GEWINNEN, DIE SPIELREGELN  
DEFINIEREN. WIR SIND MACHER. WIR SCHAF-  
FEN DAS NEUE.**



# VALUE

# **ADIDAS GROUP GESCHÄFTS- BERICHT 2015**

<b>1</b>	<b>AN UNSERE AKTIONÄRE</b>	
	Operative und Sport-Highlights	6
	Brief des Vorstandsvorsitzenden	10
	Vorstand	16
	Aufsichtsrat	18
	Bericht des Aufsichtsrats	20
	Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung	28
	Vergütungsbericht	36
	Unsere Aktie	46
<b>2</b>	<b>KONZERNLAGEBERICHT – UNSER KONZERN</b>	
	Konzernstrategie	54
	• adidas Strategie	61
	• Reebok Strategie	67
	• TaylorMade-adidas Golf Strategie	69
	• Reebok-CCM Hockey Strategie	72
	Global Operations	74
	Forschung und Entwicklung	80
	Unsere Mitarbeiter	87
	Nachhaltigkeit	94
<b>3</b>	<b>KONZERNLAGEBERICHT – UNSER FINANZJAHR</b>	
	Internes Konzern-Managementsystem	102
	Geschäftsentwicklung des Konzerns	107
	• Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche	107
	• Gewinn-und-Verlust-Rechnung	111
	• Bilanz und Kapitalflussrechnung	119
	• Treasury	124
	• Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG	130
	• Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB	134
	Geschäftsentwicklung nach Segmenten	138
	• Westeuropa	139
	• Nordamerika	140
	• China	141
	• Russland/GUS	142
	• Lateinamerika	143
	• Japan	144
	• MEAA (Naher Osten, Afrika und andere asiatische Märkte)	145
	• Andere Geschäftssegmente	146

<b>Nachtrag und Ausblick</b>	<b>148</b>
● Nachtrag	148
● Ausblick	148
<b>Risiko- und Chancenbericht</b>	<b>156</b>
● Erläuterung wesentlicher Risiken	162
● Erläuterung der Chancen	173
<b>Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management</b>	<b>175</b>
<b>4 KONZERNABSCHLUSS</b>	
<b>Versicherung der gesetzlichen Vertreter</b>	<b>180</b>
<b>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</b>	<b>181</b>
<b>Konzernbilanz</b>	<b>182</b>
<b>Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung</b>	<b>184</b>
<b>Konzerngesamtergebnisrechnung</b>	<b>185</b>
<b>Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung</b>	<b>186</b>
<b>Konzernkapitalflussrechnung</b>	<b>188</b>
<b>Konzernanhang</b>	<b>189</b>
● Erläuterungen zur Konzernbilanz	203
● Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	235
● Sonstige Erläuterungen	240
<b>Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte</b>	<b>248</b>
<b>Anteilsbesitz</b>	<b>250</b>
<b>5 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN</b>	
<b>Zehnjahresübersicht</b>	<b>256</b>
<b>Glossar</b>	<b>260</b>
<b>Unterstützungserklärung</b>	<b>263</b>
<b>Finanzkalender</b>	<b>264</b>

**Konzernlagebericht:**

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

## PUBLIKATIONEN ZU UNSEREM GESCHÄFTSJAHR 2015



MAGAZIN  
**HOW WE CREATE THE NEW**

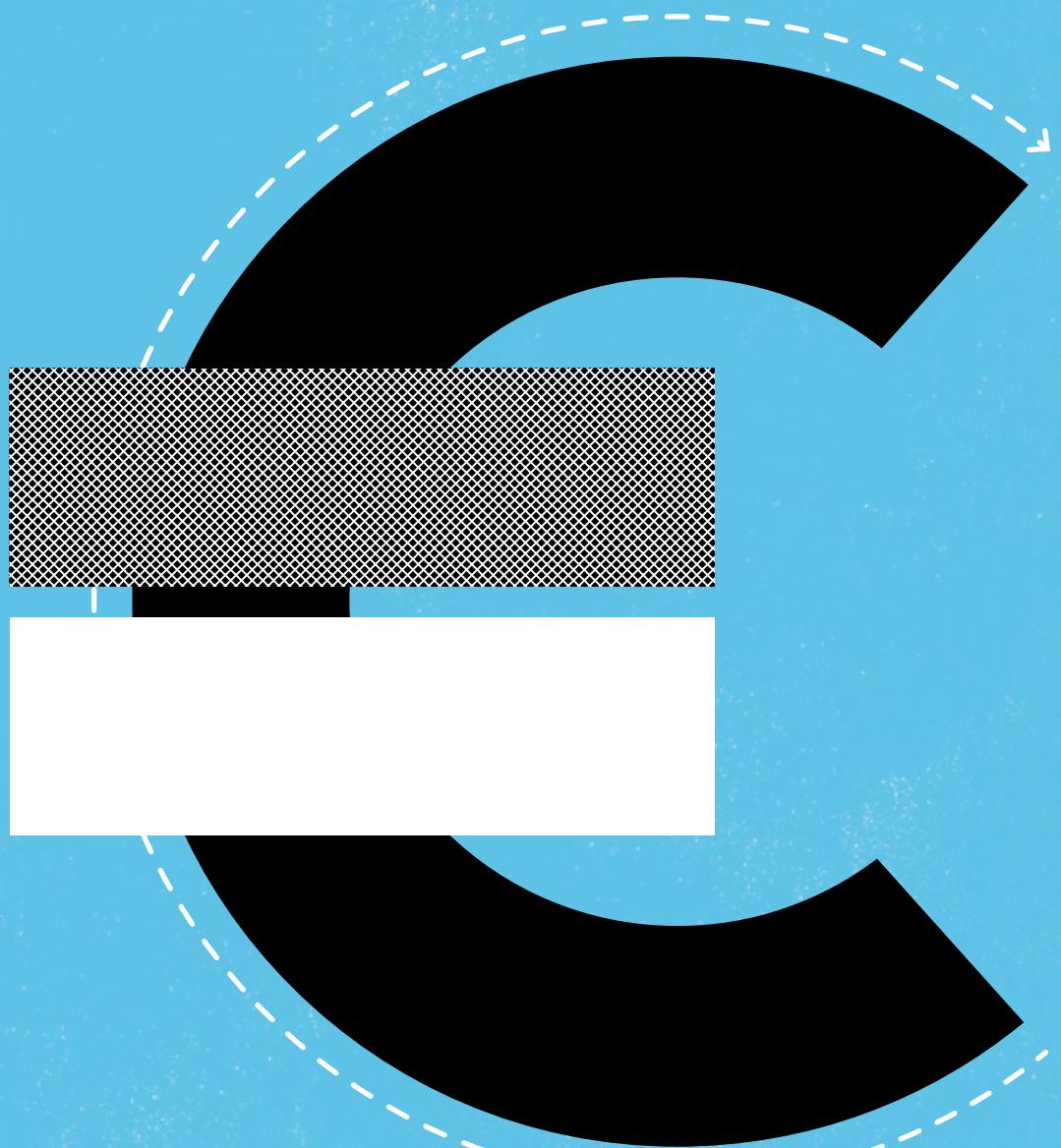


GESCHÄFTSBERICHT  
**HOW WE CREATE VALUE**



NACHHALTIGKEITSBERICHT  
**HOW WE CREATE RESPONSIBLY**  
(ab Anfang April erhältlich)

Gedruckte Exemplare einer Kurzfassung unseres Geschäftsberichts (ohne Konzernanhang) sind auf unserer Webseite bestellbar: [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/INVESTOREN/FINANZBERICHTE](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE/INVESTOREN/FINANZBERICHTE).



# AN UNSERE

Operative und Sport-Highlights	6
Brief des Vorstandsvorsitzenden	10
Vorstand	16
Aufsichtsrat	18
Bericht des Aufsichtsrats	20
Corporate Governance Bericht	
mit Erklärung zur Unternehmensführung	28
Vergütungsbericht	36
Unsere Aktie	46

# AKTIONÄRE

# OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

## Q1 2015

### JANUAR

**19.01.**

adidas Fußball stellt die „#ThereWillBeHaters“ Kampagne vor. Im Mittelpunkt steht ein provokantes Video, in dem internationale Fußballstars wie Luis Suárez, Gareth Bale, James Rodríguez und Karim Benzema mitwirken. Innerhalb der ersten vier Wochen wird das Video über 16 Millionen Mal auf YouTube angesehen.



**22.01.**

adidas enthüllt die neueste Revolution der Laufbranche: den UltraBOOST. Bei der Präsentation in New York City zeigen Elitesportler wie Yohan Blake, David Villa und Sammy Watkins vor Hunderten von internationalen Gästen ihre Begeisterung für diesen Laufschuh.



**22.01.**

Der adidas Konzern wird auf Rang drei des „Global 100 Index“-Rankings gewählt und als eines der 100 nachhaltigsten Unternehmen der Welt sowie als nachhaltigstes Unternehmen Europas und klarer Branchenführer ausgezeichnet. Das „Corporate Knights“-Ranking ist eine der umfangreichsten datengestützten Nachhaltigkeitsbewertungen für Unternehmen.

**28.01.**

Reebok startet seine neueste Kampagne „Be More Human“ mit einem 60-Sekunden-TV-Spot im Rahmen des Super Bowl. Die Kampagne animiert alle Sportler, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.



### FEBRUAR

**12.02.**

adidas Originals und Kanye West veranstalten ein globales Launch-Event zur Markteinführung des Yeezy Season 1 und des Yeezy Boost. Die Show findet in New York City statt und wird weltweit in 42 Kinos live übertragen.



**13.02.**

adidas stellt die neue Kampagne „Sport 15“ vor, die eine langfristige Investition in den Sportfokus der Marke darstellt. Mit der Kampagne möchte adidas junge Athleten inspirieren und motivieren, ihre persönliche Bestleistung zu erreichen, egal in welcher Sportart oder auf welchem Niveau.



**24.02.**

Der adidas Konzern bestätigt, im Jahr 2014 mehr nachhaltige Baumwolle als je zuvor eingesetzt zu haben. Mehr als 30% der für die Produktion eingekauften Baumwolle war Better Cotton, wodurch das ursprüngliche Ziel von 25% übertroffen wurde.

**25.02.**

TaylorMade stellt den neuen R15 Driver vor. Mit seinem Front-Track-System können Sweet Spot vergrößert und Spin verringert werden. Der R15 Driver erreicht als einziger Driver seiner Art in der Golf Digest Hot List 2015 die volle Punktzahl.



### MÄRZ

**04.03.**

Reebok stellt internationalen Medienvertretern den ZPump Fusion vor, einen einzigartigen Laufschuh, der sich dem Fuß perfekt anpasst und hervorragende Stabilität bietet.

**26.03.**

Der adidas Konzern stellt beim Investor Day 2015 in Herzogenaurach seinen neuen strategischen Geschäftsplan „Creating the New“ vor. Der Konzern zielt darauf ab, die Begehrlichkeit seiner Marken deutlich zu steigern und dadurch ein Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich und eine Verbesserung des Gewinns um durchschnittlich rund 15% pro Jahr zu erreichen.

**27.03.**

adidas Originals präsentiert die Schuhreihe Supercolor, die in Zusammenarbeit mit Pharrell Williams entwickelt wurde. Der Supercolor basiert auf der Silhouette des Superstar Schuhs und ist in 50 verschiedenen Farben erhältlich.



# OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

## Q2 2015

### APRIL

#### 15.04.

Reebok und das international bekannte Supermodel Miranda Kerr treten gemeinsam beim Skyscape Walk in Tokio auf. Die Reebok Skyscape Schuhe setzen neue Maßstäbe in puncto Komfort und Style und sind Reeboks wichtigste Produktfamilie im Bereich Walking.



#### 24.04.

CCM bringt den Ribcor Schlittschuh mit legendärer Reebok Pump Technologie auf den Markt. Seine überarbeitete Form sorgt für eine noch bessere individuelle Passform und für maximalen Halt im Fersenbereich.



#### 28.04.

Der FC Bayern München und adidas verlängern ihre langfristige, erfolgreiche Partnerschaft bis 2030.

### MAI

#### 20.05.

Anlässlich der zehnjährigen Partnerschaft mit Stella McCartney besucht die Designerin den ersten adidas by Stella McCartney Women's Concept Store in Seoul, um sich mit Konsumenten sowie einflussreichen Persönlichkeiten aus dem Fitness- und Gesundheitssektor zu treffen.



#### 25.05.

adidas führt seine neuen Fußballschuhmodelle „X“ und „Ace“ ein und revolutioniert damit sein Angebot für Fußballer. Die neuen Fußballschuhe stehen für die zwei Spielertypen des modernen Fußballs: die „Spieleränderer“, die Chaos verursachen, und die „Spielmacher“, die das Spiel kontrollieren.



### JUNI

#### 18.06.

adidas Originals und Kanye West stellen ihren zweiten gemeinsam entwickelten Sneaker vor: Yeezy Boost 350. Der Schuh ist schlicht und bequem und zeichnet sich durch sein komplett gestricktes Obermaterial aus.



### 25.06.

Reebok wird beim „Cannes Lions International Festival of Creativity 2015“ für die digitale „Be More Human“-Kampagne mit zwei Preisen ausgezeichnet.

#### 30.06.

adidas und Parley for the Oceans präsentieren bei einer UN-Veranstaltung zum Klimawandel in New York City ihren ersten gemeinsam entwickelten Schuh. Das Obermaterial des Schuhs besteht zu 100% aus Garn, das aus recycelten und wieder aufbereiteten Abfällen aus den Ozeanen gefertigt worden ist.



#### 30.06.

Reebok und die UFC stellen das erste UFCFightKit in New York City vor. Die Veranstaltung ist ein Meilenstein – sowohl für den UFC-Sport als auch für die Marke Reebok.



# OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

## Q3 2015

### JULI

#### 13.07.

Reebok und CrossFit feiern das fünfte Jahr ihrer Partnerschaft und stellen zu diesem Anlass den Reebok CrossFit Nano 5.0 vor, der in Zusammenarbeit mit der CrossFit Community entwickelt worden ist.



### AUGUST

#### 01.08.

adidas und Manchester United bilden wieder ein Team und stellen das neue Heimtrikot für die Saison 2015/16 vor. Die Trikots werden sehr gut angenommen und generieren bereits in den ersten fünf Tagen das Umsatzvolumen, das für einen Monat erwartet worden ist.



#### 03.08.

Der adidas Konzern eröffnet auf der World of Sports in Herzogenaurach das neue Bürogebäude PITCH. In diesem Gebäude testet der Konzern den Arbeitsplatz der Zukunft mit kreativen Meeting-Räumen, modernster Technologie und innovativen Erholungsbereichen.



#### 05.08.

Der adidas Konzern gibt den Erwerb von Runtastic bekannt, dem branchenführenden Anbieter für Fitness-Apps mit mehr als 140 Millionen Downloads und über 80 Millionen registrierten Nutzern.



#### 13.08.

adidas gibt die Partnerschaft mit Basketballstar James Harden bekannt. Der Shooting Guard der Houston Rockets ist einer der erfolgreichsten Korbjäger und bekanntesten Spieler der NBA.

#### 17.08.

Der von TaylorMade gesponserte Jason Day gewinnt die 2015 PGA Championship in Whistling Straits/Wisconsin, USA. Mit diesem Triumph sowie weiteren Turniersiegen übernimmt er vorübergehend die Spitzenposition der offiziellen Weltrangliste im Golfsport.



### SEPTEMBER

#### 09.09.

TaylorMade führt die M1 Produktlinie ein, die die bislang längsten Driver und meisten individuellen Anpassungsmöglichkeiten bietet. Die M1 Linie ist die erste „Nichtmetallholz“-Serie von TaylorMade Drivern, Fairwayhölzern und Rescue-Schlägern, die eine höhere Ballgeschwindigkeit, Fehlertoleranz und Schlagweite ermöglichen.



#### 10.09.

adidas gibt eine mehrjährige Partnerschaft mit Quarterback Aaron Rodgers der Green Bay Packers bekannt. Der zweimalige MVP-Titelgewinner tritt erstmals in dieser Saison in adidas Schuhen an und wird bei künftigen Produktentwicklungen mitwirken.



#### 10.09.

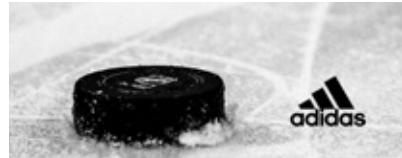
Zum 16. Mal in Folge wird die adidas AG in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Im Sektor „Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“ wird die adidas Gruppe als Branchenführer in der Kategorie Innovationsmanagement bewertet. Auch in anderen Kategorien erzielt die adidas Gruppe sehr gute Wertungen.

#### 10.09.

Der Geschäftsbericht „Make a Difference“ des adidas Konzerns für das Jahr 2014 erreicht unter allen DAX-Unternehmen den zweiten Platz im Ranking „Der beste Geschäftsbericht“, das die inhaltliche Qualität sowie die Transparenz in der Berichterstattung in den Fokus rückt. Der Bericht wird zudem mit dem Red Dot Award ausgezeichnet, der die Qualität des Kommunikationsdesigns sowie die Ästhetik bewertet.

#### 15.09.

Die National Hockey League (NHL) und adidas geben eine siebenjährige Partnerschaft ab der Saison 2017/18 bekannt. Zudem verkündet adidas kurz darauf eine mehrjährige Partnerschaft mit NHL All-Star Sidney Crosby.



#### 24.09.

adidas stellt Sport Infinity vor, ein von der Europäischen Kommission gesponsertes Forschungsprojekt, das sich mit Sportartikeln befasst, die vollständig recycelt werden können. Ausgediente Sportartikel werden in winzig kleine Teile zerlegt, die dann in einem abfall- und klebstofffreien Prozess zu neuen Produkten geformt werden.

# OPERATIVE UND SPORT-HIGHLIGHTS

## Q4 2015

### OKTOBER

#### 07.10.

adidas präsentiert mit Futurecraft 3D die Zukunft von Performance-Schuhen. Die einzigartige, im 3D-Druck gefertigte Laufschuhzwischensohle ist Teil der Futurecraft Serie und bringt Innovationen entlang des gesamten Fertigungsprozesses hervor.



#### 19.10.

Reebok will auch zukünftig entschlossen das weltweite Wachstum der Sportart Mixed Martial Arts fördern und gibt seine Partnerschaft mit Chris Weidman, dem ungeschlagenen Mittelgewichts-Champion der UFC, bekannt.

#### 31.10.

adidas feiert Neuseelands All Blacks. Nach ihrem Triumph im Finale gegen Australien verteidigt Neuseeland als erste Rugby-Nation den WM-Titel und ist mit nunmehr drei Titeln Rekordweltmeister.



### NOVEMBER

#### 02.11.

adidas stellt seinen ‚Laceless‘ Fußballschuh vor, ein Schuh, der keiner Schnürung mehr bedarf und ein Höchstmaß an individueller Passform und natürlichem Tragekomfort verspricht.

#### 05.11.

adidas präsentiert Futurecraft Leather. Durch die revolutionäre Kombination aus einem High-Tech-Verarbeitungsprozess und dem traditionellen Material wird ein komplett nahtloses Obermaterial geschaffen, das Flexibilität und zugleich Halt und Komfort bietet.

#### 12.11.

Nur zwei Tage nach Vorstellung des neuen Heim-Outfits der deutschen Nationalmannschaft für die UEFA EURO 2016 stellt adidas Beau Jeu, den offiziellen Spielball für die Gruppenphase, vor. Präsentiert wird der Ball von Zinédine Zidane in der FUTURE ARENA, dem weltweit ersten digitalen Fußballstadion, in dem mittels Computertechnologie ein Stadion mit 50.000 Zuschauern simuliert wird.



#### 23.11.

TaylorMade bringt Kalea auf den Markt, ein Schlägerset speziell für Frauen, dessen Technologie für den Damengolf optimiert wurde.

#### 26.11.

CCM stellt in Montreal, Kanada, sein neues Eishockey-Performance-Labor vor. Hier wird künftig an innovativen Produkten und Technologien, die das Eishockey-Spiel sowie die Leistung der Spieler verbessern sollen, gearbeitet.



### DEZEMBER

#### 02.12.

adidas präsentiert mit ‚Creators never follow‘ das nächste Kapitel seiner ‚Sport 15‘ Kampagne. Der Film zeigt James Harden, der an alle Athleten appelliert, ihren eigenen Weg zu gehen.



#### 03.12.

Reebok erreicht die 500.000 Follower-Marke auf Instagram und blickt auf über 3,8 Millionen Interaktionen auf der Social-Media-Plattform zurück.

#### 07.12.

Die adidas Gruppe erreicht in China das Umsatzziel von 2 Mrd. €. Zudem ist adidas die führende Women's Sportmarke sowie die Sport-Style- und Sport-Casual-Marke Nummer eins in China.

#### 08.12.

adidas und Parley for the Oceans stellen mit der im 3D-Druck gefertigten Schuhzwischensohle aus Meeresplastikabfällen ein innovatives Schuhkonzept vor. Das Obermaterial des Schuhs ist ebenfalls aus Meeresplastikabfällen gefertigt.



#### 09.12.

adidas Originals stellt bei einer Veranstaltung in New York City sein neuestes Schuh-Franchise, NMD, vor. Der NMD ist technisch gesehen ein Laufschuh, der als Lifestyle-Sneaker umgesetzt wurde und auf die Designs der früheren adidas Modelle Micropacer, Rising Star und Boston Super Bezug nimmt.



#### 09.12.

adidas gibt mit der Vorstellung der Speedfactory Pilotfabrik in Deutschland einen Einblick in die Zukunft der Produktfertigung. Das Konzept basiert auf einer automatisierten Fertigung, mit der es möglich sein wird, hoch funktionale Sportartikel schneller als je zuvor und nah am Konsumenten herzustellen.

#### 11.12.

adidas Golf gibt die Markteinführung des neuen Tour 360 Boost bekannt – die nächste Generation der beliebten Tour 360 Schuhfamilie.

#### 19.12.

adidas Originals beendet das Jahr mit der Einführung des Yeezy Boost 350 tan und des Yeezy Boost 750 black, die beide im Rahmen der Partnerschaft mit Kanye West entwickelt wurden.



HERBERT HAINER | VORSTANDSVORSITZENDER

## BRIEF DES VORSTANDS- VORSITZENDEN

*Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,  
liebe Freunde des adidas Konzerns,*

2015 war für den adidas Konzern ein sehr erfolgreiches Jahr. Wir haben alle unsere wichtigsten Finanzziele erreicht und unsere ursprünglichen Ziele für Umsatz und Gewinn sogar übertroffen. Dies ist uns gelungen, weil wir uns nach den enormen Herausforderungen des Jahres 2014 wie echte Champions verhalten haben. Wir haben unsere Formschwächen als Chance genutzt, unsere Schwachstellen analysiert und unser Geschäft neu aufgestellt. Wir haben die Ärmel hochgekrempelt und den Kampf um Gold aufgenommen. So wurde 2015 zum perfekten Beispiel eines erfolgreichen Comebacks im Sport. Als Konzern sind wir heute stärker und besser in Form als je zuvor:

- Der Konzernumsatz ist 2015 währungsbereinigt um 10 % gewachsen. In Euro bedeutet dies einen Anstieg um 16 % bzw. 2,4 Mrd. € auf ein neues Rekordniveau von 16,9 Mrd. €.
- Unsere Kernmarke adidas, die den bei Weitem größten Anteil unseres Geschäfts ausmacht, war maßgeblich für das Umsatzwachstum des Konzerns verantwortlich. Der Umsatz der Marke hat währungsbereinigt um 12 % zugelegt und erreichte 2015 einen Rekordumsatz von 13,9 Mrd. €. Gegen Ende des Jahres beschleunigte sich sogar die Dynamik noch einmal, was insbesondere in Westeuropa und Nordamerika zu sehen war. Dort ist der Umsatz im vierten Quartal um 31 % bzw. 12 % gewachsen.
- Reebok verzeichnete einen Umsatzanstieg in Höhe von 6 % für das Gesamtjahr und ist somit das elfte Quartal in Folge gewachsen.
- Der zugrunde liegende Gewinn ist um 12 % auf 720 Mio. € gestiegen – und das, obwohl wir wie angekündigt unsere Marketinginvestitionen deutlich erhöht haben, um das Umsatzwachstum voranzutreiben und die Begehrlichkeit unserer Marken nachhaltig zu steigern.
- Mit einem Plus von 56 % war die Aktie der adidas AG 2015 der Top-Performer im DAX. Zudem entwickelte sich unsere Aktie besser als die Aktien aller wichtigen Mitbewerber und erreichte gegen Ende des Jahres einen neuen Höchststand.

Diese Ergebnisse unterstreichen deutlich die wichtigen Fortschritte, die der Konzern in den vergangenen 15 Monaten erzielt hat. Aber nicht nur in puncto Finanzzahlen war 2015 ein sehr erfolgreiches Jahr für den adidas Konzern.

Mit unserem neuen Geschäftsplan 'Creating the New' haben wir eine Strategie erarbeitet, die darauf abzielt, die Begehrlichkeit unserer Marken deutlich zu erhöhen und damit unser Wachstum bis 2020 zu beschleunigen. Obwohl der offizielle Start des neuen Geschäftsplans erst das Jahr 2016 ist, hat 'Creating the New' bereits im vergangenen Jahr jede Menge positiver Energie innerhalb unseres Konzerns freigesetzt. Im Rahmen der Maxime 'Brands First' stehen nun die Marken an allererster Stelle. Diese komplett neue Ausrichtung bestimmt unser Handeln und spiegelt sich auch in der Reorganisation von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb unserer Vertriebs- und Marketingorganisationen wider. Mit 'Brand Leadership' wurde die Rolle unserer Global Brands Organisation zentralisiert. Wichtige Entscheidungen in Bezug auf den Auftritt unserer Marken und Produkte rund um den Globus werden nun hier getroffen. Mit diesem Ansatz stellen wir ein weltweit weitestgehend einheitliches Produktangebot sicher und sorgen gleichzeitig dafür, dass wichtige Initiativen wie Produkteinführungen und Kommunikationsaktivitäten zentral gesteuert werden, bevor sie vor Ort in den jeweiligen Märkten umgesetzt werden.

Ich bin fest davon überzeugt, dass diese neue konsumentenfokussierte Ausrichtung und die neue Organisationsstruktur maßgeblich für unseren Erfolg im Jahr 2015 verantwortlich waren. Denn so konnten wir in vielen Bereichen unseres Geschäfts eine größere Wirkungskraft gegenüber dem Konsumenten entfalten.

So haben wir zum Beispiel mit der Errichtung unseres Speedfactory-Pilotprojekts damit begonnen, die Zukunft der Produktion neu zu definieren. Mithilfe der automatisierten Herstellung nahe am Konsumenten stehen Performance-Sportartikel schneller zur Verfügung als jemals zuvor. Aktuell werden die ersten Laufschuhe im Rahmen dieses Konzepts produziert. Ich bin stolz darauf, dass der adidas Konzern bei diesem Trend eine Vorreiterrolle spielt. Dies wird es uns ermöglichen, näher am Konsumenten zu sein als jede andere Marke.

Ein weiteres gutes Beispiel für unseren verstärkten Konsumentenfokus ist unsere Fußballkategorie: 2015 haben wir mit der Einführung von Ace und X unser Angebot im Bereich Fußballschuhe komplett überarbeitet. Diese neuen Fußballschuhfamilien haben unsere Kultmodellreihen f50, Predator, 11Pro und Nitrocharge erfolgreich abgelöst. Die Entscheidung, sich auf die spezifischen Bedürfnisse von nur zwei unterschiedlichen Typen von Fußballspielern zu fokussieren, war ein mutiger Schritt, der auch Risiken in sich barg. Aber der zweistellige Anstieg unseres Umsatzes mit Fußballschuhen im Jahr 2015 beweist, dass diese Entscheidung richtig war. Darüber hinaus sind unsere neuen Fußballschuhe in den fünf wichtigsten Fußballligen der Welt sehr präsent – fast 40% aller Spieler tragen dort die 3-Streifen. All dies führte zu deutlichen Marktanteilsgewinnen im Jahr 2015 insbesondere in Westeuropa. Das allein ist schon ein großartiger Erfolg. Aber noch wichtiger: Dies bestätigt auch, dass wir mithilfe von ‚Creating the New‘ in diesem heiß umkämpften Marktumfeld gewinnen können.

Auch im Bereich Running, einer weiteren wichtigen Performance-Kategorie, sorgten wir 2015 mit der Einführung des UltraBOOST für hohe Aufmerksamkeit. Dieser Schuh bietet für den Athleten bislang unerreichte Energierückführung, hervorragenden Halt und adaptiven Tragekomfort. Wir waren so sehr von den Performance-Eigenschaften des UltraBOOST überzeugt, dass wir ihn bereits vor seiner Markteinführung zu Beginn des Jahres 2015 als den ‚großartigsten Laufschuh aller Zeiten‘ bezeichneten. Und jetzt, ein Jahr nach der offiziellen Markteinführung, können wir sagen, dass keine Beschreibung besser passen würde. Angesichts des Feedbacks unserer Konsumenten sowie der Durchverkaufsrate steht eindeutig fest, dass der UltraBOOST der beste Laufschuh des Jahres 2015 war, wie auch die Auszeichnungen mehrerer Lauf- und Lifestyle-Magazine im Verlauf des Jahres belegen.

Damit wären wir beim Thema der Verschmelzung von Lifestyle und Sport: Der überragende Erfolg unseres Originals Geschäfts gründet auf unserer außerordentlichen Fähigkeit, ikonische Momente im Sport neu zu beleben und sie straßentauglich zu machen. Genau das ist es, was wir mit unseren überaus beliebten Schuhfamilien Stan Smith und Superstar geschafft haben, die die ‚Sneaker-Kultur‘ im Jahr 2015 maßgeblich geprägt haben. Darüber hinaus haben wir mit dem neu eingeführten NMD Schuh, der bewährte adidas DNA und modernste Technik vereint, einmal mehr bewiesen, dass adidas Originals Trends setzt und deutlichen Einfluss auf die Streetwear-Kultur hat. Auch beim Yeezy Boost 350, der von Footwear News die begehrte Auszeichnung ‚Schuh des Jahres‘ erhielt, erlebten wir eine noch nie dagewesene Nachfrage. Mit Produkteinführungen wie diesen hat adidas Originals in jedem Quartal des Jahres 2015 kräftiges zweistelliges Wachstum erzielt und erwies sich damit, rund um den Globus, als relevanteste und beste Sneaker-Marke.

2015 haben wir zudem unser Women's Geschäft neu aufgestellt. Damit konzentrieren wir uns nun stärker als je zuvor auf die weibliche Zielgruppe. Wir freuen uns sehr über unsere Zusammenarbeit mit Christine Day, vormals CEO von lululemon, die nunmehr seit fast einem Jahr als strategische Beraterin für unser Women's Geschäft agiert. Mit ihrer Expertise im Aufbau einer sportlichen Marke für Frauen hat Christine Day eine entscheidende Rolle bei der gezielten Neuausrichtung unserer Strategie für diesen Bereich gespielt. Sie hat die richtigen Fragen gestellt und uns geholfen, diesen wichtigen Teil unseres Geschäfts entsprechend weiterzuentwickeln. Das Ergebnis sind wesentliche Veränderungen in unserem globalen Produkt- und Marketingansatz, durch die wir Produkte und Konsumentenerlebnisse schaffen, die auf die spezifischen Bedürfnisse von Frauen eingehen. Im Rahmen dieser Initiativen stellte adidas vor Kurzem seinen ersten Laufschuh speziell für Frauen vor, den PureBOOST X. Zudem treten in unserer neuen Sport 16 Kampagne 'I'm Here to Create' ausschließlich Athletinnen auf, darunter Weltstars wie Tennisikone Caroline Wozniacki und Supermodel Karlie Kloss sowie viele lokal relevante Sportpersönlichkeiten wie die amerikanische Starkletterin Sasha DiGiulian und die inspirierende Yoga-Ikone Adriene Mishler.

Nordamerika ist ein weiteres Feld, auf dem adidas im letzten Jahr große Fortschritte dabei gemacht hat, dem Konsumenten näherzukommen. Eine unserer Hauptprioritäten im Jahr 2015 war es, Glaubwürdigkeit in jenen Kategorien aufzubauen, die bei US-Sportlern besonders wichtig sind. Uns ist es gelungen, durch Grassroots-Events an High-Schools und Colleges sowie durch zielgerichtete Marketingkampagnen unsere Sichtbarkeit in allen großen US-Sportarten zu erhöhen. Und so haben wir es erreicht, dass unsere Wahrnehmung und Relevanz bei Konsumenten in den USA tatsächlich deutlich gestiegen sind. Um Ihnen ein paar Beispiele zu geben: Unsere Partnerschaft mit Von Miller – einem American Football Spieler der Denver Broncos und als 'Most Valuable Player' im Super Bowl 50 ausgezeichnet – hat die 3-Streifen mitten ins Rampenlicht des weltweit größten Einzelsport-Events gerückt. Im Baseball hat sich die Zahl der Spieler, die unsere Produkte tragen, in weniger als zwölf Monaten mehr als verdoppelt. Zu ihnen zählen beispielsweise die '2015 Rookies of the Year' Kris Bryant und Carlos Correa. Und im Basketball haben wir uns mit James Harden zusammengetan, einem der bekanntesten Spieler, der in der letzten Episode unserer Sport 15 Kampagne im Dezember die Hauptrolle spielte und damit große Aufmerksamkeit auf uns gezogen hat. Und lassen Sie mich nicht zuletzt unsere unvergleichliche Präsenz im Lifestyle-Bereich nennen, wo der Yeezy Boost Schuh, der in Zusammenarbeit mit Kanye West entstand, eine noch nie dagewesene Begehrlichkeit unter den Konsumenten hervorgerufen hat, die weit über diese Produktfamilie hinaus wirkt. So waren die sieben unterschiedlichen Editionen des Schuhs alle nicht nur sofort ausverkauft, sondern haben auch eine große Rolle dabei gespielt, dass adidas im Jahr 2015 die beliebteste Sneaker-Marke auf Instagram wurde.

All diese Fortschritte sind auch den wichtigsten und größten US-Einzelhändlern nicht entgangen: Das Potenzial, das sie in uns sehen, und die Nachfrage nach unseren Produkten ist in den letzten zwölf Monaten deutlich gewachsen. Das zeigt sich darin, dass sie unserer Marke mehr Platz in ihren Geschäften einräumen. In Verbindung mit dem weiteren Ausbau unserer eigenen Geschäfte in den USA hat dies das Markenerlebnis am Point-of-Sale erheblich verbessert. Alles in allem kann ich sagen: Wir haben unser Versprechen bezüglich des US-Markts in jeglicher Hinsicht eingelöst. Vor 18 Monaten haben wir die USA zur wichtigsten Priorität für unser Managementteam erklärt. Und es erfüllt mich mit Stolz zu sehen, welche Fortschritte adidas in diesem so wichtigen Markt erzielt und welche Dynamik die Marke dort hat.

Lassen Sie mich nun im Detail auf Reeboks Leistung zu sprechen kommen. Die Marke blickt nun auf elf aufeinanderfolgende Quartale des Wachstums zurück, was ein Beweis für die erfolgreiche Neupositionierung und die Rückbesinnung der Marke auf den Fitnessbereich ist. Um diesen Erfolg zu feiern hat Reebok zu Beginn des Jahres 2015 seine neue integrierte Marketingkampagne ‚Be More Human‘ eingeführt. Reebok will damit auch die Art und Weise verändern, wie Menschen Fitness wahrnehmen und erleben. ‚Be More Human‘ verdeutlicht auch die starke Innovationsausrichtung, mit der es Reebok gelungen ist, neue Fitnessbewegungen anzuführen und seine Positionierung als Fitnessmarke weltweit zu stärken. Dies spiegelt sich in zweistelligen Wachstumsraten in fast allen Märkten im Jahr 2015 wider. Zugleich hat Reebok mit einigen Herausforderungen in seinem Heimatmarkt zu kämpfen. Um die Marke in Nordamerika neu aufzustellen und in Zukunft ein nachhaltiges und profitables Wachstum sicherzustellen, haben wir begonnen, Reeboks Vertriebsstruktur in den USA zu optimieren und die Anzahl der Factory Outlets zu reduzieren. Wir werden diesen Weg auch im Jahr 2016 weiterverfolgen. Zugleich werden wir neue Konzepte erarbeiten, um unsere Zielgruppe besser zu erreichen und gezielter anzusprechen.

Wir haben im Jahr 2015 zudem einige wichtige Entscheidungen bezüglich unseres Markenportfolios getroffen: Zum einen haben wir die Veräußerung unseres Rockport Geschäfts abgeschlossen, wodurch wir unsere Ressourcen noch stärker auf die größtmöglichen Geschäftschancen und auf unsere Kernkompetenz – Sport – fokussieren können. Zum anderen haben wir unsere digitalen Aktivitäten mit der Akquisition von Runtastic gestärkt, deren bahnbrechende digitale Expertise es uns ermöglicht, Sport zu einem unvergleichlichen Erlebnis für unsere Konsumenten zu machen. Wir sind davon überzeugt, dass wir hierdurch einen klaren Wettbewerbsvorteil in diesem umkämpften und sich ständig verändernden Markt haben.

Eine weitere wichtige strategische Entscheidung wird in Kürze getroffen werden. Nach einem Jahrzehnt des starken, profitablen Wachstums hat TaylorMade-adidas Golf 2014 und 2015 zwei sehr schwierige Jahre gehabt – verursacht durch Herausforderungen struktureller, kommerzieller und operativer Art. Daher haben wir in der zweiten Hälfte des letzten Jahres damit begonnen, die Zukunftsoptionen für unser Golfgeschäft zu analysieren und auszuloten. Diese strategische Überprüfung soll bis zum Ende des ersten Quartals 2016 abgeschlossen sein. Zugleich haben wir ein groß angelegtes Restrukturierungsprogramm gestartet, mit dem Hauptziel, unsere Organisation agiler und profitabler aufzustellen. In der Zwischenzeit sind unsere neuesten Produkteinführungen sehr gut angekommen: In der Woche seiner Einführung war TaylorMades M1 Driver sowohl auf der PGA Tour als auch auf der European Tour das meistgespielte Modell. Zudem hat sich eine Vielzahl von Spielern aufgrund der beeindruckenden Testergebnisse sofort zu einem Wechsel entschlossen – könnte es in der ersten Woche der Tour einen besseren Beweis für die perfekte Leistung des M1 Drivers geben? Der M1 kam aber nicht nur bei unseren Tour-Profis gut an. Aufgrund der starken Nachfrage gleich nach der Markteinführung und des schnellen Durchverkaufs im Einzelhandel waren die ersten Stückzahlen sehr schnell vergriffen und viel früher ausverkauft, als wir erwartet hatten. Anders als in der Vergangenheit haben wir jedoch beschlossen, keine zusätzlichen Mengen auf den Markt zu bringen. So wollen wir sicherstellen, dass das Produkt nach wie vor aktuell ist und die Nachfrage für die nächste Phase im ersten Quartal 2016 auf einem hohen Niveau bleibt.

**AN UNSERE AKTIONÄRE**  
Brief des Vorstandsvorsitzenden

Zusammenfassend lässt sich sagen: Wir sind in sehr guter Verfassung und bestens vorbereitet, um den erwarteten Kostendruck, dem wir und die gesamte Branche im Jahr 2016 ausgesetzt sein werden, auszugleichen. Dieser Kostendruck ergibt sich aus einem Anstieg der Beschaffungskosten, verursacht durch höhere Lohnkosten innerhalb unserer Lieferkette, sowie durch die starke Aufwertung des US-Dollar im Vergleich zu den meisten wichtigen Währungen. Aber verstehen Sie mich bitte nicht falsch: Die Maßnahmen, die wir implementiert haben, um den diesjährigen makroökonomischen Gegenwind auszugleichen, sind nicht kurzfristig angelegt. Wir werden definitiv nicht die langfristige Entwicklung des Konzerns und die Begehrlichkeit unserer Marken für kurzfristige Margenverbesserungen aufs Spiel setzen. Das Gegenteil ist der Fall: All unsere Initiativen, die darauf abzielen, unsere Marginenentwicklung im Jahr 2016 zu unterstützen, werden nachhaltig dazu beitragen, uns operativ effizienter zu machen und eine noch stärkere Grundlage für zukünftiges profitables Wachstum zu schaffen. Zugleich werden wir dieses Jahr die Investitionen in unsere Marken und deren Stärke weiter erhöhen. Dies steht im Einklang mit unserer festen Überzeugung, dass die Begehrlichkeit unserer Marken und Produkte das Wichtigste sind, um Umsatz und Gewinn auf lange Sicht deutlich zu steigern.

Ich habe keinen Zweifel, dass uns das Jahr 2016 einen entscheidenden Schritt weiterbringen wird, um das beste Sportartikelunternehmen der Welt zu werden und die langfristigen finanziellen Ziele des Konzerns zu erreichen. Unsere Marken profitieren von der stetig wachsenden Relevanz, die Sport im Leben der Menschen rund um den Globus hat. Unsere Produkte werden von Konsumenten aus aller Welt stark nachgefragt. Unsere Auftragsbücher sind über alle wichtigen Performance- und Lifestyle-Kategorien hinweg gut gefüllt, unsere Marken stehen in den Startlöchern für die großen Sportevents dieses Jahres. Das alles macht uns zuversichtlich, dass wir dieses Jahr Umsatz und Gewinn erneut im zweistelligen Bereich steigern werden und auch weiterhin eine deutliche Wertsteigerung für Sie erreichen können.

Mit sportlichem Gruß,



**HERBERT HAINER**

Vorstandsvorsitzender des adidas Konzerns

# VORSTAND



1



3



4



5



16

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

### 1 HERBERT HAINER VORSTANDSVORSITZENDER

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

Herbert Hainer ist außerdem:

- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, FC Bayern München AG, München
- Mitglied des Aufsichtsrats, Allianz Deutschland AG, München
- Mitglied des Aufsichtsrats, Deutsche Lufthansa AG, Köln

### 2 ROLAND AUSCHEL GLOBAL SALES

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

### 3 GLENN BENNETT GLOBAL OPERATIONS

Glenn Bennett wurde 1963 in New Hampshire, USA, geboren. Als Diplom-Informatiker begann er seine berufliche Laufbahn 1983 bei Reebok International Ltd., wo er in verschiedenen Positionen im operativen Bereich und im Produktbereich tätig war, zuletzt als Director of Footwear Development. 1993 kam Glenn Bennett zur adidas AG und begann als Head of Footwear Development. Anschließend wurde er zum Senior Vice President of Footwear Operations ernannt und 1997 in den Vorstand berufen, wo sein Verantwortungsbereich auf Footwear, Apparel, Accessories & Gear Development sowie Global Sourcing, Supply Chain Management und vor Kurzem auf IT erweitert wurde. Glenn Bennett ist verheiratet, hat eine Tochter und lebt in Boston/Massachusetts, USA.

### 4 ERIC LIEDTKE GLOBAL BRANDS

Eric Liedtke wurde 1966 in Dayton/Ohio, USA, geboren. Er erwarb seinen Bachelor-Abschluss in Journalismus und begann seine Karriere bei DMB&B Advertising in den USA. 1994 kam er als Global Line Manager für Cross Training zu adidas und war in Portland/Oregon tätig. Während seiner beruflichen Laufbahn bei adidas hatte Eric Liedtke verschiedene Positionen 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 Konzernzentrale nach Deutschland. Ab 2011 war er als Senior Vice President adidas Sport Performance für alle adidas Sportkategorien weltweit verantwortlich. 2014 wurde er für den Bereich Global Brands in den Vorstand berufen. Eric Liedtke hat zwei Töchter und lebt in Nürnberg.

Eric Liedtke ist außerdem:

- Mitglied des Lenkungsausschusses bei Parley for the Oceans

### 5 ROBIN J. STALKER FINANZVORSTAND

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

Robin J. Stalker ist außerdem:

- Mitglied des Aufsichtsrats der Schaeffler AG, Herzogenaurach



WEITERE INFORMATIONEN ZUM VORSTAND  
DES ADIDAS KONZERNS FINDEN SIE UNTER:

**[WWW.ADIDAS-GROUP.DE/VORSTAND](http://WWW.ADIDAS-GROUP.DE/VORSTAND)**

# AUFSICHTSRAT



## IGOR LANDAU

### VORSITZENDER

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

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



## SABINE BAUER \*

### STELLVERTRETENDE VORSITZENDE

wohnhaft in Erlangen  
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Herzogenaurach, adidas AG  
Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats, adidas AG  
Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats,  
adidas AG



## WILLI SCHERDTLE

### STELLVERTRETER VORSITZENDER

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

- Mitglied des Aufsichtsrats,  
Eckes AG, Nieder-Olm
- Vorsitzender des Aufsichtsrats,  
Windeln.de AG, München<sup>1</sup>



## DIETER HAUENSTEIN \*

wohnhaft in Herzogenaurach  
Freigestelltes Mitglied des Betriebsrats  
Herzogenaurach, adidas AG



## DR. WOLFGANG JÄGER \*

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



## DR. STEFAN JENTZSCH

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

- Mitglied des Aufsichtsrats, Sky Deutschland AG,  
Unterföhring<sup>2</sup>
- Stellvertretender Vorsitzender des  
Aufsichtsrats, All Leasing München AG,  
Grünwald



## HERBERT KAUFFMANN

wohnhaft in Stuttgart  
Selbstständiger Unternehmensberater, Stuttgart

- Vorsitzender des Aufsichtsrats, Uniscon  
universal identity control GmbH, München<sup>3</sup>
- Mitglied des Aufsichtsrats, DEUTZ AG, Köln



## KATJA KRAUS

wohnhaft in Hamburg  
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 Board, Henkel  
Nederland B.V., Nieuwegein, Niederlande
- Mitglied des Board of Directors,  
Henkel Norden AB, Stockholm, Schweden
- Mitglied des Board of Directors,  
Henkel Norden Oy, Vantaa, Finnland



**ROLAND NOSKO \***

wohhaft in Wolnzach  
Bezirksleiter IG BCE, Bezirk Nürnberg, Nürnberg  
● Stellvertretender Vorsitzender des  
Aufsichtsrats, CeramTec GmbH, Plochingen



**HANS RUPRECHT \***

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



**HEIDI THALER-VEH \***

wohhaft in Uffenheim  
Mitglied des Gesamtbetriebsrats, adidas AG

## STÄNDIGE AUSSCHÜSSE

**Präsidium** — Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer\*, Willi Schwerdtle

**Präsidialausschuss** — Igor Landau (Vorsitzender), Sabine Bauer\*, Roland Nosko\*, Willi Schwerdtle

**Prüfungsausschuss** — Herbert Kauffmann (Vorsitzender), Dr. Wolfgang Jäger\*, Dr. Stefan Jentzsch, 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.

1 Seit 21. April 2015.

2 Bis 18. September 2015.

3 Bis 12. Januar 2016.

# BERICHT DES AUFSICHTSRATS



**IGOR LANDAU**  
VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATS

## SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

wir blicken auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2015 zurück. Dank starker Marken und Partnerschaften im Sport sowie erstklassiger Innovationen ist es dem adidas Konzern gelungen, den Umsatz und das Ergebnis deutlich zu steigern. Trotz der anhaltenden Schwäche im weltweiten Golfmarkt und der für TaylorMade-adidas Golf daraus resultierenden nicht zufriedenstellenden Geschäftsentwicklung wurden auf Konzernebene die Anfang des Jahres formulierten Erlös- und Gewinnziele übertroffen. Hierzu hat die starke Dynamik, die adidas und Reebok derzeit rund um den Globus erleben, maßgeblich beigetragen. Neben ersten sichtbaren Erfolgen in Nordamerika spiegeln sich darin vor allem zweistellige Wachstumsraten in Westeuropa, China und

zahlreichen anderen Emerging Markets, in denen der Konzern hervorragend positioniert ist, wider. Zudem hat das Unternehmen im vergangenen Jahr seinen neuen, den Zeitraum bis 2020 abdeckenden strategischen Geschäftsplan „Creating the New“ vorgestellt. Durch eine deutliche Erhöhung der Begehrlichkeit der Marken zielt der Konzern in den kommenden fünf Jahren auf signifikante Umsatz- und Ergebnisverbesserungen ab. Und auch kurzfristig ist unser Unternehmen angesichts der anstehenden Produktneueinführungen und der Präsenz unserer Marken bei den zahlreichen hochkarätigen Sportveranstaltungen hervorragend aufgestellt, um in diesem Jahr weiter profitabel zu wachsen.

### **ÜBERWACHUNG UND BERATUNG IM DIALOG MIT DEM VORSTAND**

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

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

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

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

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

Im Berichtsjahr haben wir fünf ordentliche Plenumssitzungen abgehalten sowie eine außerordentliche Sitzung in Form einer Telefonkonferenz. Abgesehen von zwei dieser Sitzungen, bei denen jeweils ein Aufsichtsratsmitglied, und einer Sitzung, bei der zwei Aufsichtsratsmitglieder aufgrund anderer, nicht aufschiebbarer dienstlicher Termine fehlten, nahmen alle Mitglieder des Aufsichtsrats an den Sitzungen teil. Bezogen auf die Plenumssitzungen lag die Präsenz damit durchschnittlich bei knapp 93%. Die Ausschüsse tagten, abgesehen von einer Sitzung des Prüfungsausschusses, in der ein Mitglied fehlte, stets vollzählig. Der externe Abschlussprüfer, die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG), hat an allen ordentlichen Sitzungen des Aufsichtsrats, soweit keine Vorstandangelegenheiten behandelt wurden, und an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teilgenommen. Die Arbeitnehmervertreter haben Tagesordnungspunkte aller Plenumssitzungen in gesonderten Sitzungen vorbereitet und beraten.

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

## **THEMEN IM AUFSICHTSRATSPLENUM**

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

### **LAGE UND GESCHÄFTSENTWICKLUNG**

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

Im Februar 2015 präsentierte uns der Vorstand ausführlich den langfristigen, den Zeitraum bis 2020 abdeckenden strategischen Geschäftsplan Creating the New, der auf den drei wichtigen strategischen Säulen Speed, Cities und Open-Source aufgebaut ist. In unserer Sitzung im März haben wir uns intensiv mit dem von der KPMG jeweils mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehenen Jahres- und Konzernabschluss 2014, mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern sowie dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns befasst und diese geprüft. In dieser Sitzung sowie in der Maisitzung befassten wir uns ausführlich mit dem Thema Profitabilität des Einzelhandels.

Über die anhaltende Schwäche im weltweiten Golfmarkt und die für TaylorMade-adidas Golf daraus resultierende nicht zufriedenstellende Geschäftsentwicklung im Geschäftsjahr 2015 berichtete uns der Vorstand umfassend in den August- und Novembersitzungen. Er gab uns jeweils einen ausführlichen Ausblick auf die zu erwartende Umsatzentwicklung des Golfgeschäfts und informierte uns über die bereits eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen. Nach intensiven Diskussionen nahmen wir diese sodann zustimmend zur Kenntnis. Im November informierte uns der Vorstand über die wesentlichen Änderungen, die die Säule Speed des strategischen Geschäftsplans 2020 für das Geschäftsmodell bewirken wird. Ferner erstattete er uns einen ausführlichen Bericht über die Maßnahmen, die das Unternehmen seit den Vorwürfen der teilweise negativen Arbeitsbedingungen bei vom Unternehmen eingeschalteten Zeitarbeitsfirmen in dem Distributionszentrum in Rieste zu deren Beseitigung ergriffen hat.

### **ZUSTIMMUNGSBEDÜRFTIGE GESCHÄFTE**

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

Gegenstand unserer Februarsitzung war nach eingehenden Beratungen die Beschlussfassung hinsichtlich der vom Vorstand vorgelegten Budget- und Investitionsplanung 2015. Im März beschlossen wir die der Hauptversammlung 2015 zu unterbreitenden Beschlussvorschläge, einschließlich des Gewinnverwendungs- vorschlags bezüglich des Geschäftsjahres 2014, sowie des Vorschlags zur Billigung des Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder.

In den Sitzungen im März und November präsentierte uns der Vorstand die Investitionen in die Erweiterung der Bürogebäude auf der World of Sports am Standort Herzogenaurach, denen wir nach ausführlicher Beratung und Diskussion unsere Zustimmung im November erteilten. In unserer Maisitzung diskutierten wir die strategischen und finanziellen Vorteile eines Erwerbs des bislang angemieteten, strategisch wichtigen Distributionszentrums in Chekhov, Russland und stimmten diesem im Interesse einer Optimierung der Wirtschaftlichkeit zu. In der Augustsitzung berieten wir ausführlich den vom Vorstand geplanten Erwerb aller Anteile der runtastic GmbH, Österreich, die mit ihrem umfassenden App-Portfolio der Gesellschaft den weiteren Ausbau ihres digitalen Marketings ermöglicht. Wir stimmten sodann dem Erwerb zu einem Kaufpreis in Höhe von 220 Mio. € zu.

## **PERSONALTHEMEN**

In unserer Maisitzung befassten wir uns eingehend mit dem neuen Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen und diskutierten ausführlich die Zielgröße für den künftigen Frauenanteil im Vorstand der Gesellschaft. Auch wenn für den Aufsichtsrat bei der Auswahl eines Vorstandsmitglieds weiterhin in erster Linie dessen fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sowie Persönlichkeit maßgeblich sein werden, haben wir in unserer Augustsitzung das Ziel beschlossen, spätestens bis zum 30. Juni 2017 eine Frau zum Mitglied des Vorstands der adidas AG zu bestellen.

In unserer Sitzung im November haben wir nach ausführlichen Beratungen beschlossen, das Vorstandsmandat von Roland Auschel zu verlängern und seinen Vorstandsdienstvertrag fortzuführen. Mit dieser Personalentscheidung haben wir seinen Leistungen Rechnung getragen und auf Kontinuität im Vorstandsgremium gesetzt.

In unserer Sitzung im Januar 2016 berieten wir ausführlich den vom Präsidialausschuss erarbeiteten Vorschlag über die Bestellung des Nachfolgers für den langjährigen Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer. Nach intensiver Beratung beschlossen wir, Kasper Rorsted mit Wirkung ab 1. August 2016 zum ordentlichen Mitglied des Vorstands zu bestellen und mit Wirkung ab 1. Oktober 2016 zum Vorstandsvorsitzenden zu ernennen. Da Kasper Rorsted bereits ab dem Sommer für sein neues Amt zur Verfügung steht, hat sich Herbert Hainer bereit erklärt, sein Vorstandsmandat mit Wirkung zum 30. September 2016 niederzulegen.

## **VORSTANDSVERGÜTUNG**

Alle die Vorstandsvergütung betreffenden Themenkreise hat der Präsidialausschuss, wie in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats vorgesehen, umfassend vorbereitet und sodann dem Plenum zur Beschlussfassung vorgelegt. Themenschwerpunkt unserer Plenumssitzung im Februar bildet alljährlich die Vorstandsvergütung. Nach einer ausführlichen Erörterung der Leistungen der Vorstandsmitglieder und der Erreichung der im Long-Term Incentive Plan 2012/2014 („LTIP 2012/2014“) bzw. im Performance-Bonusplan 2014 festgelegten Ziele haben wir in dieser Sitzung die den Vorstandsmitgliedern für diese Pläne zu gewährenden Boni beschlossen. In dieser Sitzung haben wir ausführlich die Einführung eines Caps für eine etwaige Abfindungszahlung bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit beraten und sodann beschlossen, eine etwaige Abfindung auf maximal zwei (vertraglich definierte) Gesamtjahresvergütungen, höchstens aber auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags zu begrenzen. Auch für die den Vorstandsmitgliedern gewährten Nebenleistungen führten wir ein Cap in Höhe von 5% der Summe aus Jahresfestgehalt und (etwaigem) Performance-Bonus ein. In unserer Sitzung im März haben wir die Ziele und maßgeblichen Kriterien für den neuen, sich über den Dreijahreszeitraum 2015–2017 erstreckenden Long Term Incentive Plan LTIP 2015/2017 und den Performance-Bonusplan 2015 nebst den individuellen Bonus-Zielbeträgen eingehend beraten und sodann für jedes Vorstandsmitglied beschlossen.

Im Einklang mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) haben wir im Berichtsjahr das Vorstandsvergütungssystem und die individuellen Vergütungen der Vorstandsmitglieder von einem externen, unabhängigen Vergütungsexperten überprüfen lassen. Die Überprüfung hat ergeben, dass die Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist und sowohl den gesetzlichen als auch den Anforderungen des Kodex entspricht. Ferner ist sie zu dem Ergebnis gelangt, dass die Zielvergütung der Vorstandsmitglieder zwar als im Sinne des Aktiengesetzes und des Kodex angemessen zu betrachten ist, ein Vergleich mit anderen Unternehmen jedoch zeigt, dass vor allem bei der den Vorständen gewährten Altersversorgung Handlungsbedarf besteht. Auch bei der Jahresfestvergütung einzelner Vorstandsmitglieder ergab die Überprüfung Spielräume für eine moderate Erhöhung, um eine wettbewerbsfähige Vergütung zu gewährleisten. In den Sitzungen des Präsidialausschusses und des Plenums im Oktober und November haben sich die Aufsichtsratsmitglieder detailliert mit den Ergebnissen der Überprüfung befasst und sich der Einschätzung des Vergütungsexperten angeschlossen. Der Aufsichtsrat hat daher die erforderlichen Anpassungen des Jahresfestgehalts mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2016 sowie eine Änderung der Struktur der gewährten Altersversorgung beschlossen.

In unserer Sitzung im Februar 2016 haben wir die Leistungen der Vorstandsmitglieder im Berichtsjahr 2015 umfassend erörtert und sodann die ihnen zu gewährenden Performance-Boni 2015 beschlossen.

Detaillierte Ausführungen zur Vorstandsvergütung sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen.  **SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 36**

### **CORPORATE GOVERNANCE**

Die Anwendung und Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen im Unternehmen, insbesondere die Umsetzung der Empfehlungen des Kodex, werden vom Aufsichtsrat regelmäßig verfolgt. In der Februarsitzung haben wir ausführlich die Einführung eines Abfindungs-Caps beraten und die Aufnahme entsprechender Regelungen in alle künftig abzuschließenden bzw. zu verlängernden Vorstandsdienstverträge beschlossen. In derselben Sitzung haben wir darüber hinaus entschieden, in alle künftig abzuschließenden bzw. zu verlängernden Vorstandsdienstverträge auch ein Nebenleistungs-Cap aufzunehmen und damit eine weitere Empfehlung des Kodex umgesetzt. Da im Mai 2014 Aufsichtsratswahlen stattgefunden hatten, haben wir in der Februarsitzung ferner die Ziele, die sich der Aufsichtsrat im Kalenderjahr 2013 für seine Zusammensetzung gegeben hatte, erneut diskutiert und aktualisiert. Zusätzlich haben wir unter anderem das Ziel aufgenommen, dass eine Frau im Nominierungsausschuss vertreten sein soll.

In unserer Augustsitzung befassten wir uns mit den von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex am 5. Mai 2015 beschlossenen Kodexänderungen zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit. Ferner beschlossen wir die Durchführung einer Effizienzprüfung mittels eines Fragenkatalogs und der Einschaltung eines externen Beraters.

In unserer Novembersitzung haben wir eine unterjährige Anpassung der Entsprechenserklärung vom 12. Februar 2015 beschlossen. Die Anpassung war aufgrund der von uns beschlossenen Umstellung der bislang leistungsorientierten Pensionszusagen auf beitragsorientierte Pensionszusagen für die ab dem 1. Oktober 2013 erstmals bestellten Vorstandsmitglieder erforderlich.

In unserer Sitzung im Februar 2016 haben wir über den Inhalt der abzugebenden alljährlichen Entsprechenserklärung umfassend beraten. Am 15. Februar 2016 haben wir diese im Umlaufverfahren beschlossen und sodann unseren Aktionären auf der Internetseite dauerhaft zugänglich gemacht.  **WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/CORPORATE-GOVERNANCE**

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

Im ersten Quartal 2015 stimmte der Aufsichtsrat nach eingehenden Diskussionen in seinen Sitzungen einem projektbezogenen Beratungsvertrag sowie projektbezogenen, zeitlich befristeten Dienstleistungsverträgen mit zwei Unternehmen zu, an denen jeweils ein Aufsichtsratsmitglied beteiligt ist. Um Interessenkonflikte zu vermeiden, nahmen die zwei beteiligten Aufsichtsratsmitglieder an den jeweiligen Beratungen und Beschlussfassungen nicht teil. Der Beratungsvertrag wurde von der Gesellschaft mit Wirkung zum 30. Juni 2015 gekündigt. Da die befristeten Dienstleistungsverträge zum Ende des Berichtsjahres ausgelaufen sind, haben wir im Dezember 2015 im Wege des Umlaufbeschlusses ohne Teilnahme des beteiligten Aufsichtsratsmitglieds dem Abschluss eines neuen, ab Januar 2016 laufenden Rahmenvertrags zugestimmt.

Weitere Informationen zur Corporate Governance im Unternehmen enthält der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung.  **SIEHE CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG, S. 28**

## EFFIZIENTE ARBEIT IN DEN AUSSCHÜSSEN

Zur effizienten Wahrnehmung unserer Aufgaben haben wir neben insgesamt sechs ständigen Aufsichtsrat-ausschüssen,  **SIEHE AUFSICHTSRAT, S. 18**, den projektbezogenen Ausschuss 'Relay' eingerichtet, den wir in der Novembersitzung des Aufsichtsrats nach dem Projektende aufgelöst haben. Die Ausschüsse bereiten Beschlüsse des Aufsichtsrats sowie Themen für die Aufsichtsratssitzungen vor. Darüber hinaus haben wir – im gesetzlich zulässigen Rahmen – bestimmte Beschlusszuständigkeiten des Aufsichtsrats in geeigneten Fällen auf einzelne Ausschüsse übertragen. Den Vorsitz in allen ständigen Ausschüssen – mit Ausnahme des Prüfungsausschusses – führt der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Ausschussvorsitzenden berichten dem Aufsichtsrat über die Inhalte und Ergebnisse der Ausschusssitzungen in der jeweils nachfolgenden Plenumssitzung.

- Das **Präsidium** tagte im Berichtsjahr nicht.
- Der **Präsidialausschuss** hielt im Geschäftsjahr 2015 acht Sitzungen ab. Eine weitere Sitzung, die Themen des Berichtsjahrs betraf, fand im Februar 2016 statt.

Der Schwerpunkt der Sitzungen des Präsidialausschusses lag in der Vorbereitung der oben bereits im Einzelnen erläuterten Beschlussfassungen des Aufsichtsratsplenums. Für die Beschlussfassung des Aufsichtsrats über die variablen Vergütungskomponenten befasste er sich ausführlich mit den von den Mitgliedern des Vorstands in den Geschäftsjahren 2014 und 2015 erbrachten Leistungen und erarbeitete ferner Vorschläge für die neuen Performance-Kriterien und individuellen Zielboni für die ab dem Geschäftsjahr 2015 geltenden variablen Vergütungskomponenten, wie dem LTIP 2015/2017 und dem Performance-Bonusplan 2015. Des Weiteren bereitete er die Beschlussfassung des Aufsichtsrats zur Angemessenheitsüberprüfung der Vorstandsvergütung und zur Festlegung einer Zielgröße zum Frauenanteil im Vorstand vor. Auf der Grundlage von mit einem externen Vergütungsberater durchgeführten detaillierten Überprüfungen und Marktvergleichen erarbeitete der Präsidialausschuss einen Beschlussvorschlag für die Umstellung des Altersversorgungssystems der Vorstände. Seit Februar befasste sich der Präsidialausschuss, unter Einschaltung eines profilierten externen Personalberaters, intensiv mit der Suche nach einem geeigneten Nachfolger für den langjährigen Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer. Anhand eines vom Aufsichtsrat entwickelten Anforderungsprofils überzeugte sich der Präsidialausschuss von der Qualifikation und der Eignung einiger ausgewählter Kandidaten in persönlichen Treffen, bevor er nach ausführlichen Beratungen in seiner Novembersitzung einen Beschlussvorschlag an den Aufsichtsrat erarbeitete.

- Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr fünf Sitzungen ab. Eine weitere Sitzung, die Themen des Berichtsjahrs betraf, fand im Februar 2016 statt. Der Finanzvorstand und der Abschlussprüfer nahmen an allen Sitzungen teil und berichteten dem Ausschuss ausführlich.

Schwerpunkte der Ausschusstätigkeit waren neben der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses die umfassende Erörterung der Quartalsberichte, des Halbjahresberichts sowie des Neunmonatsberichts gemeinsam mit dem Finanzvorstand und dem Abschlussprüfer vor der jeweiligen Veröffentlichung sowie die Vorprüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 mit dem zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern und dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands. Nach ausführlicher Erörterung der Prüfungsberichte zum Jahres- und Konzernabschluss durch den Abschlussprüfer beschloss der Ausschuss, dem Aufsichtsrat die Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 zu empfehlen. Des Weiteren bereitete er nach Vorlage der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschluss- und Konzernabschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2015 vor. Die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte für den Jahres- und Konzernabschluss 2015 und die Erteilung des Prüfungsauftrags mit entsprechender Honorarvereinbarung erfolgten nach intensiver Beratung im Ausschuss.

Themenschwerpunkt der Sitzung im September war wie in den Vorjahren die Überprüfung der Wirksamkeit des Revisionssystems, des internen Kontrollsysteins sowie des Risiko- und Compliance-Managementsystems. Im Rahmen dieser Überprüfung haben sich die Ausschussmitglieder ausführlich mit den Hauptrisikofaktoren des Konzerns, den angewandten Kontrollmethoden und Berichtssystemen sowie deren Effektivität unter Heranziehung schriftlicher und mündlicher Berichte auseinandergesetzt. In den anschließenden kritischen Diskussionen, u.a. mit dem Abschlussprüfer, haben sich die Ausschussmitglieder von der Wirksamkeit der Systeme überzeugt und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert. Zudem wurden der Revisionsbericht 2015 und der Entwurf des Prüfungsplans 2016 der Internen Revision ausführlich erörtert. Darüber hinaus hat der Ausschuss die Durchführung einer Effizienzprüfung seiner Tätigkeit beschlossen, deren Ergebnisse dem Ausschuss in der Novembersitzung präsentiert wurden.

Gegenstand jeder Sitzung des Prüfungsausschusses war die Berichterstattung des Chief Compliance Officer. In der Septembersitzung berichtete er ausführlich über das im Distributionslager CDC Rieste durchgeführte unabhängige Audit zur Abklärung der Vorwürfe über die teilweise negativen Arbeitsbedingungen und die zu ergreifenden Gegenmaßnahmen.

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

In den Sitzungen im ersten Quartal diskutierte der Ausschuss intensiv die Durchführung einer zweiten Tranche eines Aktienrückkaufprogramms, basierend auf der von der ordentlichen Hauptversammlung im Mai 2014 erteilten Ermächtigung und stimmte dem vom Vorstand vorgeschlagenen Rückkauf im Zeitraum vom 6. März bis 3. Juli 2015 von bis zu höchstens sechs Millionen Aktien zu Anschaffungskosten von insgesamt bis zu 300 Mio. € zu. In der Augustsitzung beriet der Ausschuss ausführlich den möglichen Erwerb der österreichischen runtastic GmbH und empfahl dem Aufsichtsrat, dem Erwerb zu einem Gesamtkaufpreis in Höhe von 220 Mio. € zuzustimmen. In den November- und Dezembersitzungen stimmten die Ausschussmitglieder nach ausführlichen Beratungen ausgewählten Kapitalerhöhungen bei Tochtergesellschaften zu.

- Der nach dem Mitbestimmungsgesetz gebildete **Vermittlungsausschuss** musste im Geschäftsjahr 2015 nicht tätig werden.
- Der **Nominierungsausschuss** tagte im Berichtsjahr nicht.
- Der **Ausschuss „Relay“**, der für den Verkauf der Marke Rockport gegründet wurde, tagte im Berichtsjahr nicht.

## JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG 2015

Die KPMG hat den vom Vorstand gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss 2015 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Dies gilt auch für den nach den Vorschriften des HGB aufgestellten Jahresabschluss 2015 der adidas AG und den zusammengefassten Lagebericht für die adidas AG und den Konzern. Die Abschlussunterlagen und den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers hat der Vorstand allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig zugeleitet. Die genannten Unterlagen wurden in der Sitzung des Prüfungsausschusses am 26. Februar 2016 und in unserer Bilanzsitzung am 2. März 2016, in der der Vorstand die Abschlüsse umfassend erläuterte, in Gegenwart des Abschlussprüfers eingehend geprüft, insbesondere im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit. Der Abschlussprüfer berichtete uns in beiden Sitzungen über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung mit den vom Prüfungsausschuss für das Berichtsjahr festgelegten Prüfungsschwerpunkten und stand für Fragen und ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Er hat uns keine wesentlichen Schwachstellen hinsichtlich des auf den Rechnungslegungsprozess bezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems mitgeteilt. Des Weiteren haben wir mit dem Vorstand den Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende in Höhe von 1,60 € je dividendenberechtigter Aktie vorsieht, intensiv erörtert und diesem auch unter Berücksichtigung der Finanzlage und der Zukunftsaussichten des Konzerns sowie der Erwartungen unserer Aktionäre zugestimmt. Nach unseren eigenen Prüfungen des Jahres- und Konzernabschlusses sind wir zu dem abschließenden Ergebnis gekommen, dass keine Einwendungen zu erheben sind. Wir haben daher in Übereinstimmung mit der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zugestimmt und die vom Vorstand aufgestellten Abschlüsse in unserer Bilanzsitzung gebilligt. Der Jahresabschluss der adidas AG ist damit festgestellt.

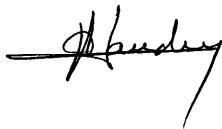
## VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT

Im Geschäftsjahr 2015 gab es keine Veränderungen im Aufsichtsrat.

## DANK

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

Für den Aufsichtsrat



**IGOR LANDAU**

Aufsichtsratsvorsitzender

März 2016

# CORPORATE GOVERNANCE BERICHT MIT ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG<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 nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt. Der nachfolgende Bericht enthält den Corporate Governance Bericht und die Erklärung zur Unternehmensführung von Vorstand und Aufsichtsrat.

## DUALES FÜHRUNGSSYSTEM

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

## ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES VORSTANDS

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

 siehe Vorstand, S. 16

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

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

<sup>1</sup> Der Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung ist ungeprüfter Bestandteil des Konzernlageberichts.

## ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE DES AUFSICHTSRATS

Unser Aufsichtsrat besteht in Übereinstimmung mit dem deutschen Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) je zur Hälfte aus Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer. 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. Die Amtszeit aller derzeitigen Aufsichtsratsmitglieder läuft mit Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung 2019 aus.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 11. Februar 2015 entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) folgende Ziele für seine Zusammensetzung beschlossen:

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

Allerdings hat der Aufsichtsrat auf die Auswahl der Aufsichtsratskandidaten für die Arbeitnehmer keinen Einfluss.

Der Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 sieht eine zusätzliche Empfehlung zur Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat vor. Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 10. Februar 2016 jedoch beschlossen, dieser Empfehlung nicht zu folgen, da eine pauschale Regelgrenze individuelle Faktoren, die eine längere Zugehörigkeitsdauer einzelner Aufsichtsratsmitglieder im Interesse des Unternehmens und aus Sicht der jeweils Wahlberechtigten rechtfertigen können, nicht berücksichtigt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen insgesamt über die Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlich sind. Da sie über umfangreiche Kenntnisse in unterschiedlichen Berufsbereichen und zum Teil über langjährige internationale Erfahrung verfügen, bringen sie ein breites Spektrum von Fähigkeiten in ihre Aufsichtsratstätigkeit ein. Dem Aufsichtsrat gehören derzeit vier Frauen an. Unter der Annahme, dass auch Arbeitnehmervertreter grundsätzlich die Kriterien der Unabhängigkeit für Aufsichtsratsmitglieder im Sinne des Kodex erfüllen, sind nach Einschätzung des Aufsichtsrats alle Mitglieder unabhängig. Die Mitglieder unseres Aufsichtsrats üben keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens aus. Ferner stehen sie in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur adidas AG, deren Vorstand und Aufsichtsrat oder einem kontrollierenden Aktionär, die einen wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenkonflikt begründen kann. Die Einhaltung der Altersgrenze von in der Regel 72 Jahren zum Zeitpunkt der Wahl wurde bei der Besetzung berücksichtigt. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entspricht daher vollumfänglich den genannten, am 11. Februar 2015 beschlossenen Zielen.

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

## ① WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZUM THEMA CORPORATE GOVERNANCE

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter

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

mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

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

⊕ siehe Aufsichtsrat, S. 18

➤ [www.adidas-group.com/s/aufsichtsrat](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/AUFSICHTSRAT)

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

Die Bestellung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands gehören ebenfalls zu den Aufgaben des Aufsichtsrats. Bei der Bestellung von Vorstandsmitgliedern achtet der Aufsichtsrat auf eine für die Gesellschaft bestmögliche Zusammensetzung des Vorstandsgremiums. Dabei spielen u.a. Erfahrung und Branchenkenntnisse sowie fachliche und persönliche Qualifikation eine wichtige Rolle.

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

⊕ siehe Vergütungsbericht, S. 36

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 Abs. 3 MitbestG sowie den Nominierungsausschuss. Die Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Gesamtaufsichtsrat über die Arbeitsergebnisse der Ausschüsse. Die Zusammensetzung der Ausschüsse kann unserer Übersicht zum Aufsichtsrat entnommen werden. Weiterführende Informationen zu den Aufgaben der Ausschüsse finden Sie auf unserer Internetseite.

⊕ siehe Aufsichtsrat, S. 18

↙ [www.adidas-group.com/sites/aufsichtsrats-ausschuesse](http://www.adidas-group.com/sites/aufsichtsrats-ausschuesse)

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

⊕ siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 20

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

Alle zwei Jahre überprüfen der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss anhand von Fragebögen und Einzelinterviews die Effizienz ihrer Tätigkeit. Hierdurch können Anregungen für eine noch bessere Zusammenarbeit gegeben werden. Die letzten Effizienzprüfungen fanden 2015 statt. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte durch einen externen Berater. In den Sitzungen des Aufsichtsrats bzw. Prüfungsausschusses im November 2015 wurden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Wesentliche Effizienzdefizite wurden für beide Gremien nicht festgestellt.

## 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. Bis Ende 2017 soll der Frauenanteil in Führungspositionen auf 32% weltweit erhöht werden. Auch der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen des adidas Konzerns erforderlich ist, um sicherzustellen, dass künftig mehr geeignete Kandidatinnen für Vorstandsposten zur Verfügung stehen. Der Aufsichtsrat unterstützt daher die Initiativen des Konzerns zum Thema Vielfalt und Inklusion, insbesondere im Bereich der Förderung von Frauen in Führungspositionen.

 Siehe Unsere Mitarbeiter, S. 87

Das am 1. Mai 2015 in Kraft getretene „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ verpflichtet Vorstand und Aufsichtsrat bestimmter Gesellschaften in Deutschland dazu, erstmals Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und den nachfolgenden zwei Führungsebenen festzulegen und zu bestimmen, bis wann der jeweilige Frauenanteil erreicht werden soll. Die Gesellschaften mussten ihre Zielgrößen nebst Umsetzungsfristen bis zum 30. September 2015 beschließen. Dabei durfte bei der erstmaligen Festlegung die Umsetzungsfrist für die Ziele gesetzlich nicht über den 30. Juni 2017 hinausgehen. Für den Frauenanteil im Aufsichtsrat börsennotierter und zugleich mitbestimmter Gesellschaften wie der adidas AG sieht das Gesetz vor, dass ein Mindestanteil von jeweils 30% Frauen und 30% Männern bei Neubesetzungen von Aufsichtsratsmandaten seit dem 1. Januar 2016 zu beachten ist. Unser Aufsichtsrat weist bereits seit der Hauptversammlung 2014 einen Frauenanteil von 30% aus.

Der Aufsichtsrat der adidas AG hat am 5. August 2015 beschlossen, spätestens bis zum 30. Juni 2017 eine Frau in den Vorstand der adidas AG zu bestellen.

Der Vorstand der adidas AG hat am 2. Juli 2015 beschlossen, dass in Deutschland bis zum 30. Juni 2017 der Frauenanteil der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands auf 18 % erhöht werden soll. Mit der gleichen Umsetzungsfrist soll der Frauenanteil der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands auf 30% erhöht werden.

## VERMEIDUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN

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

 Siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 20

## AKTIENBESITZ VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Der individuelle Besitz von Aktien der Gesellschaft oder sich darauf beziehender Finanzinstrumente der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder lag am Ende des Geschäftsjahres 2015 unter 1% der von der adidas AG ausgegebenen Aktien. Dies gilt ebenso für den Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder.

Im Jahr 2015 sind der Gesellschaft keine meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte („Directors' Dealings“) gemäß § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) mitgeteilt worden. Die der adidas AG seit 2008 mitgeteilten Geschäfte sind auf unserer Internetseite veröffentlicht.

 [www.adidas-group.com/s/  
directors-dealings](http://www.adidas-group.com/s/directors-dealings)

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

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben die letzte Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG am 12. Februar 2015 abgegeben und am 4. November 2015 unterjährig ergänzt. Die nachfolgende Erklärung bezieht sich für den Zeitraum ab Veröffentlichung der letzten vollständigen Entsprechenserklärung bis 12. Juni 2015 auf den Deutschen Corporate Governance Kodex (im Folgenden „Kodex“) in der Fassung vom 24. Juni 2014. Für den Zeitraum ab dem 13. Juni 2015 bezieht sich die nachfolgende Erklärung auf die Empfehlungen des Kodex in seiner Fassung vom 5. Mai 2015, die am 12. Juni 2015 im Bundesanzeiger veröffentlicht wurde.

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

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

Bei dem seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung neu abgeschlossenen Vorstandsdienstvertrag sowie bei der Verlängerung eines Vorstandsdienstvertrags mit Wirkung zum 1. Januar 2016 sind wir den Kodexempfehlungen gefolgt.  
Damit erfüllen nunmehr alle Vorstandsdienstverträge die Empfehlungen des Kodex.

### **Vereinbarung von Abfindungs-Caps bei Abschluss von Vorstandsvorträgen (Ziffer 4.2.3 Absatz 4)**

Bei dem seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung neu abgeschlossenen Vorstandsdienstvertrag sowie bei der Verlängerung eines Vorstandsdienstvertrags mit Wirkung zum 1. Januar 2016 haben wir ein Abfindungs-Cap gemäß den Kodexempfehlungen vereinbart. Damit erfüllen nunmehr alle Vorstandsdienstverträge die Empfehlungen des Kodex.

### **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 wurde das Altersversorgungssystem mit bislang endgehalsorientierten Versorgungszusagen rückwirkend zum 1. Januar 2015 auf ein System mit beitragsorientierten Versorgungszusagen umgestellt, die aufgrund ihrer Ausgestaltung nicht auf ein bestimmtes angestrebtes Versorgungsniveau abzielen. Nach Auffassung des Aufsichtsrats führt die Neuregelung zu einer höheren Kontrolle und zukünftigen Planbarkeit des Aufwands der Gesellschaft für die Versorgungszusagen. Für die bis einschließlich zum 30. September 2013 erstmals bestellten Vorstandsmitglieder verbleibt es bei einer endgehalsorientierten Versorgungszusage. Die erklärte Abweichung bezieht sich damit nicht auf den Gesamtvorstand der adidas AG.

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

Der Aufsichtsrat hat gemäß Ziffer 5.4.1 Absatz 2 Satz 1 des Kodex konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benannt. Auf die Festlegung einer Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat wurde jedoch verzichtet. Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass eine pauschale Regelgrenze individuelle Faktoren, die eine längere Zugehörigkeit einzelner Aufsichtsratsmitglieder im Interesse des Unternehmens und aus Sicht der jeweils Wahlberechtigten rechtfertigen können, nicht berücksichtigt.

Herzogenaurach, 15. Februar 2016

Für den Vorstand

  
HERBERT HAINER  
Vorstandsvorsitzender

Für den Aufsichtsrat

  
IGOR LANDAU  
Aufsichtsratsvorsitzender

## **ANREGUNGEN DES DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX ERFÜLLT**

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

## **RELEVANTE UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAKTIKEN**

Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt sind die Kernwerte unseres Konzerns. Sie werden von Vorstand, Aufsichtsrat und den Mitarbeitern aktiv gelebt und haben Eingang in unseren Verhaltenskodex (Code of Conduct) gefunden, den wir im Jahr 2014 vollständig überarbeitet haben. 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.

**Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards:** Die Entwicklung von Unternehmensleitlinien bezüglich sozialer Mindeststandards, der Arbeitssicherheit sowie des Gesundheits- und Umweltschutzes und deren Überwachung in den Produktionsstätten des adidas Konzerns und seiner Geschäftspartner ist fester Bestandteil unserer Unternehmenspolitik. Unser Konzern verfügt über einen eigenen Verhaltenskodex für die Beschaffungskette, sogenannte Arbeitsplatzstandards („Workplace Standards“). Wir berichten in diesem Geschäftsbericht über unser Nachhaltigkeitsprogramm, veröffentlichen jährlich einen detaillierten Nachhaltigkeitsbericht und informieren das ganze Jahr auf unserer Internetseite über unsere Fortschritte.

↙ [www.adidas-group.com/s/  
standards-und-richtlinien](http://www.adidas-group.com/s/standards-und-richtlinien)

⊕ siehe Nachhaltigkeit, S. 94

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

Im Bereich des Chemikalienmanagements führen wir daher seit Jahren wegbereitende Programme durch (sogenannte „Leadership“-Programme), die sich mit diesem Thema innerhalb des direkten Einflussbereichs des Unternehmens beschäftigen. Zudem haben wir uns klare Ziele zur Emissionsreduktion gesetzt und steuern den Auswirkungen des Klimawandels durch zahlreiche Initiativen an unseren eigenen Standorten und entlang unserer Beschaffungskette sowie durch verschiedene Partnerschaften proaktiv entgegen. So hat sich der Konzern im Jahr 2015 auf Einladung des UN-Klimasekretariats der „UN Climate Neutral Now“-Initiative angeschlossen. Als Verfechter dieser Initiative verpflichteten wir uns beispielsweise, unsere Emissionen weiterhin zu messen und zu reduzieren sowie zumindest einen Teil der verbleibenden, unvermeidlichen Emissionen mit UN-zertifizierten Ausgleichen zu kompensieren.

⊕ siehe Nachhaltigkeit, S. 94

↙ [www.adidas-group.com/s/  
klimawandel](http://www.adidas-group.com/s/klimawandel)

**Gesellschaftliches Engagement:** Der adidas Konzern kooperiert mit Wohltätigkeitsorganisationen, um mithilfe des Sports die Lebensqualität von Menschen zu verbessern. Darüber hinaus unterstützen wir internationale Hilfsorganisationen, z.B. nach Naturkatastrophen, und setzen uns in verschiedenen Projekten weltweit für Bildung, Wissenschaft und humanitäre Initiativen ein. Auch unsere Mitarbeiter haben vielfältige Möglichkeiten, an sozialen Programmen teilzunehmen. Durch den adidas Fund beispielsweise können sie sich weltweit für gemeinnützige Zwecke einzusetzen. Über die verschiedenen Projekte informiert unsere Internetseite.

↙ [www.adidas-group.com/s/  
mitarbeiter-engagement](http://www.adidas-group.com/s/mitarbeiter-engagement)

Im Jahr 2015 haben wir uns besonders für die Flüchtlingshilfe eingesetzt, vor Ort in den Flüchtlingslagern mit umfangreichen Produkt- und Geldspenden und an unseren Standorten mit Hilfs- und Integrationsprogrammen. Unserem ‚Drei-Säulen-Modell‘ folgend engagieren wir uns in der humanitären Hilfe, arbeiten eng mit Behörden, externen Partnern und Ehrenamtlichen zusammen und arbeiten Möglichkeiten der Berufsintegration aus. Insgesamt haben wir im Jahr 2015 mit verschiedenen Aktionen einen Betrag von über einer halben Million Euro für die Flüchtlingshilfe eingesetzt.

### **COMPLIANCE UND RISIKOMANAGEMENT IM ADIDAS KONZERN**

Unser Compliance-Managementsystem ist mit dem Risiko- und Chancenmanagementsystem des Konzerns organisatorisch verknüpft. Das Compliance-Managementsystem im Rahmen des globalen ‚Fair-Play-Konzepts‘ schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass unsere internen Regelungen und Richtlinien konzernweit bekannt und unsere Geschäftspraktiken rechtskonform sind. Es verdeutlicht unser starkes Engagement für ein ethisches und faires Verhalten in unserer eigenen Organisation und setzt auch den Rahmen dafür, wie wir mit unserem Umfeld umgehen. Die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Compliance-Managementsystems ist in unserem dynamischen Wettbewerbsumfeld von großer Bedeutung. So haben wir im Jahr 2015 beispielsweise weltweit ein spezielles internetbasiertes Schulungsprogramm für unsere Mitarbeiter zum Thema Antikorruption und Bestechung eingeführt. Darüber hinaus haben wir das interne Berichtswesen und die Zuständigkeiten im Bereich Compliance verbessert. Des Weiteren haben wir unsere Bewertungsmethodik für Risiken und Chancen verfeinert und unser Augenmerk verstärkt auch auf langfristige Risiken und Chancen gelegt. Das Risiko- und Chancenmanagementsystem stellt ein risikobewusstes, chancenorientiertes und informiertes Handeln in einem dynamischen Geschäftsumfeld sicher, um so Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg des adidas Konzerns zu gewährleisten.

⊕ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 156

### **① WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN ZU DEN PRINZIPIEN UNSERER UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Zu den Themen in diesem Bericht sind auf unserer Internetseite unter  
↙ **WWW.ADIDAS-GROUP.COM/DE** mehr Informationen nachzulesen, einschließlich:

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

## TRANSPARENZ UND WAHRUNG DER AKTIONÄRSINTERESSEN

Unser Ziel ist es, institutionelle Investoren, Privataktionäre, Finanzanalysten, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit durch regelmäßige, transparente und aktuelle Kommunikation gleichzeitig und gleichberechtigt über die Lage des Unternehmens zu informieren. Alle wesentlichen Informationen, wie z. B. Presse-, Ad-hoc- und Stimmrechtsmitteilungen, sowie Präsentationen von Analystenkonferenzen, sämtliche Finanzberichte und den Finanzkalender veröffentlichen wir auf unserer Internetseite. Im Rahmen unserer umfassenden Investor-Relations-Arbeit stehen wir in enger und ständiger Verbindung mit unseren Aktionären.

Darüber hinaus stehen auf unserer Internetseite auch sämtliche Unterlagen und Informationen zu unserer Hauptversammlung zur Verfügung. Die Aktionäre der adidas AG nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Unsere Aktionäre sind über die Teilnahmerechte an der Hauptversammlung an allen grundlegenden Entscheidungen 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 12. Mai 2016 in Fürth (Bayern) stattfinden wird, erneut einen bestmöglichen Service bieten. Die Aktionäre können sich u. a. elektronisch über unser Aktionärsportal zur Hauptversammlung anmelden oder über online erteilte Vollmachten und Weisungen an die Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft an den Abstimmungen teilnehmen. Darüber hinaus haben alle Aktionäre die Möglichkeit, die Hauptversammlung in voller Länge zeitgleich auf der Internetseite des Unternehmens zu verfolgen.

## RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG

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

Als Abschlussprüfer für den Jahresabschluss und den Konzernabschluss 2015 wurde die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von der Hauptversammlung gewählt. Der Aufsichtsrat hatte sich zuvor von der Unabhängigkeit des Prüfers überzeugt.

- ↙ [www.adidas-group.de/  
investoren](http://www.adidas-group.de/investoren)
- ⊕ Siehe Unsere Aktie, S. 44

- ⊕ Siehe Bestätigungsvermerk des  
Abschlussprüfers, S. 181

# VERGÜTUNGSBERICHT<sup>1</sup>

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

## VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VORSTAND

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

 siehe Bericht des Aufsichtsrats, S. 20

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

Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands seit dem Geschäftsjahr 2015 gilt, wurde von der ordentlichen Hauptversammlung am 7. Mai 2015 mit deutlicher Mehrheit gebilligt.

## BESTANDTEILE DER VORSTANDSVERGÜTUNG

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

- Die fixe Vergütung besteht aus einem fest vereinbarten Jahresgrundgehalt, das sich nach dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstands richtet. Es wird in zwölf gleichen monatlichen Teilbeträgen ausgezahlt und bleibt im Regelfall während der Laufzeit des Dienstvertrags unverändert.
- Die variable, erfolgsbezogene Vergütung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:
  - dem Performance-Bonus mit einjähriger Bemessungsgrundlage und
  - dem LTIP-Bonus, der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan 2015/2017 (LTIP 2015/2017) resultiert, als Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung.

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

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

Die variablen Vergütungskomponenten sind wie folgt ausgestaltet:

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

Für den Performance-Bonus 2015 hat der Aufsichtsrat folgende unternehmensbezogene Kriterien (Performance-Kriterien) bestimmt:

- Steigerung des Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen,
- Steigerung des Nettoergebnisbeitrags bei TaylorMade-adidas Golf auf globaler Ebene,
- Steigerung des Netoumsatzes (währungsbereinigt) der Marke adidas in den USA,
- Steigerung der Marktanteile im Bereich ‚Fußballschuhe‘ in Westeuropa,
- Steigerung des Volumens im Boost-Running-Bereich auf globaler Ebene.

Bei der Berechnung der Höhe des Performance-Bonus wird der für jedes Performance-Kriterium ermittelte Zielerreichungsgrad entsprechend dem prozentualen Anteil des betreffenden Performance-Kriteriums gewichtet. Die Summe der gewichteten Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien wird sodann mit dem für jedes Vorstandsmitglied festgelegten individuellen Bonus-Zielbetrag multipliziert. Der den einzelnen Vorstandsmitgliedern zu gewährende Performance-Bonus ist auf maximal 150% des individuellen Bonus-Zielbetrags begrenzt (Cap). Beginnt oder endet das Amt eines Vorstandsmitglieds während eines Geschäftsjahrs, wird der Performance-Bonus nach Ablauf des Geschäftsjahres grundsätzlich zeitanfällig berechnet. In bestimmten in den Planbedingungen des Performance-Bonus definierten Fällen entfällt grundsätzlich der Anspruch auf die Auszahlung eines Performance-Bonus, es sei denn der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen anderweitig.

- Der LTIP-Bonus vergütet im Einklang mit der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensentwicklung die langfristigen Leistungen des Vorstands basierend auf dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen Long-Term Incentive Plan 2015/2017 (LTIP 2015/2017). Er wird vom Aufsichtsrat in einem zweistufigen Verfahren festgesetzt:
  - Bei der Ausgabe des LTIP 2015/2017 zu Beginn des Geschäftsjahres 2015 hat der Aufsichtsrat die an eindeutige Ziele geknüpften, auf eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichteten Performance-Kriterien festgelegt sowie die für jedes Vorstandsmitglied individuelle Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags, bezogen auf eine Zielerreichung von 100% (LTIP-Zielbetrag).
  - Nach Ablauf des Geschäftsjahres 2017 überprüft der Aufsichtsrat für jedes Vorstandsmitglied die konkrete Zielerreichung und stellt den individuellen Auszahlungsbetrag des LTIP-Bonus in Abhängigkeit von der tatsächlichen Zielerreichung fest. Die Auszahlung erfolgt nach der Billigung des Konzernabschlusses 2017.

Für den LTIP 2015/2017 hat der Aufsichtsrat folgende für den Dreijahreszeitraum geltende Performance-Kriterien bestimmt:

- 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 Aktie über drei Jahre und relative Outperformance der adidas Aktie im Vergleich zum DAX-30-Kursindex,
- Erhöhung der Profitabilität des Einzelhandels,
- Verbesserung der Nachhaltigkeit gemessen/beurteilt an der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Steigerung der Frauenquote in Managementpositionen im Konzern.

Bei der Berechnung der Höhe des LTIP-Bonus wird der für jedes einzelne Performance-Kriterium ermittelte Zielerreichungsgrad entsprechend dem prozentualen Anteil des betreffenden Performance-Kriteriums gewichtet. Für die Beurteilung der Zielerreichung ist die Entwicklung der einzelnen Performance-Kriterien innerhalb des sich von 2015 bis 2017 erstreckenden Dreijahreszeitraums maßgeblich. Die Summe der gewichteten Zielerreichungsgrade der Performance-Kriterien wird mit dem für jedes Vorstandsmitglied individuell festgelegten LTIP-Zielbetrag multipliziert.

Im Rahmen der abschließenden Beurteilung der Leistung des Vorstands werden auch die vom Aufsichtsrat für den LTIP 2015/2017 beschlossenen qualitativen Gesichtspunkte wie z.B. die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes herangezogen. 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.

## **NEBENLEISTUNGEN UND SONSTIGE ZUSAGEN**

Den Vorstandsmitgliedern werden Nebenleistungen in geringfügigem Umfang gewährt, die sie nach den jeweils geltenden steuerlichen Regelungen individuell versteuern. Sie sind grundsätzlich mit einem Cap in Höhe von 5 % der Summe aus Jahresfestgehalt und (etwaigem) Performance-Bonus versehen und beinhalten im Wesentlichen die Kosten für die bzw. den geldwerten Vorteil aus der Bereitstellung von Dienstwagen, die Kosten für den Abschluss einer Gruppenunfallversicherung sowie Zuschüsse zu marktüblichen Versicherungen<sup>2</sup>. 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 über die Gewährung und die etwaige Höhe einer Sondervergütung entscheiden. Sie ist auf maximal 100 % des Jahresfestgehalts des Kalenderjahres begrenzt, für das die Sondervergütung gewährt wird. Für die Übernahme von Mandaten in Konzerngesellschaften erhalten die Vorstandsmitglieder keine zusätzliche Vergütung. Die Mitglieder unseres Vorstands erhielten von der adidas AG keine Darlehen oder Vorschusszahlungen.

## **PENSIONSZUSAGEN**

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

Den ab dem 1. Oktober 2013 bestellten bzw. den künftig zu bestellenden Vorständen werden mit Wirkung ab 1. Januar 2015 beitragsorientierte Pensionszusagen gewährt. Die Roland Auschel und Eric Liedtke seit ihrer Vorstandsbestellung gewährten leistungsorientierten Pensionszusagen sind mit Wirkung ab 1. Januar 2015 auf ein beitragsorientiertes Versorgungssystem umgestellt worden.

<sup>2</sup> Vereinbarung eines Nebenleistungs-Caps im Dienstvertrag mit Roland Auschel erst mit Wirkung ab 1. Januar 2016.

### Leistungsorientierte Pensionszusagen

Die Höhe der pensionsfähigen Bezüge entspricht derzeit dem in der Tabelle „Gewährte Zuwendungen“ jeweils angegebenen individuellen Jahresfestgehalt. Ausgehend von einem den Vorstandsmitgliedern bei ihrer Bestellung gewährten Grundbetrag in Höhe von 10%<sup>3</sup> der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge wird für jedes Jahr der Vorstandstätigkeit ein Pensionsbaustein in Höhe von zwei Prozentpunkten<sup>4</sup> der pensionsfähigen Bezüge gebildet.

Bei den Pensionszusagen der Vorstandsmitglieder hat der Aufsichtsrat als angestrebtes Versorgungsniveau einen Pensionsanspruch in Höhe von maximal 40%<sup>5</sup> der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge festgelegt. Die Versorgungsleistungen erfolgen monatlich nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen

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

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

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

### Beitragsorientierte Pensionszusagen

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

Auf das virtuelle Versorgungskonto des jeweiligen Vorstandsmitglieds wird von der Gesellschaft jährlich ein Betrag in Höhe von (aktuell) 50% der individuellen Jahresfestvergütung eingezahlt. Das Versorgungsguthaben wird mit 3% p.a., längstens bis zur erstmaligen Fälligkeit einer Versorgungsleistung festverzinst. Die Ansprüche auf die Versorgungsleistungen sind sofort unverfallbar. Die Versorgungsleistungen umfassen Altersversorgung ab Vollendung des 65. Lebensjahres bzw. auf Antrag eine vorgezogene Altersrente ab Vollendung des 62. Lebensjahres, sowie 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. Lebensjahrs werden dem Versorgungskonto des Vorstandsmitglieds für seine Mindestabsicherung noch die fehlenden Versorgungsbeiträge bis zur Vollendung des 62. Lebensjahrs 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 Waisen als Gesamtgläubiger.

<sup>3</sup> Abweichende Regelung für Glenn Bennett: Statt dem Zeitpunkt der Erstbestellung (mit Wirkung ab 6. März 1997) gilt der 1. Januar 2000 als maßgeblicher Zeitpunkt für die Berechnung der Pensionsansprüche mit einem Grundbetrag der pensionsfähigen Bezüge in Höhe von 20%; Erstbestellung von Herbert Hainer: mit Wirkung ab 6. März 1997; Erstbestellung von Robin J. Stalker: mit Wirkung ab 30. Januar 2001; Erstbestellung von Roland Auschel: mit Wirkung ab 1. Oktober 2013; Erstbestellung von Eric Liedtke: mit Wirkung ab 6. März 2014.

<sup>4</sup> Erhöhung des gewährten jährlichen Pensionsbausteins von Glenn Bennett und Robin J. Stalker auf drei Prozentpunkte der pensionsfähigen Bezüge mit Wirkung ab 6. März 2015.

<sup>5</sup> Erhöhung des angestrebten Versorgungsniveaus bei Glenn Bennett und Robin J. Stalker auf einen Pensionsanspruch in Höhe von maximal 50% der jeweiligen pensionsfähigen Bezüge mit Wirkung ab 6. März 2015.

In allen Versorgungsfällen erfolgt die Auszahlung nach Wahl des Vorstandsmitglieds im Wege einer Einmalzahlung oder in bis zu zehn gleichen jährlichen Raten. Trifft das Vorstandmitglied keine entsprechende Wahl, wird die Versorgungsleistung in drei gleichen jährlichen Raten ausgezahlt.

Erfolgt die Auszahlung in drei bzw. zehn Jahresraten, werden die noch ausstehenden Raten während der Leistungsphase mit dem zum Zeitpunkt der erstmaligen Fälligkeit der Versorgungsleistung geltenden Höchstzinssatz für die Berechnung der Deckungsrückstellung im Sinne der Deckungsrückstellungsverordnung für Lebensversicherungsunternehmen verzinst.

Im Rahmen der Umstellung der leistungsorientierten Pensionszusagen von Roland Auschel und Eric Liedtke auf die beitragsorientierten Pensionszusagen wurden die bis zum Umstellungszeitpunkt (31. Dezember 2014) erdienten individuellen Anwartschaften als Startbausteine in die neuen beitragsorientierten Pensionszusagen eingebracht.

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

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

Sollte ein Vorstandsmitglied während der Vorstandstätigkeit versterben, so erhält der (Ehe-)Partner, ersatzweise 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.

#### 01 PENSIONSZUSAGEN IN €

Zum 31. Dezember 2015 amtierende Vorstandsmitglieder	Versorgungsaufwand		Anwartschaftsbarwert der Pensionszusagen ohne Entgeltumwandlungen	
	GJ 2014	GJ 2015	GJ 2014	GJ 2015
Herbert Hainer (Vorstandsvorsitzender)	330.836	428.648	12.543.634	11.983.870
Roland Auschel	390.536	361.000	411.198	738.627
Glenn Bennett <sup>1</sup>	756.632	251.162	5.324.430	5.778.313
Eric Liedtke	315.951	336.000	334.503	724.482
Robin J. Stalker <sup>1</sup>	907.791	379.868	5.144.110	5.051.190
<b>Gesamt</b>	<b>2.701.746</b>	<b>1.756.678</b>	<b>23.757.875</b>	<b>24.276.482</b>

<sup>1</sup> Aufgrund der Anpassung der Pensionsvereinbarung mit Wirkung vom 6. März 2015 bestand der Versorgungsaufwand im Geschäftsjahr 2014 aus dem Versorgungsaufwand 2014 und dem nachzuverrechnenden Versorgungsaufwand 2014 [Past Service Cost].

#### LEISTUNGEN FÜR DEN FALL EINER VORZEITIGEN BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT

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

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses, ohne dass ein zur Kündigung berechtigter wichtiger Grund vorliegt, begrenzen die Dienstverträge eine etwaige Abfindung auf maximal zwei Gesamtjahresvergütungen, höchstens aber auf die Vergütungsansprüche für die Restlaufzeit des Vertrags (Abfindungs-Cap)<sup>6</sup>. Als Gesamtjahresvergütung gilt in diesem Zusammenhang die Gesamtvergütung des Vorstandsmitglieds für das letzte volle Geschäftsjahr vor seinem Ausscheiden. Bei der Berechnung der

<sup>6</sup> Vereinbarung eines Abfindungs-Caps im Dienstvertrag mit Roland Auschel erst mit Wirkung ab 1. Januar 2016.

Gesamtvergütung werden eine mehrjährige Vergütungskomponente und der Versorgungsaufwand nur mit dem auf das letzte volle Geschäftsjahr vor dem Ausscheiden entfallenden Anteil berücksichtigt. Bei der Ermittlung der Gesamtvergütung fließt ein etwaiger Nachlaufbonus<sup>7</sup> nicht ein, jedoch wird die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr unter Beachtung der vorstehenden Maßgaben berücksichtigt.

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

## **LEISTUNGEN FÜR DEN FALL EINER REGULÄREN BEENDIGUNG DER VORSTANDSTÄTIGKEIT**

Sofern nicht im Einzelfall etwas anderes vereinbart wird, erhält das ausscheidende Vorstandsmitglied im Falle der regulären Beendigung des Dienstvertrags, d.h. bei Nichtverlängerung des Dienstvertrags oder bei Beendigung aufgrund der Vollendung des 65. Lebensjahres, das zeitanteilig bis zum Tag des Ausscheidens berechnete Jahresfestgehalt, einen etwaigen zeitanteilig berechneten Performance-Bonus und einen zeitanteiligen LTIP-Bonus, sowie unter bestimmten Umständen einen Nachlaufbonus<sup>7</sup>. Er wird in zwei Tranchen, 12 bzw. 24 Monate nach Vertragsende, ausgezahlt. Ein Anspruch auf den Nachlaufbonus besteht nicht, wenn der Dienstvertrag nach einer Freistellung mit Entgeltfortzahlung endet oder aus wichtigem Grund gekündigt wird.

## **GESAMTVERGÜTUNG 2015 GEMÄSS DEM KODEX**

Aufgrund der vorgenannten Festsetzungen des Aufsichtsrats ergibt sich für das Geschäftsjahr 2015 eine Gesamtvergütung des Vorstands in Höhe von 9,171 Mio. € [2014: 17,071 Mio. €<sup>8</sup>]. Die Gesamtvergütung des Geschäftsjahrs 2014 liegt über der des Berichtsjahres, da im Geschäftsjahr 2014 der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2012/2014 resultierende LTIP-Bonus gewährt wurde. Ferner liegt der Versorgungsaufwand der Gesellschaft für die Glenn Bennett und Robin J. Stalker erteilten Pensionszusagen im Geschäftsjahr 2015 deutlich unter dem des Geschäftsjahrs 2014, da der Versorgungsaufwand im Geschäftsjahr 2014 um den aufgrund der Erhöhung<sup>9</sup> des jeweils angestrebten Versorgungsniveaus nachzuverrechnenden Versorgungsaufwand erhöht war.

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

## **GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN GEMÄSS DEM KODEX**

In der nachfolgenden Tabelle werden die für die Geschäftsjahre 2014 und 2015 gewährten Zuwendungen einschließlich Nebenleistungen und Versorgungsaufwand unter Angabe der Werte, die im Minimum bzw. im Maximum erreicht werden können, angegeben.

Der Performance-Bonus ist entsprechend den Anforderungen des Kodex mit dem Wert angegeben, der bei einer 100%igen Zielerreichung gewährt wird. Der aus dem über einen Dreijahreszeitraum bemessenen LTIP 2012/2014 bzw. LTIP 2015/2017 jeweils 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.

<sup>7</sup> Dieser beträgt für Roland Auschel, Glenn Bennett und Eric Liedtke 75 %, für Robin J. Stalker 100 % und für Herbert Hainer 125 % des dem jeweiligen Vorstandsmitglied für das letzte volle Geschäftsjahr gewährten Performance-Bonus.

<sup>8</sup> In der Gesamtvergütung 2014 ist der Erich Stammerer zum Zeitpunkt seines Ausscheidens gewährte Nachlaufbonus in Höhe von 603.387 € nicht enthalten.

<sup>9</sup> Erhöhung des Glenn Bennett und Robin J. Stalker gewährten jährlichen Pensionsbausteins auf drei Prozentpunkte der pensionsfähigen Bezüge mit Wirkung ab 6. März 2015.

**AN UNSERE AKTIONÄRE**  
Vergütungsbericht

**02 GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN IN €**

	Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender				Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales				
	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)	
Festvergütung	1.500.000	1.582.258	1.582.258	1.582.258	550.000	550.000	550.000	550.000	
Nebenleistungen	28.304	28.199	28.199	28.199	16.237	17.742	17.742	17.742	
<b>Summe</b>	<b>1.528.304</b>	<b>1.610.457</b>	<b>1.610.457</b>	<b>1.610.457</b>	<b>566.237</b>	<b>567.742</b>	<b>567.742</b>	<b>567.742</b>	
Einjährige variable Vergütung <sup>3</sup>	1.273.080	1.311.270	0	1.966.905	400.000	412.000	0	618.000	
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>1.540.000</b>	<b>1.694.000</b>	<b>0</b>	<b>2.541.000</b>	<b>550.000</b>	<b>616.667</b>	<b>0</b>	<b>925.000</b>	
LTIP 2012/2014 <sup>4</sup>	1.540.000	n. a.	n. a.	n. a.	550.000	n. a.	n. a.	n. a.	
LTIP 2015/2017	n. a.	1.694.000	0	2.541.000	n. a.	616.667	0	925.000	
<b>Summe</b>	<b>4.341.384</b>	<b>4.615.727</b>	<b>1.610.457</b>	<b>6.118.362</b>	<b>1.516.237</b>	<b>1.596.408</b>	<b>567.742</b>	<b>2.110.742</b>	
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	330.836	428.648	428.648	428.648	390.536	361.000	361.000	361.000	
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4.672.220</b>	<b>5.044.375</b>	<b>2.039.105</b>	<b>6.547.010</b>	<b>1.906.773</b>	<b>1.957.408</b>	<b>928.742</b>	<b>2.471.742</b>	
 <b>Glenn Bennett</b> Mitglied des Vorstands, Global Operations									
<b>Eric Liedtke</b> Mitglied des Vorstands, Global Brands seit 6. März 2014									
	2014 <sup>1</sup>	2015 <sup>2</sup>	2015 (min.)	2015 (max.)		2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)
Festvergütung	546.029	680.560	680.560	680.560	409.946	516.667	516.667	516.667	
Nebenleistungen	19.730	30.993	30.993	30.993	10.213	15.656	15.656	15.656	
<b>Summe</b>	<b>565.759</b>	<b>711.553</b>	<b>711.553</b>	<b>711.553</b>	<b>420.159</b>	<b>532.322</b>	<b>532.322</b>	<b>532.322</b>	
Einjährige variable Vergütung <sup>3</sup>	370.292	662.132	0	993.199	333.333	412.000	0	618.000	
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>839.726</b>	<b>901.101</b>	<b>0</b>	<b>1.351.651</b>	<b>437.500</b>	<b>616.667</b>	<b>0</b>	<b>925.000</b>	
LTIP 2012/2014 <sup>4</sup>	839.726	n. a.	n. a.	n. a.	437.500	n. a.	n. a.	n. a.	
LTIP 2015/2017	n. a.	901.101	0	1.351.651	n. a.	616.667	0	925.000	
<b>Summe</b>	<b>1.775.777</b>	<b>2.274.786</b>	<b>711.553</b>	<b>3.056.402</b>	<b>1.190.992</b>	<b>1.560.989</b>	<b>532.322</b>	<b>2.075.322</b>	
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	756.632	251.162	251.162	251.162	315.951	336.000	336.000	336.000	
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.532.409</b>	<b>2.525.948</b>	<b>962.715</b>	<b>3.307.564</b>	<b>1.506.943</b>	<b>1.896.989</b>	<b>868.322</b>	<b>2.411.322</b>	
 <b>Robin J. Stalker</b> Finanzvorstand									
<b>Erich Stamminger</b> Mitglied des Vorstands, Global Brands bis 6. März 2014									
	2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)		2014	2015	2015 (min.)	2015 (max.)
Festvergütung	605.000	654.603	654.603	654.603	192.500	n. a.	n. a.	n. a.	
Nebenleistungen	18.617	19.817	19.817	19.817	8.382	n. a.	n. a.	n. a.	
<b>Summe</b>	<b>623.617</b>	<b>674.421</b>	<b>674.421</b>	<b>674.421</b>	<b>200.882</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	
Einjährige variable Vergütung <sup>3</sup>	402.730	520.000	0	780.000	0	n. a.	n. a.	n. a.	
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>770.000</b>	<b>741.800</b>	<b>0</b>	<b>1.112.700</b>	<b>0</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	
LTIP 2012/2014 <sup>4</sup>	770.000	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	
LTIP 2015/2017	n. a.	741.800	0	1.112.700	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	
<b>Summe</b>	<b>1.796.347</b>	<b>1.936.221</b>	<b>674.421</b>	<b>2.567.121</b>	<b>200.882</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	
Versorgungsaufwand <sup>5,6</sup>	907.791	379.868	379.868	379.868	751.066	n. a.	n. a.	n. a.	
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.704.138</b>	<b>2.316.089</b>	<b>1.054.289</b>	<b>2.946.989</b>	<b>951.948</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	<b>n. a.</b>	

1 Umrechnungskurs 1,3296 \$/€ [Jahresdurchschnittskurs 2014].

2 Umrechnungskurs 1,11005 \$/€ [Jahresdurchschnittskurs 2015].

3 Keine Zusage für Performance-Bonus 2014 an Erich Stamminger wegen Beendigung des Vorstandsmandats mit Wirkung ab 6. März 2014. Vertragliche Festsetzung der Höhe des Performance-Bonus-Zielbetrags 2014 für Eric Liedtke wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 6. März 2014.

4 Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2012/2014 wegen Vorstandsernennung von Roland Auschel [mit Wirkung ab 1. Oktober 2013] und Eric Liedtke [mit Wirkung ab 6. März 2014] während der Planlaufzeit. Vertragliche Festsetzung der Höhe des LTIP-Bonus-Zielbetrags 2012/2014 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Erich Stamminger [mit Wirkung ab 6. März 2014] während der Planlaufzeit.

5 Aufgrund der Anpassung der Pensionsvereinbarungen von Glenn Bennett und Robin J. Stalker mit Wirkung vom 6. März 2015 bestand der Versorgungsaufwand im Geschäftsjahr 2014 aus dem Versorgungsaufwand 2014 und dem nachzuverrechnenden Versorgungsaufwand 2014 [Past Service Cost].

6 Der Versorgungsaufwand bei Erich Stamminger beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 603.387 € anlässlich seines Ausscheidens im März 2014, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

## 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 2012/2014 resultierende LTIP-Bonus ist gemäß den Anforderungen des Kodex in dem Jahr ausgewiesen, in dem der Plan endet, d.h. im Geschäftsjahr 2014. Ein aus dem LTIP 2015/2017 etwaig resultierender LTIP-Bonus wird demzufolge nicht (auch nicht anteilig) im Geschäftsjahr 2015, sondern voraussichtlich erst im Geschäftsjahr 2017 ausgewiesen werden.

### 03 ZUFLUSS IN €

	Herbert Hainer Vorstandsvorsitzender		Roland Auschel Mitglied des Vorstands, Global Sales		Glenn Bennett Mitglied des Vorstands, Global Operations	
	2014	2015	2014	2015	2014 <sup>1</sup>	2015 <sup>2</sup>
Festvergütung	1.500.000	1.582.258	550.000	550.000	546.029	680.560
Nebenleistungen	28.304	28.199	16.237	17.742	19.730	30.993
<b>Summe</b>	<b>1.528.304</b>	<b>1.610.457</b>	<b>566.237</b>	<b>567.742</b>	<b>565.759</b>	<b>711.553</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>3</sup>	700.194	1.311.270	220.000	412.000	203.660	662.132
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>3.234.000</b>	<b>n.a.</b>	<b>481.250</b>	<b>n.a.</b>	<b>1.763.425</b>	<b>n.a.</b>
LTIP 2012/2014 <sup>4</sup>	3.234.000	n. a.	481.250	n. a.	1.763.425	n. a.
LTIP 2015/2017	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
<b>Summe<sup>5</sup></b>	<b>5.462.498</b>	<b>2.921.727</b>	<b>1.267.487</b>	<b>979.742</b>	<b>2.532.844</b>	<b>1.373.685</b>
Versorgungsaufwand <sup>6, 7</sup>	330.836	428.648	390.536	361.000	756.632	251.162
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>5.793.334</b>	<b>3.350.375</b>	<b>1.658.023</b>	<b>1.340.742</b>	<b>3.289.476</b>	<b>1.624.847</b>

	Eric Liedtke Mitglied des Vorstands, Global Brands seit 6. März 2014		Robin J. Stalker Finanzvorstand		Erich Stamminger Mitglied des Vorstands, Global Brands bis 6. März 2014	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Festvergütung	409.946	516.667	605.000	654.603	192.500	n. a.
Nebenleistungen	10.213	15.656	18.617	19.817	8.382	n. a.
<b>Summe</b>	<b>420.159</b>	<b>532.322</b>	<b>623.617</b>	<b>674.421</b>	<b>200.882</b>	<b>n. a.</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>3</sup>	183.333	412.000	221.502	520.000	0	n. a.
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>306.250</b>	<b>n.a.</b>	<b>1.617.000</b>	<b>n.a.</b>	<b>1.386.000</b>	<b>n.a.</b>
LTIP 2012/2014 <sup>4</sup>	306.250	n. a.	1.617.000	n. a.	1.386.000	n. a.
LTIP 2015/2017	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
Sonstiges	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.
<b>Summe<sup>5</sup></b>	<b>909.742</b>	<b>944.322</b>	<b>2.462.119</b>	<b>1.194.421</b>	<b>1.586.882</b>	<b>n. a.</b>
Versorgungsaufwand <sup>6, 7</sup>	315.951	336.000	907.791	379.868	751.066	n. a.
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.225.693</b>	<b>1.280.322</b>	<b>3.369.910</b>	<b>1.574.289</b>	<b>2.337.948</b>	<b>n. a.</b>

<sup>1</sup> Umrechnungskurs 1,3296 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2014).

<sup>2</sup> Umrechnungskurs 1,11005 \$/€ (Jahresdurchschnittskurs 2015).

<sup>3</sup> Kein Performance-Bonus 2014 für Erich Stamminger wegen Beendigung des Vorstandsmandats mit Wirkung ab 6. März 2014. Zeitanteiliger Performance-Bonus 2014 für Eric Liedtke wegen unterjähriger Vorstandsernennung mit Wirkung ab 6. März 2014.

<sup>4</sup> LTIP-Bonus 2012/2014 wegen Vorstandsernennung von Roland Auschel (mit Wirkung ab 1. Oktober 2013) und Eric Liedtke (mit Wirkung ab 6. März 2014) während der Planlaufzeit zeitanteilig. LTIP-Bonus 2012/2014 wegen Beendigung des Vorstandsmandats von Erich Stamminger (mit Wirkung ab 6. März 2014) während der Planlaufzeit zeitanteilig.

<sup>5</sup> Die oben dargestellten Vergütungsbestandteile stellen sowohl im Geschäftsjahr 2015 als auch im Vorjahr ebenfalls die nach Handelsrecht in individualisierter Form anzugebenden Gesamtbeträge dar.

<sup>6</sup> Aufgrund der Anpassung der Pensionsvereinbarungen von Glenn Bennett und Robin J. Stalker mit Wirkung vom 6. März 2015 bestand der Versorgungsaufwand im Geschäftsjahr 2014 aus dem Versorgungsaufwand 2014 und dem nachzuverrechnenden Versorgungsaufwand 2014 (Past Service Cost).

<sup>7</sup> Der Versorgungsaufwand bei Erich Stamminger beinhaltet auch den vertraglich festgesetzten Nachlaufbonus in Höhe von 603.387 € anlässlich seines Ausscheidens im März 2014, da der Nachlaufbonus eine im Voraus für den Fall des Ausscheidens vereinbarte Zusage für sonstige Versorgungsleistungen darstellt.

## GESAMTBEZÜGE DER FRÜHEREN MITGLIEDER DES VORSTANDS UND DEREN HINTERBLIEBENEN

Die Gesamtbezüge der früheren Vorstandsmitglieder bzw. deren Hinterbliebenen belaufen sich im Jahr 2015 auf 3,524 Mio. € (2014: 4,062 Mio. €<sup>10</sup>). Die Pensionsrückstellungen für diesen Personenkreis betragen zum 31. Dezember 2015 insgesamt 42,730 Mio. € (2014: 45,900 Mio. €). Ursächlich für den Rückgang ist primär der Anstieg des Rechnungszinssatzes von 2,1 % auf 2,5 %.

Darüber hinaus bestehen Pensionsverpflichtungen gegenüber drei früheren Vorstandsmitgliedern, die nach dem 31. Dezember 2005 ausgeschieden sind, die über einen Pensionsfonds bzw. über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungskasse abgedeckt sind. Hieraus ergeben sich für die adidas AG mittelbare Verpflichtungen in Höhe von 12,644 Mio. € (2014: 13,576 Mio. €), für die wegen der Finanzierung über den Pensionsfonds und die Unterstützungskasse keine Rückstellungen gebildet wurden. Dieser Rückgang ist ebenfalls auf den Anstieg des Rechnungszinssatzes zurückzuführen.

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

## ÜBERPRÜFUNG DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2015 das Vorstandsvergütungssystem durch einen unabhängigen externen Vergütungsexperten auf seine Angemessenheit überprüfen lassen. Dabei sind die individuellen Gesamt-Zieljahreseinkommen der einzelnen Vorstandsmitglieder einer genauen Prüfung unterzogen worden. Die Überprüfung hat ergeben, dass sie den Anforderungen des Aktiengesetzes sowie denen des Kodex entsprechen. Da die Überprüfung ergab, dass bei den Vorständen gewährten Altersversorgung im Vergleich zu den Vorständen anderer Gesellschaften gewährten Altersversorgung Handlungsbedarf bestand, um eine wettbewerbsfähige Vergütung zu gewährleisten, hat der Aufsichtsrat die Umstellung von einer leistungsorientierten auf eine beitragsorientierte Altersversorgung für alle ab dem 1. Oktober 2013 bestellten Vorstände mit Wirkung ab 1. Januar 2015 beschlossen.

## VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung des Aufsichtsrats gemäß § 18 der Satzung der Gesellschaft orientiert sich an der Unternehmensgröße sowie an der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder. Die Mitglieder erhalten nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres für ihre Tätigkeit eine Festvergütung sowie entsprechend dem Kodex zusätzlich eine Vergütung für Vorsitz- bzw. Ausschusstätigkeiten. Für Präsenzsitungen wird ein Sitzungsgeld in Höhe von 750 € gewährt. Eine zusätzliche variable Vergütung erhalten die Aufsichtsratsmitglieder nicht. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahrs dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

Für das Geschäftsjahr 2015 erhielt jedes Aufsichtsratsmitglied eine jährliche Festvergütung in Höhe von 50.000 €, der Aufsichtsratsvorsitzende das Dreifache und die beiden Stellvertreter jeweils das Doppelte des Betrags. Die Mitglieder des Präsidialausschusses sowie des Finanz- und Investitionsausschusses erhielten eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 25.000 € bzw. die Mitglieder des Prüfungsausschusses eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 50.000 €. Die Vorsitzenden des Präsidialausschusses sowie des Finanz- und Investitionsausschusses erhielten zusätzlich zu ihrer Festvergütung eine Vergütung in Höhe von jeweils 50.000 € bzw. der Vorsitzende des Prüfungsausschusses in Höhe von 75.000 €. Mit der für einen Ausschussvorsitz gezahlten Vergütung ist auch die Mitgliedschaft in diesem Ausschuss abgegolten. Die Mitglieder des Präsidiums, des Vermittlungsausschusses, des Nominierungsausschusses und der ad hoc gebildeten Ausschüsse erhalten keine zusätzliche Vergütung. Gehört ein Aufsichtsratsmitglied mehreren Ausschüssen an, so wird nur die Ausschusstätigkeit vergütet, für die betragsmäßig die höchste Vergütung gewährt wird. Den Mitgliedern des Aufsichtsrats werden zudem sämtliche Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung ihres Mandats stehen, sowie die auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer, soweit sie diese gesondert in Rechnung stellen, erstattet.

<sup>10</sup> In den Gesamtbezügen 2014 ist der Erich Stammerger zum Zeitpunkt seines Ausscheidens gewährte Nachlaufbonus in Höhe von 603.387 € enthalten.

**AN UNSERE AKTIONÄRE**  
Vergütungsbericht

Die Gesamtvergütung unseres Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2015 belief sich auf 1,15 Mio. € (2014: 0,92 Mio. €). Zusätzlich wurde ein Sitzungsgeld in Höhe von insgesamt 72.750 € gezahlt. Die Erhöhung der Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2015 gegenüber dem Geschäftsjahrs 2014 ist darauf zurückzuführen, dass die Hauptversammlung am 8. Mai 2014 eine Erhöhung der jährlichen Festvergütung von 40.000 € auf 50.000 €, sowie die Einführung eines Sitzungsgeldes in Höhe von 750 € für Präsenzsitzungen mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2015 beschlossen hat.

**NEBENLEISTUNGEN UND SONSTIGE ZUSAGEN**

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

**04 VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS IN €**

	2015 Festvergütung	2015 Sitzungsgeld	2014
<b>Mitglieder des Aufsichtsrats zum 31. Dezember 2015</b>			
Igor Landau (Vorsitzender des Aufsichtsrats, Vorsitzender des Präsidialausschusses)	200.000	8.250	160.000
Sabine Bauer (Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	125.000	8.250	100.000
Willi Schwerdtle (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, Mitglied des Präsidialausschusses)	125.000	7.500	100.000
Dieter Hauenstein	50.000	3.750	40.000
Dr. Wolfgang Jäger (Mitglied des Prüfungsausschusses)	100.000	7.500	80.000
Dr. Stefan Jentzsch (Mitglied des Prüfungsausschusses)	100.000	6.000	80.000
Herbert Kauffmann (Vorsitzender des Prüfungsausschusses)	125.000	7.500	100.000
Katja Kraus <sup>1</sup>	50.000	3.750	25.973
Kathrin Menges <sup>1</sup>	50.000	2.250	25.973
Roland Nosko (Mitglied des Präsidialausschusses)	75.000	7.500	60.000
Hans Ruprecht (Mitglied des Prüfungsausschusses)	100.000	7.500	80.000
Heidi Thaler-Veh	50.000	3.000	40.000
<b>Mit Beendigung der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 ausgeschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats</b>			
Alexander Popow <sup>2</sup>	n. a.	n. a.	14.027
Christian Tourres <sup>2</sup>	n. a.	n. a.	14.027
<b>Gesamt</b>	<b>1.150.000</b>	<b>72.750</b>	<b>920.000</b>

<sup>1</sup> Erstmals Mitglied des Aufsichtsrats seit Beendigung der Hauptversammlung am 8. Mai 2014.

<sup>2</sup> Mitglied des Aufsichtsrats bis Beendigung der Hauptversammlung am 8. Mai 2014.

# UNSERE AKTIE

Im Jahr 2015 verzeichneten die internationalen Aktienmärkte eine uneinheitliche Entwicklung geprägt von sehr volatilen Bewegungen. Während der DAX um 10% zulegte, verlor der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index 3%. Nachdem sich die Aktie der adidas AG im Vorjahr schlechter entwickelt hatte als der Markt insgesamt, gewann sie 2015 wieder deutlich an Fahrt. Unterstützt wurde diese positive Entwicklung durch die Vorstellung des neuen strategischen Geschäftsplans des adidas Konzerns „Creating the New“ sowie durch die starke operative Dynamik, die das Unternehmen während des Jahres verzeichnete. Infolgedessen erreichte die Aktie der adidas AG im Laufe des Jahres ein neues Allzeithoch und beendete das Jahr 2015 mit einem Kursanstieg in Höhe von 56% als der Top-Performer im DAX. Angesichts der hervorragenden operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2015 sowie des Vertrauens des Managements in die solide Finanzlage und die langfristigen Wachstumsaussichten des Konzerns beabsichtigen wir, der Hauptversammlung 2016 eine Dividende in Höhe von 1,60 € pro Aktie vorzuschlagen.

## HOHE VOLATILITÄT AN DEN INTERNATIONALEN AKTIENMÄRKTN IM JAHR 2015

Die internationalen Aktienmärkte waren das gesamte Jahr 2015 hindurch von einer hohen Volatilität geprägt. Verbesserte Konjunkturdaten in der Eurozone und den USA gaben den Aktienmärkten weltweit deutlich Rückenwind. Das umfassender und früher als erwartete Anleihenkaufprogramm („Quantitative Easing“), das die EZB zu Beginn des Jahres startete, sowie die Abschwächung des Euro verliehen insbesondere den europäischen Aktienmärkten positive Impulse. Der DAX profitierte von diesen Entwicklungen und erreichte im April mit 12.375 Punkten einen neuen Höchststand. Allerdings prägten die Schuldenkrise Griechenlands, schwächere Konjunkturdaten in China, Befürchtungen eines Konjunkturabschwungs in den Schwellenländern sowie fallende Rohstoffpreise im restlichen Verlauf des Jahres 2015 die Entwicklung an den internationalen Aktienmärkten. Darüber hinaus trübte die hohe Unsicherheit über die weitere Zinspolitik der Fed die Stimmung unter den Anlegern, was zu einem insgesamt volatilen Handelsumfeld führte, ehe die US-Notenbank schließlich im Dezember eine erste Zinserhöhung beschloss. Infolgedessen blieb der Dow Jones 2015 stabil gegenüber dem Vorjahr. Der DAX gewann 10% hinzu und der MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index ging in diesem Zeitraum um 3% zurück.

 siehe Tabelle 01

## AKTIENKURS DER ADIDAS AG ERREICHT NEUES ALLZEITHOCH

Nachdem sich die Aktie der adidas AG im Vorjahr schlechter entwickelt hatte als der Markt insgesamt, begann sie Anfang 2015, wieder an Fahrt zu gewinnen. Hauptgründe hierfür waren die Bekanntgabe des Konzerns, das Rockport Geschäftssegment zu veräußern, sowie die Ende Januar veröffentlichten vorläufigen Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2014. Nach der Veröffentlichung der Geschäftsergebnisse für das Gesamtjahr 2014 am 5. März legte die Aktie der adidas AG um mehr als 3% zu. Verantwortlich hierfür waren vor allem solide Prognosen für das Gesamtjahr 2015 sowie der Vorschlag des Managements einer im Vergleich zum Vorjahr unveränderten Dividende in Höhe von 1,50 € pro Aktie. Im Anschluss an den Investor Day des adidas Konzerns am 26. März, bei dem der neue strategische Geschäftsplan „Creating the New“ vorgestellt wurde, legte die Aktie der adidas AG weiter zu.

## 01 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER ADIDAS AG AKTIE UND WICHTIGER INDIZES ZUM JAHRESENDE 2015 IN %

	1 Jahr	3 Jahre	5 Jahre	10 Jahre	Seit Börsengang <sup>1</sup>
adidas AG	56	34	84	125	830
DAX	10	41	55	99	389
MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods	-3	16	40	139	380

<sup>1</sup> 17. November 1995.

Quelle: Bloomberg.

## DIE ADIDAS AKTIE AUF EINEN BLICK

### 02 FÜNFJAHRESÜBERSICHT ZUR AKTIENKURSENTWICKLUNG<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Index: 31. Dezember 2010 = 100.

adidas AG — DAX — MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index

### 03 DIE ADIDAS AG AKTIE

		2015	2014
Anzahl der ausstehenden Aktien <sup>1</sup>	Aktien	200.197.417	204.327.044
Unverwässertes Ergebnis je Aktie	€	3,32 <sup>2</sup>	2,72 <sup>3</sup>
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit je Aktie	€	5,41	3,36
Jahresendkurs	€	89,91	57,62
Höchstkurs	€	93,41	92,92
Tiefstkurs	€	54,61	53,89
Marktkapitalisierung <sup>4</sup>	Mio. €	18.000	11.773
Dividende je Aktie	€	1,60 <sup>5</sup>	1,50
Dividendensumme <sup>4</sup>	Mio. €	320	306
Ausschüttungsquote <sup>4</sup>	%	47,9 <sup>2</sup>	53,9 <sup>3</sup>
Dividendenrendite	%	1,8	2,6
Eigenkapital pro Aktie <sup>4</sup>	€	28,30	27,53
Kurs-Gewinn-Verhältnis am Jahresende	%	27,1 <sup>2</sup>	21,2 <sup>3</sup>
Durchschnittliches Handelsvolumen je Handelstag <sup>6</sup>	Aktien	1.199.167	1.356.914

#### Wichtige Indizes

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

<sup>1</sup> Alle Aktien sind voll dividendenberechtigt.

<sup>2</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

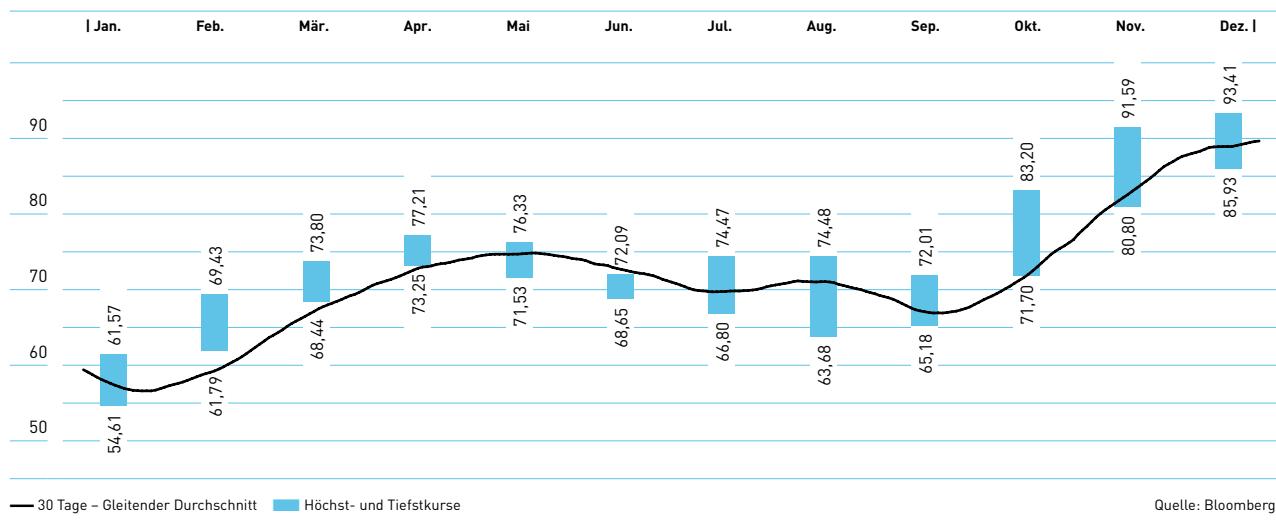
<sup>3</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

<sup>4</sup> Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Jahresende.

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

<sup>6</sup> Basierend auf der Anzahl der an allen deutschen Börsen gehandelten Aktien.

**04 ADIDAS AG AKTIE MONATLICHE HÖCHST- UND TIEFKURSE 2015<sup>1</sup> IN €**



1 Basierend auf Xetra-Tagesschlusskursen.

Analysten und Investoren hoben positiv hervor, dass die neue Strategie die wesentlichen Herausforderungen adressiert und wichtige Chancen für den Konzern aufzeigt. Zudem lagen die beim Investor Day erläuterten Finanzziele über den Erwartungen der Marktteilnehmer und wurden positiv vom Kapitalmarkt aufgenommen.

Zu Beginn des zweiten Quartals setzte die Aktie der adidas AG ihre positive Entwicklung fort. Unterstützt wurde dieser Trend durch entsprechende Roadshow-Aktivitäten des Managements. Am 5. Mai veröffentlichte der adidas Konzern sehr positive Ergebnisse für das erste Quartal, die die Erwartungen des Markts übertrafen. Die insgesamt negative Marktstimmung aufgrund der anhaltenden Befürchtung einer Staatspleite Griechenlands beeinflusste jedoch am Tag der Ergebnisveröffentlichung sowie im restlichen Verlauf des zweiten Quartals sowohl den Kurs der adidas AG Aktie als auch die Entwicklung an den Aktienmärkten weltweit. Am 24. Juni veranstaltete der adidas Konzern seinen ersten IR Tutorial Workshop, der von Marktteilnehmern sehr gut aufgenommen wurde. Die Aktie der adidas AG konnte sich dennoch der insgesamt trüben Stimmung auf den Aktienmärkten nicht vollständig entziehen.

Zu Beginn des dritten Quartals 2015 wirkten sich umfassende Roadshow-Aktivitäten und positive Analystenkommentare im Vorfeld der Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse des Konzerns positiv auf die Entwicklung der Aktie der adidas AG im Juli aus. Die veröffentlichten Halbjahresergebnisse des Konzerns stießen auf positive Resonanz unter Marktteilnehmern. Dennoch geriet die Aktie der adidas AG angesichts des insgesamt herausfordernden Marktfelds infolge der schwächeren Konjunkturdaten Chinas ab Mitte August unter Druck. In der ersten Septemberhälfte stabilisierte sich die Aktie der adidas AG und verzeichnete eine Seitwärtsbewegung. Unterstützt wurde diese Entwicklung von positiven unternehmensspezifischen und branchenbezogenen Meldungen. Am 5. November präsentierte der Konzern sehr gute Geschäftsergebnisse für das dritte Quartal, eine erhöhte Prognose für das Gesamtjahr 2015 und einen besser als erwarteten ersten Ausblick für das Jahr 2016. Daraufhin stieg die Aktie der adidas AG am Tag der Ergebnisveröffentlichung um 9 %. Anschließende Roadshow-Aktivitäten des Managements sowie positives Analystenfeedback gaben der Kursentwicklung zusätzliche Impulse, sodass die Aktie der adidas AG am 2. Dezember mit 93,41 € einen neuen Höchststand erreichte. Die verbleibenden Wochen des Jahres 2015 waren von gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten sowie Gewinnmitnahmen einiger Investoren geprägt. Die Aktie der adidas AG beendete das Jahr 2015 bei 89,91 € und somit 56 % über dem Vorjahreswert. Damit war die Aktie der adidas AG 2015 der Top-Performer im DAX. Die Marktkapitalisierung des Konzerns lag am Jahresende bei 18,0 Mrd. € (2014: 11,8 Mrd. €).

 siehe Tabelle 03

## DURCHSCHNITTLICHES TÄGLICHES HANDELSVOLUMEN GEHT LEICHT ZURÜCK

Im Verlauf des Jahres 2015 verringerte sich das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie an allen deutschen Börsenplätzen (ohne Bankumsätze) leicht auf 1,2 Millionen Aktien (2014: 1,4 Millionen). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen der adidas AG Aktie über alternative Handelssysteme, wie z.B. CHI-X, Turquoise und BATS Europe, erhöhte sich geringfügig und betrug 1,0 Millionen Aktien pro Handelstag (2014: 0,9 Millionen). Das Handelsvolumen an den OTC-Märkten wie BOAT und EuroNext OTC blieb mit 0,5 Millionen Aktien pro Handelstag stabil (2014: 0,5 Millionen).

 siehe Tabelle 03

## LEVEL 1 ADR ENTWICKELT SICH ANALOG DER AKTIE

Das Level 1 ADR schloss das Jahr 2015 bei 48,51 US-\$ ab. Das bedeutet einen Anstieg in Höhe von 41% gegenüber dem Vorjahresniveau (2014: 34,51 US-\$). Der weniger stark ausgeprägte Kursanstieg des Level 1 ADR gegenüber dem Kursanstieg der Aktie war auf die Aufwertung des US-Dollar gegenüber dem Euro zum Ende des Jahres 2015 verglichen mit dem Jahresende 2014 zurückzuführen. Die Anzahl der ausstehenden Level 1 ADRs erhöhte sich von 5,9 Millionen Ende 2014 auf 8,6 Millionen zum Jahresende 2015. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen stieg 2015 auf 92.100 ADRs (2014: 80.800 ADRs). Weitere Informationen zum ADR-Programm sind auf unserer [Internetseite](#) zu finden.

 [www.adidas-group.com/adr](http://www.adidas-group.com/adr)

## AKTIE DER ADIDAS AG IN WICHTIGEN INDIZES VERTREten

Die Aktie der adidas AG ist in verschiedenen angesehenen Indizes weltweit vertreten, insbesondere im DAX und im MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Index, in dem die Hauptwettbewerber unseres Konzerns vertreten sind. Zum 31. Dezember 2015 betrug unsere Gewichtung im DAX, die auf Basis der Marktkapitalisierung nach Streubesitz und des Aktienumsatzes der letzten zwölf Monate berechnet wird, 2,15% (2014: 1,47%). Unsere höhere Gewichtung im Vergleich zum Vorjahr war vor allem auf den Anstieg der Marktkapitalisierung der adidas AG zurückzuführen, die den rückläufigen Aktienumsatz mehr als ausglich. Im DAX lagen wir zum Jahresende gemessen an der Marktkapitalisierung auf Platz 17 (2014: 21) und gemessen am Umsatz auf Platz 16 (2014: 15). Darüber hinaus ist die adidas AG in Anerkennung unserer Leistungen im Sozial- und Umweltbereich in mehreren wichtigen Nachhaltigkeitsindizes vertreten.

 siehe Tabelle 03

## WANDELANLEIHE BEENDET DAS JAHR BEI 125,82 €

Im März 2012 begab die adidas AG eine Wandelanleihe mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 und einem Gesamtnennbetrag von 500 Mio. €. Die Schuldverschreibungen können vor Juni 2017 weder vom Emittenten noch von den Inhabern gekündigt werden und sind in bis zu 6,1 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandelbar. Der Erlös aus der Emission wird zur weiteren Optimierung der Fremdkapitalstruktur des Konzerns verwendet. Die Wandelanleihe weist einen jährlichen Kupon von 0,25% und eine Wandlungsprämie von 40% über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der ursprüngliche Ausübungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Regelungen zum Dividendenschutz wurde der Ausübungspreis auf 82,00 € je Aktie angepasst. Diese Anpassung trat am 8. Mai 2015 in Kraft. Die Wandelanleihe schloss das Jahr bei 125,82 € und damit über dem Vorjahreswert von 108,95 €.

 siehe Erläuterung 18, S. 212

## DIVIDENDENVORSCHLAG VON 1,60 € JE AKTIE

Angesichts der hervorragenden operativen Geschäftsergebnisse im Jahr 2015, der soliden Finanzlage sowie des Vertrauens des Managements in die langfristigen Wachstumsaussichten des Konzerns beabsichtigen der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG, der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 für das Geschäftsjahr 2015 eine Dividende in Höhe von 1,60 € je Aktie vorzuschlagen. Dieser Vorschlag bedeutet eine Erhöhung um 7% gegenüber der Dividende für das Vorjahr, die trotz des Rückgangs des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns stabil gehalten wurde (2014: 1,50 €). Sofern die Hauptversammlung ihre Zustimmung erteilt, wird die Dividende am 13. Mai 2016 ausgezahlt. Die Gesamtausschüttung in Höhe von 320 Mio. € (2014: 306 Mio. €) entspricht einem Ausschüttungssatz von 47,9% des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte. Die Ausschüttungsquote liegt damit am oberen Ende des nach oben angepassten Zielkorridors. Gemäß der Dividendenpolitik des Konzerns sollen zwischen 30% und 50% des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns ausgeschüttet werden. Im Vorjahr, als sich der Konzern trotz eines deutlichen Gewinnrückgangs entschieden hatte, die Dividende stabil zu halten, lag die Ausschüttungsquote bei 53,9%.

 siehe Tabelle 03

## SHAREHOLDER-RETURN-PROGRAMM FORTGESETZT

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

Am 5. März 2015 gab die adidas AG den Beginn der zweiten Tranche des Aktienrückkaufprogramms zu Anschaffungskosten von insgesamt bis zu 300 Mio. € (ohne Erwerbsnebenkosten) bekannt. Die Gesamtzahl der im Rahmen der zweiten Tranche im Zeitraum bis einschließlich 15. Juni 2015 erworbenen Aktien belief sich auf 4.129.627 Stückaktien. Das entspricht einem rechnerischen Anteil von 4.129.627 € am Grundkapital und mithin 1,97 % des Grundkapitals der Gesellschaft. Für die zweite Tranche betrug der Kaufpreis je Aktie durchschnittlich 72,65 €. Die Gesamtzahl der im Rahmen des Shareholder-Return-Programms erworbenen Aktien belief sich zum 31. Dezember 2015 auf 9.018.769 Stückaktien. Das entspricht einem rechnerischen Anteil von 9.018.769 € am Grundkapital und mithin 4,31 % des Grundkapitals der Gesellschaft. Zum Ende des Jahres 2015 hat die adidas AG 40 % ihres mehrjährigen Shareholder-Return-Programms erfolgreich abgeschlossen.

## AUSGEPRÄGTE INTERNATIONALE INVESTORENBASIS

Basierend auf unserem Aktienregister schätzen wir die Gesamtzahl der Aktionäre der adidas AG auf derzeit etwas über 70.000. Gemäß unserer letzten Aktienbesitzanalyse vom Februar 2016 konnten wir fast 100 % unserer ausstehenden Aktien zuordnen. Institutionelle Investoren stellen die größte Investorengruppe dar und halten 87 % unserer gesamten ausstehenden Aktien. Der Anteil der Aktien, die sich im Besitz von Privatanlegern und uns nicht näher bekannten Investoren befinden, beträgt 8 %. Die derzeitigen Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat halten insgesamt weniger als 1 %. Darüber hinaus hält die adidas AG derzeit 4 % der Aktien der Gesellschaft, die bislang im Rahmen unseres Aktienrückkaufprogramms zurückgeworben wurden.

 siehe Grafik 05

Nach Regionen betrachtet sind 33 % der institutionellen Investoren derzeit in Nordamerika ansässig, gefolgt von Großbritannien mit 26 %. Auf deutsche institutionelle Investoren entfallen insgesamt 9 % der ausstehenden Aktien. 6 % bzw. 5 % der institutionellen Investoren sind in der Schweiz und Frankreich ansässig. Institutionelle Investoren in anderen Regionen der Welt halten 21 % der ausstehenden Aktien.

 siehe Grafik 06

## STIMMRECHTSMITTEILUNGEN VERÖFFENTLICHT

Alle Stimmrechtsmitteilungen, die im Jahr 2015 und danach gemäß §§ 21 ff. Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) mitgeteilt worden sind, sind auf der [Internetseite des Unternehmens](#) zu finden. Informationen zu meldepflichtigen Beteiligungen, die aktuell eine bestimmte Schwelle über- oder unterschreiten, sind den Erläuterungen in diesem Bericht zu entnehmen.

 [www.adidas-group.de/  
stimmrechtsmitteilungen](http://www.adidas-group.de/stimmrechtsmitteilungen)

 siehe Erläuterung 26, S. 220

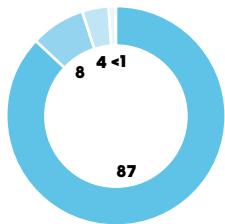
## OFFENLEGUNG VON AKTIENGESCHÄFTEN AUF DER INTERNETSEITE

Transaktionen mit Aktien der adidas AG (ISIN DE000A1EWWW0) oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten im Sinne von § 15a WpHG durch Mitglieder unseres Vorstands oder Aufsichtsrats bzw. andere leitende Führungskräfte oder mit ihnen in enger Beziehung stehende Personen werden auf unserer Internetseite veröffentlicht. Im Jahr 2015 erhielt die adidas AG keine Meldungen über Transaktionen gemäß § 15a WpHG.

## STARKE ANALYSTENUNTERSTÜTZUNG FÜR DIE AKTIE DER ADIDAS AG

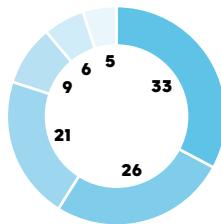
Der adidas Konzern und die Aktie der adidas AG erfreuten sich im Jahr 2015 weiterhin starker Unterstützung von Analysten. Rund 35 Analysten von Investmentbanken und Brokerfirmen veröffentlichten regelmäßig Studien über unseren Konzern. Die große Mehrheit der Analysten ist in Bezug auf das mittel- und langfristige Potenzial unseres Konzerns zuversichtlich. Dies zeigt auch die Aufteilung der Analystenempfehlungen hinsichtlich unserer Aktie zum 31. Dezember 2015. 38 % der Analysten sprachen eine „Kauf“-Empfehlung für unsere Aktie aus (2014: 24 %). 48 % empfahlen das „Halten“ unserer Aktie (2014: 57 %). 14 % der Analysten stuften unsere Aktie zum „Verkauf“ ein (2014: 19 %).

05 AKTIONÄRSSTRUKTUR<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Stand: Februar 2016.

06 AKTIONÄRSSTRUKTUR NACH REGION<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Stand: Februar 2016.

### ERFOLGREICHE INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

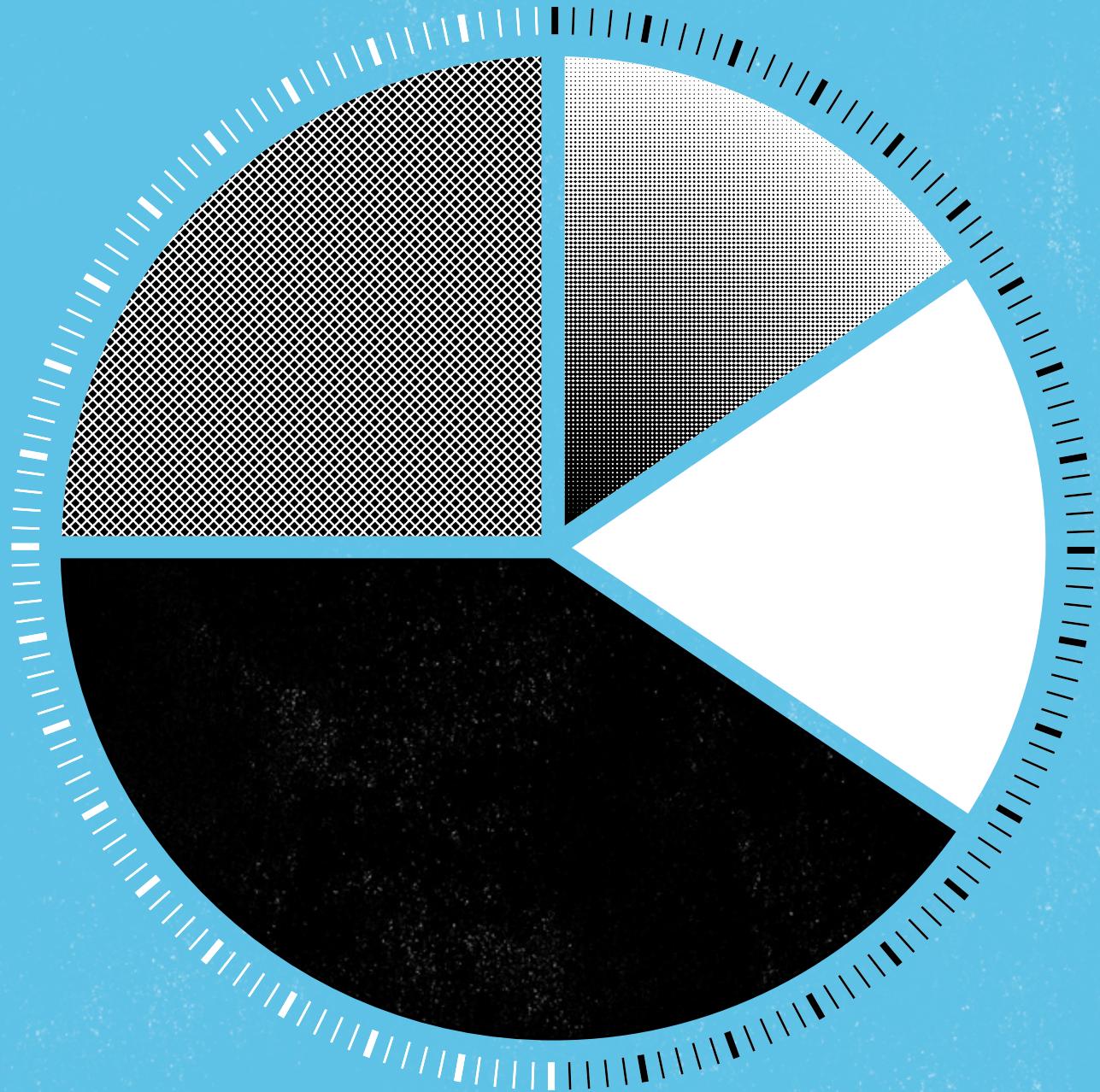
Die adidas AG strebt danach, einen kontinuierlichen Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern sowie Analysten aufrechtzuerhalten. Im Jahr 2015 intensivierten das Management und das Investor-Relations-Team die Kommunikation mit der Finanzwelt weiter. Insgesamt verbrachten wir 44 Tage auf Roadshows (2014: 29) und präsentierten während weiterer 19 Tage auf 13 nationalen und internationalen Konferenzen (2014: 17 Tage auf 12 nationalen und internationalen Konferenzen). Vom 25. bis 26. März fand in der Konzernzentrale in Herzogenaurach ein Investor Day statt, an dem über 75 Investoren sowie weitere Finanzmarktrepresentanten vor Ort teilnahmen. Hier stellte der Konzern seinen neuen strategischen Geschäftsplan, „Creating the New“ vor. Zudem veranstaltete der Konzern 2015 erstmals sogenannte Investor Relations Tutorial Workshops. Ziel dieser halbtägigen Veranstaltungen ist es, tiefere Einblicke in wichtige strategische und aktuell relevante Themen zu geben. Im Jahr 2015 hielt der adidas Konzern zwei IR Tutorial Workshops in Herzogenaurach ab, bei denen jeweils über 100 Investoren und Analysten vor Ort oder über den Webcast teilnahmen.

Zum zweiten Mal innerhalb von drei Jahren wurde der adidas Konzern mit einem Red Dot Communication Design Award für seinen Geschäftsbericht ausgezeichnet. Die Red Dot Jury wählte aus mehr als 7.000 eingereichten Publikationen die besten des Jahres in puncto Kommunikationsdesign aus. Darüber hinaus erreichte der Geschäftsbericht unter allen DAX-Unternehmen den zweiten Platz im Ranking „Der beste Geschäftsbericht“. Diese Bewertung des Wirtschaftsmagazins „Bilanz“ richtet den Fokus auf die inhaltliche Qualität sowie die Transparenz in der Berichterstattung deutscher Unternehmen.

### AUSFÜHRLICHE FINANZINFORMATIONEN ONLINE ERHÄLTLICH

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

↙ [www.adidas-group.com/  
investoren](http://www.adidas-group.com/investoren)



# UNSER

<b>Konzernstrategie</b>	<b>54</b>
• adidas Strategie	61
• Reebok Strategie	67
• TaylorMade-adidas Golf Strategie	69
• Reebok-CCM Hockey Strategie	72
<b>Global Operations</b>	<b>74</b>
<b>Forschung und Entwicklung</b>	<b>80</b>
<b>Unsere Mitarbeiter</b>	<b>87</b>
<b>Nachhaltigkeit</b>	<b>94</b>

# KON- ZERN

## Konzernlagebericht

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

# KONZERNSTRATEGIE

**Der adidas Konzern möchte die Menschen inspirieren und sie befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren. Sport ist für uns der Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit. Durch unsere langjährige Tradition konnten wir ein umfassendes Wissen über unsere Konsumenten und ihre Erlebnisse im Sport aufbauen. Dies ist für die Erreichung unserer Ziele unabdingbar. Um immer nahe am Konsumenten zu sein und seine Bedürfnisse zu befriedigen, sind Innovation und Kreativität integrale Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Durch unser Portfolio an authentischen Sportmarken, das diese Kultur zum Ausdruck bringt, setzen wir neue Maßstäbe bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen und steigern damit die Begehrlichkeit unserer Marken. Dies wiederum dient der langfristigen Wertschöpfung für unser Unternehmen und damit für unsere Aktionäre.**

## **UNSER CREDO: SPORT HAT DIE KRAFT, LEBEN ZU VERÄNDERN**

Wir sind überzeugt, dass Sport in jeder Kultur und jeder Gesellschaft eine zentrale Rolle spielt und auch zukünftig spielen wird. Für immer mehr Menschen überall auf der Welt ist Sport für die Gesundheit elementar wichtig. Doch die Bedeutung des Sports geht weit darüber hinaus: Unserer Überzeugung nach hat Sport die Kraft, Leben zu verändern. Aus diesem Grund ist Sport für uns der Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit. Alles was wir tun, ist tief im Sport verwurzelt. Unsere Sportkompetenz übertragen wir auch in die Bereiche Streetwear und Fashion, da Sport auch eine Einstellung und Lebensweise ist.

Über die folgenden strategischen Säulen, die unsere im Sport verwurzelten Werte widerspiegeln, füllen wir unser Credo mit Leben:

- **Portfolio an authentischen Sportmarken:** Die gemeinsame Leidenschaft für den Sport und einen sportlichen Lifestyle spornen unsere Marken an, kreativ und innovativ zu sein. Gleichzeitig besitzt jede Marke eine eigene Identität und konzentriert sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen. Dadurch können wir mit unseren Produkten, Produkterlebnissen und Dienstleistungen die individuellen Wünsche und Bedürfnisse eines breiten Konsumentenspektrums bedienen und so unsere Präsenz im Markt erhöhen.
- **Förderung eines Teams, das auf unsere Tradition im Sport setzt:** Unsere Unternehmenskultur ist von Einflüssen aus Vergangenheit und Gegenwart sowie von unseren Zielen für die Zukunft geprägt. Wir pflegen eine Unternehmenskultur, die die Werte Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt in den Mittelpunkt rückt. Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das – basierend auf starker Führungskompetenz und Mitarbeiterengagement – Innovation, Teamgeist und Leistung fördert.
- **Investitionen in Märkte und Vertriebskanäle mit größtem Potenzial:** Unser Ziel ist es, in allen Märkten, in denen wir weltweit vertreten sind, mit unseren Marken starke Positionen einzunehmen. Allerdings konzentrieren wir unsere Investitionen auf Märkte, die mittel- und langfristig die besten Wachstums- und Profitabilitätschancen bieten. Wir bauen daher verstärkt unsere Aktivitäten in den Schwellenländern, insbesondere in China und Lateinamerika, aus. Zudem hat für uns der Ausbau der Marktanteile in den USA und Westeuropa hohe Priorität.
- **Aufbau einer flexiblen Beschaffungskette:** Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit sind entscheidende Wettbewerbsvorteile, da wir so kontinuierlich neue und relevante Produkte für unsere Konsumenten und ein hohes Serviceniveau für unsere Kunden bieten können. Wir wollen das ganze Spektrum der Konsumentenwünsche erfüllen. Deshalb liefern wir nicht nur wegweisende technologische Innovationen für den Sport, sondern setzen und fördern mit unseren sportinspirierten Lifestyle-Produkten auch neue Trends. Dabei stellen wir sicher, dass unsere Produkte stets in den richtigen Größen und Farben verfügbar sind und den höchsten Qualitätsstandards entsprechen.
- **Innovation:** Wir werden auch weiterhin neue Maßstäbe in puncto Funktionalität, Performance und Design setzen, indem wir die umfangreiche F&E-Expertise innerhalb des adidas Konzerns einbringen und Open-Source als zentrale strategische Säule definieren. Zu den weiteren Bereichen, in denen wir nach Innovation streben, zählen die Optimierung von Dienstleistungen für unsere Kunden und Konsumenten sowie die Implementierung besserer interner Prozesse.
- **Nachhaltigkeit als wichtiges Ziel des Unternehmens:** Wir wollen ein nachhaltiges Unternehmen sein, indem wir die Balance zwischen den Interessen unserer Aktionäre, den Bedürfnissen und Belangen

+ siehe Unsere Mitarbeiter, S. 87

+ siehe Global Operations, S. 74

+ siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

+ siehe Nachhaltigkeit, S. 94

der zahlreichen anderen Stakeholder, einschließlich unserer Mitarbeiter und der Beschäftigten in den Produktionsstätten, sowie der Umwelt weiter verbessern. Auf unserer Internetseite stellen wir ausführliche Informationen über Maßnahmen zur nachhaltigen, positiven Einflussnahme auf Gesellschaft und Umwelt zur Verfügung.

- **Langfristige Wertschöpfung:** Im Mittelpunkt unserer unternehmerischen Entscheidungen steht das Schaffen langfristiger Wertzuwächse für unsere Aktionäre durch das Erzielen eines permanent starken operativen Cashflows. Daher konzentrieren wir uns darauf, diejenigen Faktoren, die wir selbst steuern können, strikt zu managen und strategische Entscheidungen zu treffen, die nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn ermöglichen und letztendlich auch der Steigerung des operativen Cashflows dienen. Wir streben danach, die Rendite für unsere Aktionäre durch eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Aktienkurs- und Dividendenentwicklung zu steigern.

→ [www.adidas-group.com](http://www.adidas-group.com)

+ siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 102

### TRENDS, DIE UNSERE BRANCHE PRÄGEN: DIGITALISIERUNG, URBANISIERUNG, INDIVIDUALISIERUNG

Wir müssen eine Vorreiterrolle bei Veränderungen einnehmen und uns an neue Kundenbedürfnisse, technologische Innovationen sowie die Dynamik der wachsenden Sportartikelbranche insgesamt anpassen. Der adidas Konzern prognostiziert drei wesentliche Megatrends:

- **Digitalisierung:** Wir sind überzeugt, dass alles, was digitalisiert werden kann, digitalisiert wird. Es gibt unzählige digitale Technologien, die zur Wertschöpfung beitragen: Smartphones, Datenanalyse, Cloud-Infrastruktur u.v.m. Digitale Dienstleistungen eröffnen vollkommen neue Möglichkeiten, um mit unseren Konsumenten in Verbindung zu treten und zu interagieren.
- **Urbanisierung:** Unserer Überzeugung nach werden Attraktivität und Stärke von Marken von ihrem Erfolg in den immer weiter wachsenden großen Metropolen und Städten abhängig sein. Seit 1990 hat sich die Anzahl sogenannter „Megacities“ mit mehr als zehn Millionen Einwohnern verdreifacht. An diesen Orten wird die Wahrnehmung von Marken geprägt. Von dort aus verbreiten sie sich durch den sogenannten „Halo“-Effekt auf der restlichen Welt.
- **Individualisierung:** Die Beziehung der Konsumenten zu Marken hängt zunehmend von ihren individuellen Erlebnissen mit einer Marke, der persönlichen Wahrnehmung einer Kampagne oder einem Produkt ab. Diese Entwicklung gewinnt immer mehr an Bedeutung und wir sind entschlossen, diesem Trend mit unseren Marken zu begegnen.

Vor dem Hintergrund dieser drei wesentlichen Trends haben wir im März 2015 unseren neuen strategischen Geschäftsplan bis zum Jahr 2020 präsentiert, der unter dem Motto „Creating the New“ steht.

### BEGEHRLICHKEIT DER MARKEN STEHT IM MITTELPUNKT VON „CREATING THE NEW“

Im Mittelpunkt von „Creating the New“ steht das Ziel, unser Wachstum weiter zu beschleunigen, indem wir die Begehrlichkeit unserer Marken deutlich erhöhen. Damit stehen unsere Marken im Fokus unseres neuen strategischen Geschäftsplans. Über sie treten wir mit unseren Konsumenten in Verbindung.

#### 01 UNSERE STRATEGIE FÜR CREATING THE NEW



.Creating the New' gründet auf drei strategischen Säulen, die uns dabei helfen werden, das Augenmerk in den kommenden Jahren noch stärker auf unsere Konsumenten zu richten und die Begehrlichkeit der Marken zu steigern: Schnelligkeit, Städte und Open-Source.

## **FINANZIELLE ZIELSETZUNG BIS 2020**

Unsere drei strategischen Säulen sollen die Begehrlichkeit der Marken sowie die Markentreue wesentlich beeinflussen. Dadurch werden wir wiederum in der Lage sein:

- **Unser Umsatzwachstum zu beschleunigen:** Es ist unser Ziel, beim währungsbereinigten Konzernumsatz durchschnittliche jährliche Wachstumsraten im hohen einstelligen Bereich zu erreichen. Dieses Ziel soll maßgeblich durch währungsbereinigte durchschnittliche jährliche Wachstumsraten im hohen einstelligen Bereich sowohl bei adidas als auch bei Reebok vorangetrieben werden.
- **In wichtigen Kategorien und Märkten bedeutende Marktanteile hinzuzugewinnen:** Wir haben innerhalb unserer Kernmarken wichtige Kategorien festgelegt, die unser Wachstum vorantreiben werden. Aus Marktperspektive haben wir klare Rollen für jeden einzelnen unserer Märkte definiert und dabei jeweils die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, das Wettbewerbsumfeld und unsere Markenstärke berücksichtigt.
- **Unsere Profitabilität nachhaltig zu erhöhen:** Unser Plan sieht vor, die Profitabilität des adidas Konzerns nachhaltig zu erhöhen. Mit durchschnittlich etwa 15% pro Jahr soll unser Gewinn deutlich schneller wachsen als unser Umsatz.
- **Unser Versprechen einzuhalten und die Rendite zu steigern:** Im Rahmen von .Creating the New' haben wir uns klar dazu bekannt, die Rendite für unsere Aktionäre zu steigern. Angesichts unseres Vertrauens in die solide Finanzlage des Konzerns sowie unserer zukünftigen Wachstumsziele haben wir unsere angestrebte Dividendenausschüttungsquote auf 30 % bis 50 % angehoben. Darüber hinaus wollen wir in Form unseres Shareholder-Return-Programms die Rendite für unsere Aktionäre erhöhen. Insgesamt planen wir, bis Ende 2017 bis zu 1,5 Mrd. € an unsere Aktionäre zurückzugeben.

⊕ siehe Unsere Aktie, S. 46

## **UNSERE STRATEGISCHEN SÄULEN ZUR STEIGERUNG DER BEGEHRLICHKEIT UNSERER MARKEN**

### **Schnelligkeit**

Um die Begehrlichkeit der Marken zu steigern, müssen wir unsere Konsumenten in den Mittelpunkt unseres gesamten Handelns rücken und sie auf die bestmögliche Art bedienen. Nur so können wir sicherstellen, dass unsere Konsumenten unabhängig von Ort und Zeit stets neue und aktuelle Produkte vorfinden. Dafür müssen wir wiederum nahe am Konsumenten sein, seine Wünsche kennen und frühzeitig entsprechend darauf reagieren. Deshalb ist Schnelligkeit ein ausgesprochen wichtiger und wirkungsvoller Hebel für den Konzern. Wir haben uns daher das Ziel gesetzt, bis 2020 zum ersten wirklich schnellen Sportartikelunternehmen zu werden.

⊕ siehe Global Operations, S. 74

⊕ siehe Glossar, S. 260

Schnelligkeit wird uns entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen. Hierzu zählen:

- Schnellere Lieferung unserer Produkte bei kürzeren Vorlaufzeiten.
- Mehr Möglichkeiten, auf kurzfristige Trends zu reagieren – auch während einer Saison.
- Höherer Anteil der Produkte, die zum vollen Preis verkauft werden, und damit weniger Preisreduzierungen.
- Eliminierung des Risikos von Über-/Unterbeständen durch die Produktbereitstellung innerhalb kurzer Zeit.

Mit adidas neo haben wir das Fundament für unsere Ziele im Bereich Schnelligkeit gelegt. Hier wird bereits ein großer Teil des Produktsortiments im Rahmen von Programmen gefertigt, bei denen Schnelligkeit im Fokus steht (.Speed-Programme'). In vier Kategorien – Running, Fußball, Training und Originals – haben wir damit begonnen, die bei adidas neo gewonnenen Erkenntnisse in ihren jeweiligen Bereichen umzusetzen und für einen fest definierten Anteil ihres Geschäfts auf Schnelligkeit ausgerichtete Kapazitäten aufzubauen.

Wir werden unsere branchenweit führende Erfahrung nutzen, um unser gesamtes Geschäftsmodell umzugestalten – von der Planung und Produktentwicklung über die Beschaffung und Beschaffungskette bis hin zu Markteinführung und Vertrieb. Grundlage unserer Ziele in puncto Schnelligkeit sind drei globale, zentralisierte Initiativen, die konsequent in unseren Märkten und Kanälen umgesetzt werden:

- **Geplante Reaktionsfähigkeit:** Auf Grundlage von Durchverkaufsdaten, die wir zu Beginn der Saison erhalten und analysieren, bestellen wir Produkte nach und liefern diese während der Saison aus, um so einer über den ursprünglichen Prognosen liegenden Konsumentennachfrage zu begegnen.
- **Niemals ausverkauft:** Wir vereinheitlichen und verbessern unser aktuelles ‚Never-out-of-Stock‘-Programm („Niemals ausverkauft“). Dazu setzen wir auf ein globales, permanentes Angebot mit längeren Produktlebenszyklen, kontinuierlicher Nachproduktion und fortlaufendem Nachschub. Dadurch wird sichergestellt, dass unsere Konsumenten stets die beliebtesten und begehrtesten Produkte erhalten können.
- **Produktentwicklung innerhalb einer Saison:** Wir planen Produktkollektionen, die zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der Saison entwickelt werden, um so die neuesten Branchentrends setzen oder aufgreifen zu können und die Begehrlichkeit der Marken weiter zu steigern.

Die Kombination dieser drei Initiativen wird unsere derzeitige Denk- und Arbeitsweise umfassend verändern. Im Ergebnis werden wir ein neues durchgehendes Geschäftsmodell aufbauen, bei dem Schnelligkeit im Mittelpunkt steht. klares Ziel ist es, mithilfe von stets aktuellen und begehrten Produkten die Konsumenten für uns zu gewinnen.

Neben unserem Fokus auf Schnelligkeit in unserer derzeitigen Beschaffungskette und in unserem aktuellen Produktionsprozess versuchen wir auch, durch vollkommen neue, branchenverändernde Geschäftsmodelle und Technologien schneller zu werden. Ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang ist das Projekt Speedfactory. Das Konzept basiert auf einer automatisierten Fertigung, mit der es möglich sein wird, die Produktion dorthin zu verlagern, wo sich die Konsumenten der Marke befinden.

+ siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

**Unsere Ziele bis 2020 in puncto Schnelligkeit:** Heute generieren wir nahezu 15% unserer Umsatzerlöse mit Produkten, die auf Speed-Programmen laufen. Im Jahr 2016 wollen wir damit beginnen, diesen Teil in unser neues, durchgehendes Geschäftsmodell zu integrieren. Ziel ist es, den Anteil dieser ‚schnellen‘ Produkte an unserem Umsatz bis zum Jahr 2020 auf 50% zu steigern. Mit unseren Initiativen werden wir in der Lage sein, den Konsumenten ansprechende und aktuelle Produkte anzubieten. Folglich gehen wir davon aus, den Anteil der zum vollen Preis verkauften Produkte bis zum Jahr 2020 um 20 Prozentpunkte zu verbessern.

### Städte

Große Metropolen nehmen eine zunehmend wichtige Rolle dabei ein, globale Trends sowie die Wahrnehmung, Perspektiven und Entscheidungen der Konsumenten bei vielen Themen zu prägen. Vor dem Hintergrund des Megatrends Urbanisierung sowie des anhaltenden Einflusses von Städten hat der adidas Konzern ‚Städte‘ zu einer seiner strategischen Säulen gemacht.

„Creating the New“ legt aus diesem Grund ein besonderes Augenmerk auf sechs wichtige Städte weltweit: London, Los Angeles, New York, Paris, Schanghai und Tokio. Diese sechs Städte wurden unter anderem aufgrund ihrer Einwohnerzahl, ihrer Sportlandschaft, ihrer Wirtschaftskraft und Geschäftstätigkeit sowie ihrer Konzentration an globalen Medien ausgewählt. In diesen sechs Städten wird der adidas Konzern überproportional in Marketing, Einkaufserlebnisse, Führungsstärke sowie die Weiterentwicklung lokaler Teams investieren, um die Erlebnisse der Konsumenten mit unseren Marken auf ein Top-Niveau zu heben. Wir werden unsere Aktivitäten in diesen Städten kontinuierlich auswerten und die Liste der von uns ausgewählten Metropolen ggf. erweitern.

Es ist unser Ziel, ein integriertes, in sich abgestimmtes Geschäftsumfeld zu schaffen, das alle Phasen des Konsumentenerlebnisses umfasst. Dies schließt Folgendes ein:

- **Auf Produkteinheit:** Führende Innovationen und Designleistungen werden im Rahmen von globalen Produkteinführungen und Kampagnen umgesetzt.
- **Auf Ebene der Verkaufsflächen:** Ganzheitliche Weiterentwicklung unseres Omni-Channel-Ansatzes an den verschiedenen Kontaktpunkten mit Konsumenten.
- **Auf Ebene von Aktivierungen:** Markenbotschafter aus dem Sport sowie Konsumentengruppen sollen entsprechend aktiviert werden.

Wir verfeinern damit unseren Fokus auf Konsumenten in wichtigen Städten und treten noch intensiver mit ihnen in den Dialog – an ihrem Wohnort, an ihrem Arbeitsplatz, an Orten, an denen sie Sport treiben, und in den Geschäften, in denen sie einkaufen. Zudem möchten wir verstärkt Synergien zwischen unseren kommerziellen Aktivitäten und unseren Bemühungen bei der Aktivierung bilden. Wir wollen unseren Konsumenten konkrete Gründe liefern, aktiv nach unseren Marken zu suchen. Gleichzeitig bieten wir ihnen erstklassige Markenerlebnisse in Geschäften und an anderen Orten. Hier spielt insbesondere die Abstimmung unserer Initiativen mit den Aktivitäten unserer Key Accounts eine Rolle.

**Unsere Ziele bis 2020 beim Thema Städte:** Im Jahr 2015 haben wir den Grundstein für diese strategische Säule gelegt. Unser Fokus richtete sich darauf, Visionen und Pläne für jede einzelne Stadt zu erarbeiten und diese über neue Strukturen sowie Investitionen in Systeme und Prozesse umzusetzen. Gleichzeitig haben wir mit der operativen Umsetzung der Strategie begonnen. Die ersten Ergebnisse dieser Bemühungen sind bereits bei mehreren Leistungsindikatoren sichtbar. Zukünftig werden wir alle zentralen globalen Initiativen weiterhin in unseren wichtigen Städten zusammenführen, darunter auch unsere anderen strategischen Schwerpunkte Schnelligkeit und Open-Source. Unser Ziel ist es, bis 2020 eine führende Position in diesen Städten einzunehmen. Wir werden unsere Fortschritte anhand unserer stadtpezifischen Net Promoter Scores und Marktanteile erfassen.

 siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 102

### **Open-Source**

Unter Open-Source verstehen wir einen neuen Ansatz für Zusammenarbeit und Kollaboration, bei dem wir Athleten, Konsumenten und Partner einladen, mitzuwirken und Teil des adidas Konzerns zu werden. Wir möchten unsere Türen für kreative Denker und Schöpfer öffnen, die über einen kooperativen Ansatz Einfluss auf die Zukunft von Sport und Kultur nehmen. Mit der Festlegung von Open-Source als eine unserer strategischen Säulen möchten wir:

- Externen einen Zugang zu den Mitteln und Ressourcen ermöglichen, die wir zur Produktentwicklung einsetzen (z.B. Materialien, Produktionsbetriebe, Daten, Experten, Athleten, soziale Plattformen, Geschäftsmodelle usw.).
- Kreatives Kapital für uns gewinnen, da neue Erkenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen und Fachwissen oft teuer sind und ihr Aufbau enorme Ressourcen erfordert. Durch Zusammenarbeit gewinnen wir externes Know-how ohne kostspielige Investitionen.
- Die Wahrnehmung unserer Marken bei Konsumenten als Innovationsführer im Sport stärken. Aus diesem Grund möchten wir unseren Konsumenten Einblick in die Fortschritte unserer Projekte und Produktentwicklungsprozesse geben.

Wir haben drei strategische Initiativen für Open-Source definiert:

- **Kreative Kooperationen:** Durch Kooperationen soll unser kreatives Kapital mittels neuer Tools, neuer Umgebungen sowie neuer Sichtweisen externer kreativer Köpfe erhöht werden. Dies wollen wir durch Initiativen wie unsere Designstudios, sogenannte ‚Creator Farms‘, beispielweise in New York City zum Leben erwecken. Dort wollen wir ab 2016 kontinuierliche Innovationen im Sport hervorbringen, unabhängig von unseren eigenen saisonalen Produktentwicklungszeitplänen.
- **Zusammenarbeit mit Athleten:** Unsere strategischen Initiativen bei der Zusammenarbeit mit Athleten zielen darauf ab, Gemeinschaften von Sportlern aufzubauen, die mit uns die Zukunft ihrer jeweiligen Sportart gestalten. Dazu zählen unsere Projekte im digitalen Bereich, mit denen die Geschichten unserer Marken erlebbar werden, und die Möglichkeit, Teil unserer Sport-Influencer-Community zu werden (z. B. Newsrooms).
- **Zusammenarbeit mit Partnern:** Mit unseren strategischen Initiativen bei der Zusammenarbeit mit Partnern möchten wir unsere Kenntnisse im Sport nutzen, um mit den besten Partnern anderer Fachbereiche zusammenzuarbeiten. Wir möchten Kernkompetenzen austauschen, um Außergewöhnliches für unsere Marken zu schaffen. Zu den Kontaktspielen in diesem Bereich zählen Sport, Unterhaltungserlebnisse, Fertigung und Nachhaltigkeit sowie Sportgesundheit und Sport-Tracking. Zu nennen ist hier z. B. unsere Partnerschaft mit Parley for the Oceans.

**Unsere Ziele bis 2020 beim Thema Open-Source:** Wir wollen bis 2020 externes, kreatives Kapital in unsere Prozesse integrieren, um damit besser aufgestellt zu sein, um die Zukunft des Sports zu gestalten. In der ersten Phase, bis 2017, werden wir uns auf zwei zentrale Ziele fokussieren: Zum einen wollen

wir die Attraktivität und Beliebtheit unserer Marken steigern, indem wir Konsumenten einladen, Teil unserer kreativen Kultur zu werden. Bis Ende 2017 wollen wir erreichen, dass 30 % der in den sozialen Medien und anderen Kommunikationskanälen geteilten Inhalte zu unseren Marken von den Nutzern selbst erstellt werden. Zum anderen wollen wir die Anzahl der Nutzer unseres digitalen Mikrokosmos auf über 250 Millionen steigern. Dadurch stellen wir sicher, dass wir in den Momenten, die zählen, ganz nah am Konsumenten sind. Wir gehen davon aus, dass wir anhand der Erkenntnisse, die wir aus diesen Quellen gewinnen, bessere Produkte und Services entwickeln werden und somit die Werte unseres Net Promoter Score und unsere Marktanteile erhöhen können.

### **UNSERE VERTRIEBSSTRATEGIE: FOKUS AUF OMNI-CHANNEL-ANSATZ**

Der Bereich Global Sales steuert die kommerziellen Aktivitäten des adidas Konzerns und erzeugt ausgehend von der Begehrlichkeit der Marken profitables und nachhaltiges Geschäftswachstum. Es ist unser Ziel, den Konsumenten das bestmögliche Markenerlebnis bei allen Einkäufen und an allen Kontaktpunkten zu bieten. Im Jahr 2015 haben wir unsere Strategie im Bereich Global Sales weiterentwickelt und drei strategische Hebel identifiziert, mit denen wir uns als führende Omni-Channel-Organisation in der Sportartikelbranche etablieren möchten:

#### **1. Realisierung von Größenvorteilen unseres Point-of-Sale-Netzwerks**

Mit mehr als 2.700 eigenen Einzelhandelsgeschäften, über 11.000 Mono Branded Franchise Stores, über 116.000 Geschäften unserer Großhandelspartner sowie knapp 50 eigenen eCommerce-Plattformen verfügen wir über ein innerhalb unserer Branche einmaliges Netzwerk an Kontaktpunkten mit den Konsumenten. Es ermöglicht uns, mithilfe eines einheitlichen Auftritts über alle Vertriebskanäle hinweg ein erstklassiges Konsumentenerlebnis zu schaffen.

Wir haben vier Geschäftsmodelle eingeführt, die es uns ermöglichen werden, gegenüber den Konsumenten „omnipräsent“ zu sein. Dadurch können wir das volle Vertriebspotenzial ausschöpfen und Situationen vermeiden, in denen die Konsumentennachfrage nicht bedient werden kann:

- „Inventory Check“ ermöglicht Online-Konsumenten, die Produktverfügbarkeit in den Läden einzusehen.
- „Click & Collect“ bietet Konsumenten die Möglichkeit, Artikel zur Abholung in einem Geschäft vor Ort reservieren zu lassen.
- Mit „Ship from Store“ können wir unsere Konsumenten schneller als je zuvor bedienen, indem wir unsere Geschäfte als kleine Logistikzentren nutzen.
- „Endless Aisle“ (das „unendliche Regal“) bietet Konsumenten in den Geschäften über unsere eCommerce-Plattform Zugang zu unserem kompletten Produktsortiment.

Bis Ende 2016 wollen wir diese Ansätze in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften in Westeuropa, Nordamerika, Lateinamerika sowie Russland/GUS weitgehend umgesetzt haben. Ab 2017 werden wir ausgewählte Partner aus dem Großhandel einbinden, um ein wirklich einheitliches Konsumentenerlebnis zu schaffen.

#### **2. Produktivitätssteigerungen in unserer Vertriebsplattform**

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

- **Erstklassige Präsentation:** Wir werden das Markenerlebnis durch die Entwicklung erstklassiger Geschäftskonzepte wie HomeCourt und Neighbourhood bei der Marke adidas sowie FitHub bei der Marke Reebok weiterentwickeln. Bei der Gestaltung unseres eigenen Einzelhandels spielt Skalierbarkeit eine wichtige Rolle, um Effizienzgewinne zu erzielen und die Implementierung über alle Vertriebskanäle hinweg zu vereinfachen. Durch die enge Zusammenarbeit mit unseren Franchise-Partnern sowie durch ein aktives Management der markenspezifischen Verkaufsflächen in wichtigen Großhandelsgeschäften und Städten sorgen wir für eine einheitliche Präsentation unserer Marken.
- **Herausragender Kundenservice:** Im Jahr 2015 haben wir das Kundenerlebnis in unseren Geschäften mit der erfolgreichen Einführung unseres Servicemodells „Connect-Engage-Inspire“ revitalisiert. Es stellt einen Kulturwandel dar, was die Interaktion mit unseren Konsumenten und die Erfüllung ihrer Wünsche betrifft. Höhere Konversionsraten und gestiegene durchschnittliche Verkaufspreise bestätigen den Erfolg des Servicemodells.

- **Personalisierte Interaktion:** Unser Bestreben, ein erstklassiges Einkaufserlebnis zu bieten, wird im Internet durch unsere digitalen Flagship-Stores adidas.com und reebok.com sichtbar. eCommerce stellt für unsere Marken ein wirkungsvolles Instrument dar, um die Konsumenten anzusprechen. Zukünftig werden wir mit Unterstützung unserer CRM-Initiative ein noch personalisierteres Erlebnis schaffen.
- **Fundierte Entscheidungen:** Wir investieren in die Weiterentwicklung unserer analytischen Fähigkeiten und unserer technischen 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 hilfreiche Einblicke für beispielsweise die Sortimentsplanung und das Management des Produktlebenszyklus.

### **3. Unsere Zukunft selbst gestalten**

Es ist unser Ziel, mithilfe eines einheitlichen Auftritts über alle Vertriebskanäle hinweg ein erstklassiges Konsumentenerlebnis zu schaffen. Der Omni-Channel-Ansatz ist für unseren Erfolg von entscheidender Bedeutung. Der wichtigste Einflussfaktor auf unsere kommerzielle Leistung sind jedoch selbst kontrollierte Verkaufsflächen. Wenn wir aktiv steuern, wie unsere Marken am Point-of-Sale präsentiert werden, ist die Wirkung enorm. In unserem eigenen Einzelhandel (einschließlich eCommerce), in den Geschäften unserer Franchise-Partner und bei selbst kontrollierten Verkaufsflächen im Großhandel haben wir die Möglichkeit dazu. Bis zum Jahr 2020 möchten wir mehr als 60 % des Gesamtumsatzes über selbst kontrollierte Verkaufsflächen erzielen.

Wir verfolgen ehrgeizige Expansionsziele bei unseren Concept Stores, die Produkte zum vollen Verkaufspreis anbieten. Gleichzeitig möchten wir die Anzahl der Einzelhandelsformate, die von uns weltweit betrieben werden, reduzieren. Dadurch gewährleisten wir nicht nur einen einheitlichen Auftritt unserer Marken gegenüber Konsumenten, sondern können Geschäfte auch zu niedrigeren Kosten eröffnen, schließen und betreiben. Wir werden unseren Erfolg im eigenen Einzelhandel nutzen und wichtige Erkenntnisse auf Franchise-Stores übertragen und das Franchising als Geschäftsmodell in weitere Regionen ausweiten. eCommerce wird auch weiterhin unser am schnellsten wachsender Vertriebskanal bleiben; der Umsatz soll bis 2020 auf etwa 2 Mrd. € steigen. Absolut gesehen bleibt der Großhandel jedoch unser größter Vertriebskanal, was primär auf einen konsequenten Fokus auf wichtige globale Key Accounts zurückzuführen ist. Durch strategische Partnerschaften werden wir dank der positiven Auswirkungen selbst kontrollierter Verkaufsflächen auch in einer Mehrmarken-Umgebung ein erstklassiges Konsumentenerlebnis schaffen.

### **DIE ROLLE UNSERER GLOBALEN MÄRKTE**

Unsere Global Sales Strategie wird vorrangig durch das zentralisierte Team „Sales Strategy & Excellence“ entwickelt, das die Umsetzung unterstützt und die operative Leistung in unseren neun Märkten weltweit fördert. Die Märkte sind dafür verantwortlich, die Begehrlichkeit der Marken durch die erfolgreiche Realisierung unseres Omni-Channel-Ansatzes in profitables und nachhaltiges Wachstum umzusetzen. Dabei wurde jedem unserer Märkte eine klare Rolle zugewiesen.

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

**Führung:** In Märkten, in denen wir zwar ein ernst zu nehmender Wettbewerber, aber noch nicht die Nummer eins sind, streben wir die Marktführerschaft an. Dazu zählen Westeuropa, China sowie die Schwellenländer.

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

Wir sehen für unsere Marken große Wachstumschancen weltweit und wir werden erfolgreich sein, indem wir bei jeder Interaktion die Herzen der Konsumenten erobern.

## ADIDAS STRATEGIE

### ZIEL: DIE BESTE SPORTARTIKELMARKE DER WELT ZU SEIN

adidas blickt auf eine lange Tradition zurück und ist seit jeher im Sport verwurzelt. Die Marke hat ein klares Ziel vor Augen: die beste Sportartikelmarke der Welt zu sein. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir durch die Kraft des Sports Leben verändern können. Dank des breit gefächerten und vielfältigen Portfolios – von großen Sportarten wie Fußball oder Laufen bis hin zu stark regional verankerten Sportarten wie American Football oder Rugby – ist es adidas gelungen, kulturelle Grenzen zu überschreiten und zu einer der weltweit bekanntesten und profiliertesten Marken zu werden.

Angetrieben von einem unermüdlichen Streben nach Innovation bei Design, Entwicklung und Fertigung von Sportprodukten sowie dank jahrzehntelanger Erfahrung in der Sportwissenschaft bietet adidas ein einzigartiges und umfassendes Sportartikelangebot an. Von Schuhen über Bekleidung bis hin zu Ausrüstung und Dienstleistungen deckt adidas die Bedürfnisse von Profisportlern und Mannschaften genauso ab wie von Menschen, bei denen Sport einfach ein Teil ihres Lebens ist.

Mit diesem starken Fundament hat adidas eine äußerst solide Grundlage für zukünftiges Wachstum geschaffen.

### DER KONSUMENT IM MITTELPUNKT: PRODUKTENTWICKLUNG FÜR KREATIVE

Der Konsument steht im Mittelpunkt des gesamten Handelns von adidas. Indem wir konsequent begehrwerte Produkte und inspirierende Markenerlebnisse schaffen, wollen wir unser Image, das Vertrauen der Konsumenten sowie deren Treue zu unserer Marke stärken. In den letzten zwei Jahren nahm adidas bedeutende Veränderungen bei der Organisationsstruktur, der Konsumentenstrategie sowie bei den Anreizprogrammen auf Managementebene vor. Ziel ist es, den Fokus noch stärker auf den Konsumenten zu legen.

- **Organisationsstruktur:** Im Jahr 2015 führte die Marke adidas im Rahmen der ‚Brand Leadership‘-Initiative eine grundlegende Umstrukturierung ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten durch. Damit sollte eine Organisationsstruktur geschaffen werden, die eine konsumentenorientierte Unternehmenskultur fördert, welche sich wiederum durch schnelles, agiles und eigenverantwortliches Handeln auszeichnet. Die Entscheidungsverantwortung wurde dabei von einem horizontalen, funktionalen Modell an ein vertikales, auf den Konsumenten ausgerichtetes Modell angepasst. Bei diesem neuen Modell besitzt die verantwortliche Geschäftseinheit, zum Beispiel Running, nun eine klare Entscheidungsbefugnis über alle funktionalen Marketingdisziplinen hinweg. Darüber hinaus nimmt unsere Global Brands Organisation eine zentrale und übergeordnete Rolle den weltweiten Auftritt unserer Marken und Produkte betreffend ein. Durch diesen Ansatz stellen wir zum einen sicher, dass unser Produktangebot in den Märkten weitestgehend einheitlich ist, und zum anderen wesentliche Initiativen wie Produkteinführungs- und Kommunikationsmaßnahmen zentral gesteuert werden, ehe sie durch die lokalen Marktorganisationen umgesetzt werden.
- **Kreative Vorbilder:** Auf Grundlage der rasanten Entwicklung des Sports und der Sportkultur hat adidas im Rahmen von ‚Creating the New‘ die Strategie der Konsumentensegmentierung weiter entwickelt, um auf diese Weise den tatsächlichen Marktgegebenheiten besser Rechnung zu tragen. Die neue Konsumenteneinteilung umfasst sechs wesentliche Konsumentengruppen, die sich teilweise überschneiden. Vor dem Hintergrund dieser Einteilung ist es entscheidend, die einflussreichsten Konsumenten für uns zu gewinnen. Diese nennen wir ‚kreative Vorbilder‘. Der Fokus auf diese Konsumenten steht an erster Stelle; er richtet sich auf Sportler und Sportlerinnen sowie Streetwear-Enthusiasten. Diese einflussreichen Konsumenten weisen Parallelen zu den Werten der Marke auf – sie alle sind Macher („Creators“), trendorientiert und innovationsfreudig, erstellen eigene Inhalte und richten ihren Blick auf die Zukunft und das Neue. Leben, Sport und Schaffen eines Großteils dieser Konsumentengruppe spielt sich in den einflussreichsten und begehrtesten Städten der Welt ab – einer der Hauptgründe für unsere strategische Säule ‚Städte‘. Im Jahr 2016 wird adidas sowohl globale als auch lokale Marketingaktivitäten beschleunigen, um die Wahrnehmung als kreative Marke zu verstärken. Ein besonderes Augenmerk richten wir dabei auf den Bereich Women.

- **Net Promoter Score (NPS) als wesentlicher Leistungsindikator:** Damit wir die anvisierte Konsumentenorientierung objektiv und messbar umsetzen können, hat adidas 2015 mit dem Net Promoter Score erstmals einen zentralen Leistungsindikator seines Programms zur Steigerung der Markenbegehrlichkeit (.Brand Advocacy') in sein Vergütungssystem für Mitarbeiter aufgenommen. Die Investition in ein globales NPS-Umfeld sowie dessen Einführung (Top-down und Bottom-up) ist eine der zentralen Neuerungen bei ‚Creating the New‘. Dadurch soll eine bessere Umsetzung auf Konsumentenebene über alle Kontaktpunkte der Marke hinweg gefördert werden.

⊕ siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 102

## **PRODUKTFAMILIEN IM BEREICH SCHUHE: AUFBAU DER MARKE AUF EINEM SICHEREN FUNDAMENT**

Unserer Überzeugung nach haben Schuhe den größten Einfluss auf die Markenwahrnehmung und, noch wichtiger, auf Innovation, Kreativität und Design. Schuhe sind zudem das beste Mittel zur Steigerung des Net Promoter Score, der wiederum in direktem Zusammenhang mit der Kaufabsicht und dem Potenzial, neue Marktanteile hinzuzugewinnen, steht. Deshalb misst adidas Schuhen bis zum Jahr 2020 eine größere Bedeutung bei und erhöht die Investitionen und Ressourcen in diesem Bereich. Des Weiteren verfolgt adidas die klare Strategie, die Anzahl der Schuhmodelle zu verringern. So soll der Fokus verstärkt auf wenige wichtige Produktfamilien gerichtet werden, die für die Marke einen erheblichen Unterschied machen können.

Unsere Produktfamilien im Bereich Schuhe sind langfristige Konzepte, denen sich adidas für einen mehrjährigen Zeitraum verschreibt. Sie sollen nicht nur den Charakter des Sports formen, sondern auch Einfluss auf die Kultur nehmen. Sie sollen Trends setzen, keinen Trends hinterherlaufen. Sie zielen mit kultigen Merkmalen, Produkt-Storys und Funktionen direkt auf die Kreativen ab. Und sie besitzen das Potenzial, im Laufe der Zeit wieder aufgegriffen und erweitert zu werden. Der Produktfamilien-Mix wird den jährlichen Prioritäten der Marke bei den einzelnen Kategorien entsprechen. Ihr Lebenszyklus wird sorgsam gesteuert, um Langlebigkeit zu gewährleisten, ohne das jeweilige Konzept zu verheizen.

Darüber hinaus werden die Produktfamilien innerhalb der Wertschöpfungskette priorisiert. Begünstigt und unterstützt wird dies durch die strategischen Säulen des adidas Konzerns – Schnelligkeit, Städte und Open-Source. adidas geht davon aus, dass bis 2017 die wichtigsten Produktfamilien mindestens 30 % des Schuhgeschäfts ausmachen werden. Im Jahr 2016 wird die Palette an adidas Franchises u. a. frühere Ikonen wie Stan Smith und Superstar aber auch zukünftige Kultmodelle wie UltraBOOST, PureBOOST X, Ace und NMD umfassen.

**02 ADIDAS SPORT PERFORMANCE**  
PUREBOOST X LAUFSCHUH



**03 ADIDAS SPORT PERFORMANCE**  
X UND ACE FUSSBALLSCHUHE



### **WOMEN: EINE WEITERE WACHSTUMSDIMENSION**

Für die Marke adidas ist der Erfolg bei weiblichen Konsumenten von entscheidender Bedeutung. Hier bieten sich enorme Wachstumschancen. Frauen sind in allen Sportarten aktiv und dominieren die sozialen Medien. Angesichts des gewaltigen Geschäftspotenzials hat adidas 2015 eine neue Strategie über alle wichtigen Kategorien hinweg für den Bereich Women eingeführt. Dabei sollen weibliche Konsumenten aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet werden. Zudem soll die Strategie kategorieübergreifend die Richtung für Gestaltung, Sortimentszusammenstellung, Merchandising und Marketing vorgeben und die Planung ganzheitlich lenken.

Der Fokus wird dabei auf fünf Produkten liegen – BH, Shirt, Top, Tights und Laufschuhe. Diese werden den Schwerpunkt der Innovationen bilden. Ziel ist es, bei diesen fünf Produkten die besten Artikel zu entwickeln, die die Branche je gesehen hat. Neben funktionalen Aspekten spielen für adidas auch Stil und Design eine wichtige Rolle. Diesem Bedürfnis begegnet die Marke durch Partnerschaften mit Top-Designern wie Stella McCartney. Darüber hinaus verfolgt die Marke den Plan, ihre gesamten Aktivitäten im Bereich Women sowohl online als auch offline in speziellen, auf Frauen ausgerichteten Boutiquen zu vereinen. Die ersten Tests und Versuche beginnen 2016.

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

adidas konzentriert sich auf die Entwicklung inspirierender und innovativer Marketinginstrumente, um den Markenwert zu stärken und die Konsumenten zu loyalen Fans zu machen. Die Marke wendet etwa die Hälfte ihrer Marketinginvestitionen für Promotion-Partnerschaften auf. Die andere Hälfte investiert sie in Brand-Marketing-Aktivitäten. Dazu zählen Aktivitäten im Bereich digitaler Anwendungen, Point-of-Sale- und Werbemaßnahmen sowie Grassroots-Aktivierungen. Im Rahmen der neuen Strategie möchte adidas den Anteil der Marketinginvestitionen, die für Promotion-Partnerschaften aufgewendet werden, bis zum Jahr 2020 um etwa fünf Prozentpunkte reduzieren. Darüber hinaus wird die Marke ihre Ressourcen bündeln und auf die Kreativen und die wichtigsten Produktfamilien konzentrieren. Bei diesem Ziel stehen vier Prioritäten im Vordergrund:

- „**Reason to Believe**“: adidas möchte neben der Positionierung als kreative Marke auch die Emotion des Sports sowie dessen Kraft, Leben zu verändern, nutzen, um so Gründe für das Vertrauen in die Marke zu kommunizieren. Die Welt soll wissen, was adidas als Marke auszeichnet.
- „**Reason to Buy**“: Die zweite Priorität lautet, die Kommunikation im Hinblick auf die wichtigsten Produktfamilien im Bereich Schuhe der Marke zu harmonisieren und weltweit zu vereinheitlichen. Durch höhere Investitionen in weniger Produkte möchte adidas den wichtigsten Produktfamilien Kultstatus verleihen und den Konsumenten klare und überzeugende Gründe für den Kauf des Produkts liefern.

04 **ADIDAS ORIGINALS**  
YEEZY BOOST 350 SCHUH



05 **ADIDAS ORIGINALS**  
NMD SCHUH



- **‘Locker Room’:** Hier wird Markentreue aufgebaut und gefestigt. Für adidas sind dies jene Orte, an denen Athleten voll und ganz in ihren Sport eintauchen – mit Teamkameraden und Freunden. Hierzu zählen Bolzplatz, Lauftreff oder Streetcourt. Bis zum Jahr 2020 wird adidas seine Grassroots-Aktivitäten und sein lokales Engagement erheblich ausbauen. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Initiativen in wichtigen Städten.
- **Communitys:** Für die Umsetzung der Konzernstrategie bis 2020 ist es enorm wichtig, im Bereich der digitalen Anwendungen eine Führungsrolle einzunehmen. adidas hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt, seine Anhängerschaft in den sozialen Medien bis 2017 auf über 250 Millionen zu erweitern. Die Marke hat weltweit acht digitale Newsrooms eröffnet, um Geschwindigkeit, Einheitlichkeit und Markenaktivierung im Online-Bereich zu erhöhen. Dadurch kann adidas seine Online-Präsenz rund um die Uhr koordinieren und wichtige Markeninitiativen das ganze Jahr über umfassend unterstützen. Darüber hinaus investiert adidas – sowohl organisch als auch durch Partnerschaften – in Apps auf digitalen Sportplattformen, um dadurch seine Präsenz in den Communitys weiter auszubauen. Die Übernahme von Runtastic im Jahr 2015 eröffnete dem adidas Konzern Zugang zu über 80 Millionen Nutzern.

Bei Promotion-Partnerschaften möchte adidas den Anteil der Marketingausgaben am Umsatz und die Anzahl der Partner verringern. Gleichzeitig wird die Marke sicherstellen, dass ihre Produkte auch weiterhin auf den größten Bühnen dieser Welt präsent sind. Hierzu zählen:

- **Sportereignisse und Wettbewerbe:** wie zum Beispiel die FIFA Fußballweltmeisterschaft, die UEFA Europameisterschaft, die UEFA Champions League, die NHL oder der Boston Marathon.
- **Herausragende Mannschaften:** wie zum Beispiel die Fußballnationalmannschaften von Deutschland, Spanien, Argentinien, Russland, Mexiko, Kolumbien, Belgien oder Japan sowie erstklassige Vereine wie Manchester United, Real Madrid, AC Mailand, FC Bayern München, Juventus Turin, Flamengo und FC Chelsea, die Nationalmannschaften von Neuseeland (All Blacks) und Frankreich im Rugby sowie verschiedene amerikanische Universitäten wie Miami, Arizona State oder UCLA.
- **Bedeutende Sportpersönlichkeiten:** wie zum Beispiel die Fußballstars Lionel Messi, Gareth Bale, Mesut Özil und James Rodríguez, die Basketballgrößen James Harden, Derrick Rose und Damian Lillard, der Weltrekordhalter im Marathon Dennis Kimetto, die American-Football-Spieler Aaron Rodgers und Von Miller oder die Tennisstars Caroline Wozniacki und Angelique Kerber.

Daneben unterhält adidas zahlreiche strategische Partnerschaften und Kollaborationen mit Top-Designern und Designstudios wie z. B. mit Yohji Yamamoto, Stella McCartney, Raf Simons und Rick Owens. Die Marke arbeitet auch mit vielen äußerst kreativen Persönlichkeiten der Unterhaltungsbranche wie Kanye West, Pharrell Williams und Rita Ora zusammen.

06 **ADIDAS**  
SPORT 16 – „I'M HERE TO CREATE“-MARKENKAMPAGNE



07 **ADIDAS**  
SPORT 15 – „CREATORS NEVER FOLLOW“-MARKENKAMPAGNE



## ROLLE DER KATEGORIEN

adidas hat jeder Kategorie eine bestimmte Rolle zugewiesen und ein Ziel gesetzt, das sie bis 2020 erreichen sollen. Auf diese Weise will die Marke ihr kurz- und mittelfristiges Potenzial ausschöpfen und dabei gleichzeitig langfristige Chancen erschließen und weiterentwickeln. adidas hat vier übergreifende Rollen definiert: Führen, Wachsen, Verstärken und Authentizität zeigen.

### Führen

- Um in der gesamten Sportartikelbranche führend zu sein, ist es unserer Überzeugung nach unabdingbar, führend in der weltweit beliebtesten Sportart Fußball zu sein. Aus diesem Grund strebt adidas danach, bis zum Jahr 2020 in jedem Markt die führende Fußballmarke zu sein. Zum Erreichen dieses Ziels kommt es vor allem darauf an, kreative Fußballer in den wichtigen Städten für die Marke zu gewinnen. Daneben spielen auch höhere Investitionen in die Fußballschuh-Produktfamilien der Marke sowohl auf als auch neben dem Platz eine bedeutende Rolle. Im Jahr 2015 kündigte adidas das Ende seiner bisherigen Fußballschuhmodelle an und revolutionierte dieses Geschäftsfeld mit der Einführung der neuen Produktfamilien Ace und X.
- Des Weiteren strebt adidas auch in der Kategorie Originals die Führungsrolle in jedem Markt an. adidas ist nicht nur seit jeher tief im Sport verwurzelt, sondern auch die erste Marke, die Sport auf die Straße gebracht hat. Glaubwürdigkeit und Tradition sind wichtige Voraussetzungen, um anspruchsvolle Streetwear-Konsumenten zu gewinnen. Für diese Konsumenten stehen handwerkliche Details und Qualität im Mittelpunkt. Sie lassen sich durch Design und Produkt-Storys inspirieren. Wachstum werden wir in dieser Kategorie vor allem durch unsere Kultprodukte aus der Vergangenheit erzielen – wie zum Beispiel Stan Smith und Superstar – aber auch durch bahnbrechende neue Modelle wie Tubular und NMD, die Elemente aus Vergangenheit und Zukunft vereinen.

### Wachsen

- Die Kategorie Running bietet für adidas über alle Geschlechter und Preissegmente hinweg die größten Wachstumsmöglichkeiten. Die Marke verfolgt das Ziel, den Umsatz in dieser Kategorie bis 2020 zu verdoppeln. Viele Innovationen in der Sportartikelbranche haben ihren Ursprung im Bereich Running. Angesichts bahnbrechender Materialinnovationen wie Boost oder wegweisender neuer Fertigungsprozesse im Zusammenhang mit Speedfactory ist adidas bestens vorbereitet, um in dieser Kategorie zu punkten. Um das Wachstum voranzutreiben, wird adidas Running unter anderem seine Strategie hinsichtlich Produktfamilien für männliche und weibliche Athleten grundlegend überarbeiten und verfeinern. Darüber hinaus wird der Bereich verstärkt in Lauf-Communitys und die Grassroots-Aktivierung investieren, z.B. Runbases wie in Boston. Zudem wird adidas Running in Zusammenarbeit mit Runtastic eine zentrale Rolle bei der weiteren Digitalisierung des Sports spielen.
- adidas neo ist die zweite Kategorie, in der adidas deutlich Marktanteile hinzugewinnen möchte. adidas neo zielt auf modebewusste Teenager und damit vor allem auf jüngere und preisbewusstere Konsumenten ab, insbesondere in Schwellenländern. In diesem Zusammenhang bedient sich adidas neo eines Fast-Fashion-Geschäftsmodells, um erfolgreich zu sein. „Fast Fashion“ steht dabei für eine schnelle Reaktion auf entstehende Trends durch kürzere Vorlaufzeiten und hervorragende Umsetzung im Einzelhandel.

 siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

### Verstärken

- Die Kategorie Training ist die größte Kategorie bei adidas und zugleich Motor für den Bekleidungsbereich der Marke. Ausgehend von höchst innovativen Stoffen und Materialien möchte adidas seine Reichweite im Bereich Bekleidung erheblich ausweiten. Dabei richtet die Marke ihren Fokus auf zwei Säulen: Training bietet Produkte, die speziell auf vertikale Athleten sowie spezielle Sportarten abzielen. Athletics ist hingegen darauf ausgerichtet, die sportliche Mentalität jedes Athleten abseits des Felds zu erobern. Infolge der hohen Sichtbarkeit der Trainingsprodukte in allen Märkten spielt diese Kategorie eine zentrale Rolle, um die Reichweite der Markenbotschaft von adidas zu verstärken.

### Authentizität zeigen

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

## 08 ROLLE DER KATEGORIEN



## REEBOK STRATEGIE

### ETABLIERUNG ALS BESTE FITNESSMARKE DER WELT

Reebok präsentiert sich als amerikanisch geprägte globale Marke, die fest im Bereich Fitness verwurzelt ist und deren Mission es ist, die beste Ausrüstung und die besten Erlebnisse für den Fitnesssport und für Fitnessathleten rund um den Globus zu entwerfen und zu entwickeln. Reebok möchte Menschen auf der ganzen Welt inspirieren, Bestleistungen zu erreichen – körperlich, geistig und auf sozialer Ebene. In den vergangenen Jahren hat sich Reebok von traditionellen Sportarten abgewendet und sich noch stärker auf den Bereich Fitness konzentriert, um sich so als beste Fitnessmarke der Welt zu positionieren. In diesem Zusammenhang richtet die Marke ihren Fokus klar auf neue Zielkonsumenten, neue wichtige Kategorien sowie neue Partnerschaften.

Um seinen Markenwert zu stärken, loyale Fans unter den Konsumenten zu gewinnen sowie einprägsame und überzeugende Markenbotschaften zu vermitteln, konzentriert sich Reebok auf die Entwicklung inspirierender Marketinginstrumente. Ein wichtiger Grundsatz der Marketing- und Kommunikationsstrategie von Reebok lautet, dass Bewegung unerlässlich ist, um ein erfülltes Leben zu führen. Dieses Leitprinzip steht gleichzeitig im Mittelpunkt der 2015 eingeführten globalen Marketingkampagne ‚Be More Human‘. Mit dieser neuen und voll integrierten Kampagne will die Marke im Einklang mit ihrer Mission verändern, wie Menschen Fitness wahrnehmen und erleben. Die Kampagne betont den Nutzen von ‚Tough Fitness‘ und wie Menschen davon im Alltag profitieren, verschiedene sportliche Herausforderungen zu meistern, um so ihr eigenes Potenzial voll auszuschöpfen. Mit ‚Be More Human‘ würdigt Reebok all diejenigen, die ein ‚toughes‘ Körpergefühl wiederentdecken und dadurch ein erfüllteres Leben führen können. Für sie ist Fitness weit mehr als sportliche Betätigung – für sie verbessert Fitness ihr gesamtes Leben.

Mit ‚Tough Fitness‘ möchte Reebok Fitness einen sozialeren und intensiveren Charakter verleihen. ‚Tough Fitness‘ geht weit über traditionelle Work-outs hinaus – neben dem körperlichen wird auch das soziale und geistige Wohlbefinden gestärkt. Im Zentrum dieser Fitness-Bewegung steht mit der Fit-Generation die Zielgruppe von Reebok. Diese Konsumenten – Männer und Frauen gleichermaßen – führen einen von Fitness geprägten Lebensstil. Für sie ist Fitness nicht nur eine Aktivität, sondern Teil ihrer Persönlichkeit. Sie sind jung, frei, optimistisch, mutig und gemeinschaftlich orientiert. Sie trainieren mehrmals pro Woche und setzen auf ein abwechslungsreiches Programm.

Reebok Classics baut auf der Tradition der Marke in Sachen Fitness auf und repräsentiert deren Verwurzelung im Sport-Lifestyle-Markt. Reebok Classics ergänzt die grundlegende Mission von Reebok und steht dafür, wie die Vergangenheit der Marke ihre Gegenwart und Zukunft beeinflusst – durch einzigartige Produkte, die mit ihrer Kombination aus Lifestyle und Fitness ebenso die Fit-Generation ansprechen. Reebok deckt alle Facetten von Fitness ab – von Running bis Yoga – und verfolgt einen kategoriespezifischen Ansatz. Die zentralen Kategorien sind: Training, Studio (darunter Yoga, Dance und andere

09 REEBOK LES MILLS KOOPERATION



10 REEBOK ZPUMP FUSION LAUFSCUH



Studio-Aktivitäten), Combat Training, Running, Walking und Classics. Für jede dieser Kategorien und deren unterschiedliche Aktivitäten bietet Reebok spezifische Produkte an. Dies ermöglicht es der Marke, Konsumenten direkt anzusprechen und mit ihnen zu interagieren – unabhängig davon, wie sie sich fit halten.

Reebok weist Frauen eine Schlüsselrolle in seiner Strategie zu und verfolgt bei weiblichen Konsumenten einen Ansatz, der sich grundlegend von der Herangehensweise anderer Marken der Branche unterscheidet. Anstatt Frauen als separates Geschäftssegment zu betrachten und mit eigenen Kampagnen oder Botschaften anzusprechen, rückt Reebok Frauen in den Mittelpunkt seines gesamten Handelns – von Produkteinführungen über Strategiekonzepte bis hin zu Marketingaktivierung und Vertrieb.

Da Reebok einen starken Fokus auf Innovation legt, nimmt die Marke bei neuen Fitnessbewegungen eine Vorreiterrolle ein und kann dadurch ihre Positionierung insgesamt weiter stärken. Im Mittelpunkt der Innovationsbemühungen und der F&E-Aktivitäten stehen dabei vor allem funktionale Schuhe und Bekleidung, die den sich ändernden und neuen Fitnessaktivitäten gerecht werden. Hierzu zählen beispielsweise Produkte, mit denen die Leistungsanforderungen der Fit-Generation erfüllt werden. Darüber hinaus investiert Reebok in die Materialentwicklung, um Körpertemperaturmanagement, Passform und Haltbarkeit der Produkte zu verbessern. Neue Produkteinführungen unterstreichen dies, darunter die als ‚Official Shoe of Fitness‘ bekannten Reebok CrossFit Nano Schuhe, der speziell für den Studio-Bereich konzipierte Cardio Ultra sowie die erste speziell für den Hindernislauf entwickelte All Terrain Serie.

 siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

### **ZUSAMMENARBEIT MIT WICHTIGEN PARTNERN**

Um die Glaubwürdigkeit der Marke zu steigern und ihre Akzeptanz im Bereich ‚Tough Fitness‘ zu fördern, hat Reebok wegweisende Partnerschaften mit einigen der am schnellsten wachsenden und innovativsten Organisationen im Bereich Fitness geschlossen, darunter CrossFit, UFC, Spartan Race und Les Mills. Darüber hinaus arbeitet Reebok mit mehreren einflussreichen Partnern wie Kendrick Lamar und Ronda Rousey zusammen, die die Werte der Marke ideal verkörpern.

Im Jahr 2010 ging Reebok eine langfristige Partnerschaft mit CrossFit ein, einer der weltweit am schnellsten wachsenden Fitnessbewegungen. Reebok fungiert als offizieller Ausrüster bei CrossFit Schuhen, Bekleidung und Zubehör, ist Titelsponsor der CrossFit Games und hat überall auf der Welt unter dem gemeinsamen Markennamen zahlreiche Reebok CrossFit Boxen eröffnet. Die Zahl der CrossFit Boxen konnte von rund 2.000 im Jahr 2010 auf heute mehr als 13.000 weltweit gesteigert werden.

Im Jahr 2013 begann Reebok die Zusammenarbeit mit Spartan Race, der weltweit führenden Hindernislauf-Serie. Analog zu CrossFit ermöglicht Spartan Race den Athleten, im Kreise Gleichgesinnter an einem einzigartigen Fitnesserlebnis teilzunehmen. Ebenfalls 2013 gab Reebok zwei neue Partnerschaften zur Unterstützung seiner neu eingeführten Studio-Kategorie bekannt: Die erste wurde mit Les Mills eingegangen, einem der weltweit führenden Anbieter von Gruppenfitnesslösungen für Studios, der unter anderem bekannte Programme wie BodyCombat, BodyAttack, Sh'Bam oder CXWorx entwickelt hat. Mit mehr als 16.000 lizenzierten Studios in 80 Ländern weltweit zählen Les Mills Kurse zu den beliebtesten Fitnessangeboten. Darüber hinaus rief Reebok eine Partnerschaft mit der renommierten Yoga-Trainerin Tara Stiles ins Leben. Diese Kooperation ist von Taras unkonventionellem Yoga-Ansatz inspiriert und sorgt dafür, dass Reeboks Yoga-Kollektion sowohl Know-how als auch Erfahrung mit den Wurzeln der Marke im Bereich Fitness kombiniert.

Im Jahr 2014 schloss Reebok eine langfristige Partnerschaft mit der UFC ab, um dadurch seinen neu eingeführten Bereich Combat Training zu fördern. Die Marke agiert als exklusiver Ausstatter der weltweit führenden Mixed-Martial-Arts-Organisation. Die Reebok/UFC Bekleidungskollektion umfasst exklusive ‚Fight Week‘-Ausrüstung, darunter das ‚Fight Kit‘ für alle UFC-Kämpfer und deren jeweilige Teams. Die Kollektion entsteht in Zusammenarbeit mit der UFC und ihren Athleten. Darüber hinaus entwickelt Reebok UFC-Fanartikel (Bekleidung und Kopfbedeckung), UFC-Trainingsausrüstung sowie spezielle Produkte für die TV-Serie ‚The Ultimate Fighter‘.

## TAYLORMADE-ADIDAS GOLF STRATEGIE

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

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

## DIE STÄRKEN DER GOLFMARKEN NUTZEN

TaylorMade-adidas Golf setzt auf eine Mehrmarkenstrategie und vereint zwei primäre und zwei sekundäre Marken unter einem Dach:

- TaylorMade ist Marktführer in der Kategorie Metallhölzer. Darüber hinaus gehört TaylorMade zu den führenden Marken bei Eisen, Wedges, Puttern, Bällen und Zubehör.
- adidas Golf entwickelt innovative Produkte für sportliche, ambitionierte Golfer, die von jedem ihrer Ausrüstungsartikel einen Leistungsvorteil erwarten.
- Adams nutzt für seine Schläger Tour-erprobte Technologien, die das Spielen leichter machen.
- Ashworth fokussiert sich auf klassische Golfprodukte, die Stil, Komfort und natürliche Leistung bieten.

## FOKUS AUF DESIGN UND TECHNOLOGISCH FORTSCHRITTLCHE PRODUKTE

Eines der wichtigsten Ziele von TaylorMade-adidas Golf ist die Entwicklung der besten Performance-Golfprodukte. Dazu gehört ein klares und fortlaufendes Bekenntnis zu Innovation und technologischem Fortschritt. TaylorMade-adidas Golf strebt danach, seine starke Position in der Branche durch die Einführung höchst innovativer Designs und technologisch fortschrittlicher Produkte weiter auszubauen.

- **TaylorMade:** TaylorMade richtet seinen Fokus darauf, seine führende Position bei Metallhölzern (Driver, Fairwayhölzer und Hybridschläger) zu festigen sowie bei Eisen, Wedges, Puttern, Bällen und Zubehör zum Marktführer aufzusteigen. 2015 revolutionierte TaylorMade die Kategorie Metallhölzer mit der Einführung der M1 Produktlinie. Bereits in der ersten Woche nach Verkaufsstart war der M1 der meistgespielte Driver auf der PGA Tour sowie auf der European Tour. Zudem avancierte der M1 im ersten Monat zum meist verkauften Driver im Einzelhandel.

11 TAYLORMADE-ADIDAS GOLF  
 2015 PGATOUR SIEGER JASON DAY



12 TAYLORMADE  
 M1 DRIVER



- **adidas Golf:** Zur Erfolgsstrategie von adidas Golf gehört vor allem die Entwicklung innovativer Produkte für sportliche, ambitionierte Golfer, die von ihren Golfschuhen und ihrer Golfbekleidung einen Leistungsvorteil erwarten. 2015 brachte adidas Golf den neuen Tour 360 Golfschuh auf den Markt. Er weist die neuesten Schuhtechnologien wie BOOST und BOA auf. Zudem stellte adidas Golf seinen ersten komplett asymmetrischen Golfschuh vor, der für verbesserte Stabilität sowie mehr Grip und Funktionalität in allen Phasen des Abschwungs sorgt.
- **Adams:** Die Wachstumsstrategie von Adams basiert hauptsächlich darauf, Tour-erprobte Technologien zu nutzen, um Schläger zu entwickeln, die das Spielen leichter machen und mit denen das Golfen noch mehr Spaß macht. Adams Golf richtet seinen Fokus gezielt auf Freizeitgolfer und möchte sich in diesem Markt etablieren.
- **Ashworth:** Ashworth fokussiert sich darauf, den Ruf der Marke als authentische Golfmarke, die zeitgemäße Golfbekleidung entwickelt, neu zu festigen.

### **TOURPRÄSENZ ALS BÜHNE FÜR HOCHWERTIGES GOLF-EQUIPMENT**

Golfer aller Leistungsstufen lassen sich oft davon beeinflussen, mit welcher Ausrüstung die besten Golfprofis der Welt spielen und was sie tragen. Deshalb ist eine hohe Präsenz von TaylorMade-adidas Golf bei den wichtigsten Profi-Golfturnieren der Welt unerlässlich, um TaylorMade-adidas Golf für Konsumenten sichtbar und attraktiv zu machen. Die Stärke des TaylorMade-adidas Golf Tour Staff liegt in der Qualität der Spieler, darunter Weltstars wie der Gewinner der PGA Tour 2015 Jason Day, die Gewinner der U.S. Open Justin Rose und Martin Kaymer sowie Dustin Johnson, Sergio García und der bei der PGA Tour 2015 zum „Rookie of the Year“ gewählte Daniel Berger. Zudem ist TaylorMade nach wie vor die meist gespielte Driver-Marke bei den sechs wichtigsten Golfturnieren der Welt – der PGA Tour, European Tour, Japan Tour, Champions Tour, Web.com Tour und LPGA Tour. Die Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit, die TaylorMade dank der weitverbreiteten Nutzung seiner Ausrüstung genießt, leisten einen entscheidenden Beitrag zur Marken- und Produktbekanntheit.

### **INNOVATIVES MARKETING UND ERSTKLASSIGE UMSETZUNG**

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

### **EFFEKTIVE STRATEGIE FÜR DEN EINZELHANDEL MIT FOKUS AUF KEY ACCOUNTS UND VERTRAGSSPIELER**

TaylorMade-adidas Golf ist bestrebt, überzeugende Point-of-Sale-Kommunikationsmaßnahmen und Produktpäsentationen zu erstellen, die den Konsumenten verständlich über die jeweiligen Produktvorteile informieren. Um ein einheitliches und erstklassiges Einkaufserlebnis für Konsumenten sicherzustellen, arbeitet TaylorMade-adidas Golf eng mit seinen wichtigsten Einzelhandelspartnern („Key Accounts“) zusammen. Zu den wichtigsten Vertriebskanälen zählen dabei Golfshops auf Golfplätzen („Pro-Shops“), reguläre Golfgeschäfte sowie Sportfachhändler mit eigener Golfabteilung. TaylorMade-adidas Golf pflegt zudem enge Beziehungen zu mehr als 4.000 professionellen Golfspezialisten weltweit, die in ihren Golfshops auf Golfplätzen als Markenbotschafter fungieren. Im Jahr 2015 eröffnete TaylorMade-adidas Golf seine ersten neun Outlet-Geschäfte in den USA. Weitere Outlet-Eröffnungen sind geplant. In diesen Marken-Outlets werden Golfprodukte zu vergünstigten Preisen angeboten. Das umfassende, preiswerte Produktangebot besteht größtenteils aus Auslaufartikeln und Artikeln vergangener Saisons.

### **TAYLORMADE-ADIDAS GOLF GEHT DIE HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM GOLFMARKT AKTIVAN**

Nach zehn Jahren des kräftigen und profitablen Wachstums durchlebte TaylorMade-adidas Golf 2014 und 2015 zwei äußerst schwierige Jahre. Mehrere strukturelle, kommerzielle und operative Herausforderungen führten zu einem deutlichen Rückgang bei Umsatz und Profitabilität.

TaylorMade-adidas Golf initiierte daher im Juni 2015 ein umfassendes Restrukturierungsprogramm, das in erster Linie darauf abzielt, die Profitabilität deutlich zu verbessern. Zugleich soll das Programm dazu beitragen, die Mission von TaylorMade-adidas Golf zu erreichen: der führende Anbieter innovativer Golfprodukte zu sein. Das Restrukturierungsprogramm umfasst einige wesentliche Hebel zur

Profitabilitätssteigerung. Erste Maßnahmen aus dem Programm wurden bereits in der zweiten Jahreshälfte 2015 umgesetzt:

#### **Preisstrategie und Handelskonditionen**

- Als Marktführer in der Kategorie Metallhölzer wird TaylorMade-adidas Golf künftig eine Maximierung der Listenpreise für Produktneueinführungen anstreben und gleichzeitig an einem längeren Lebenszyklus seiner Produkte arbeiten.
- Das Management wird die Handelskonditionen mit seinen Einzelhandelspartnern weiter optimieren und sich dabei vor allem auf Durchverkäufe zum vollen Preis fokussieren. Der Umfang von Sonderaktionen wird zukünftig sehr stark von der Leistung des jeweiligen Einzelhandelspartners abhängen.

#### **Produktkosten und Beschaffungskette**

- TaylorMade-adidas Golf beabsichtigt, Aufwendungen entlang der Lieferkette sowie Produktkosten zu senken – allen voran durch operative Effizienzsteigerungen, eine verbesserte Produktivität in den Montagestätten und Einsparungen bei Luftfrachtkosten.
- Das Management arbeitet zudem daran, die Sortimentsvielfalt insgesamt weiter zu reduzieren, indem es sich auf die Produkte konzentriert, die beim Konsumenten am beliebtesten sind und dazu beitragen, TaylorMade-adidas Golfs Mission zu erfüllen: *führend in puncto Innovation* zu sein.

#### **Marketingaktivitäten**

- Da das Management zu längeren Produkteinführungszyklen übergehen möchte, wird TaylorMade-adidas Golf die Zahl neuer Produkteinführungen weiter reduzieren und so die Marketingaktivitäten insgesamt eingrenzen.
- Darüber hinaus wird TaylorMade-adidas Golf bei seinen globalen Marketingaktivitäten neue Prioritäten setzen und die Investitionen in weniger relevante Märkte deutlich reduzieren.

#### **Betriebsgemeinkosten**

- TaylorMade-adidas Golf beabsichtigt, die Betriebsgemeinkosten deutlich zu senken. Im Verlauf des Jahres 2015 beschloss TaylorMade-adidas Golf, sich primär auf die weltweit wichtigsten Golfmärkte zu fokussieren, um eine schlankere, schnellere und effizientere Organisation zu schaffen. Mit diesem Fokus auf die größten Golfmärkte – USA, Japan, Südkorea und Großbritannien – konnte das Unternehmen Umstrukturierungen vornehmen und seine weltweite Belegschaft deutlich reduzieren.
- Weitere Maßnahmen zur Kosteneinsparung sind die Konsolidierung des globalen Lagernetzwerks, die Optimierung der Versandrichtlinien für Einzelhandelspartner sowie die Errichtung von Shared Service Centers.

Neben diesem Restrukturierungsprogramm hat die adidas Gruppe auch eine Investmentbank mit der Analyse künftiger Optionen für das Golfgeschäft des Unternehmens, insbesondere für die Marken Adams und Ashworth, beauftragt. Die strategische Analyse soll Ende des ersten Quartals 2016 abgeschlossen sein.

13 TAYLORMADE KALEA DRIVER



14 ADIDAS GOLF TOUR 360 GOLFSCHUH



## REEBOK-CCM HOCKEY STRATEGIE

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

### FOKUS AUF HOCHWERTIGE PERFORMANCE-PRODUKTE

Die Vision von Reebok-CCM Hockey ist es, Marktführer im Segment für hochwertige Performance-Eishockey-Produkte zu sein. CCM richtet seinen Fokus daher klar auf Performance-Produkte und ist in allen wichtigen Kategorien wie Schlittschuhe, Eishockeyschläger, Helme und Schutzausrüstung präsent. Reebok Hockey hingegen konzentriert sich in erster Linie auf das Lizenzbekleidungsgeschäft. Zu den strategischen Prioritäten von Reebok-CCM Hockey zählen:

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

### PRODUKTINNOVATION MASSGEBLICH FÜR MARKENPOSITIONIERUNG

Reebok-CCM Hockey hat den Anspruch, innovative und technologisch fortschrittliche Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die den Spielern zu Bestleistungen auf dem Eis verhelfen. Mit dem Fokus auf Produktinnovation werden kontinuierlich neue Produkte mit eigenen, patentierten Technologien auf den Markt gebracht. Im Jahr 2015 brachte Reebok-CCM Hockey eine Reihe neuer Produkte auf den Markt. Die wichtigsten Produktneueinführungen sind weiter unten zusammenfassend dargestellt.

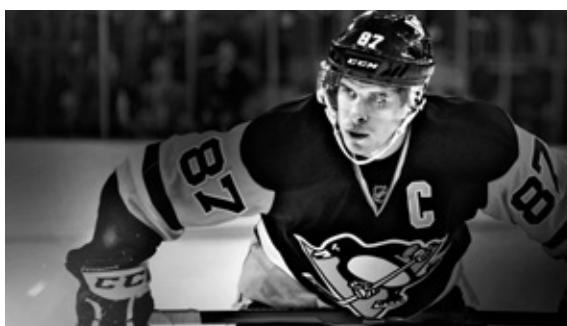
### PROFISPIELER UNTERSTREICHEN GLAUBWÜRDIGKEIT DER MARKEN

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

- Reebok-CCM Hockey unterhält Partnerschaften mit den wichtigsten Eishockey-Ligen und ist exklusiver Lizenznehmer für Trikots der National Hockey League (NHL), der American Hockey League (AHL), der Canadian Hockey League (CHL) sowie acht europäischer Nationalmannschaften und 60 Teams der Elite League. Reebok-CCM Hockey ist zudem offizieller Ausrüster der United States Hockey League (USHL), der East Coast Hockey League (ECHL) sowie zahlreicher Teams der National Collegiate Athletic Association (NCAA) Division 1.
- Reebok-CCM Hockey hat Sponsoringverträge mit vielen der weltbesten Eishockey-Spieler abgeschlossen. Spieler wie Sidney Crosby, John Tavares, Marc-André Fleury, Corey Crawford, Patrice Bergeron, Pavel Datsyuk, Matt Duchene, Nathan MacKinnon und der Number One Pick im NHL Draft 2015 Connor McDavid sind Markenbotschafter für CCM.

 siehe Glossar, S. 260

#### 15 CCM PARTNERSCHAFT MIT SIDNEY CROSBY



#### 16 CCM JETSPEED SCHLITTSCHUHE



## WICHTIGE STRATEGISCHE WACHSTUMSKATEGORIEN

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

**Schlittschuhe:** Das Ziel in der Kategorie Schlittschuhe ist es, mithilfe erstklassiger Produkte in puncto Passform, Gewicht und Strapazierfähigkeit, den Marktanteil zu steigern. 2015 stellte CCM den neuen Ribcor 50K Schlittschuh vor, der derzeit von Sidney Crosby und vielen weiteren Profispielern getragen wird. Zudem brachte CCM den neuen CCM JetSpeed Schlittschuh mit überarbeiteter Passform auf den Markt. Dank der RocketFrame Technologie, die eine engere Passform und einen verbesserten Fersenhalt bietet, kann eine maximale Beschleunigung auf dem Eis erreicht werden.

**Schläger:** Um das Wachstum in der Kategorie Eishockey-Schläger fortzusetzen, konzentriert sich Reebok-CCM Hockey auf die Entwicklung neuer Technologien, die Schlagkraft, Handhabung, Flexibilität und Gewicht der Schläger verbessern. CCM stellte in der zweiten Jahreshälfte 2015 mit dem Ultra Tacks, dem RBZ Speedburner, der in Kooperation mit TaylorMade entwickelt wurde, und dem CCM Ribcor Reckoner drei neue Schläger vor, die den Spielern durch ihre innovativen Technologien zu Spitzenleistungen auf dem Eis verhelfen.

**Torwartausrüstung:** Seit dem Jahr 2015 wird die Premier Goal Line nicht mehr unter der Marke Reebok Hockey, sondern unter der Marke CCM geführt. Damit stärkt CCM seine Positionierung im Bereich Torwartausrüstung weiter. Die Marke bietet nun zwei Produktlinien – die CCM EFlex Serie und die CCM Premier Serie –, die die Anforderungen von zwei unterschiedlichen Torwarttypen jeweils optimal erfüllen.

**Schutzausrüstung:** CCM stellte 2015 die neue Ultra Tacks Schutzausrüstung vor, die an einigen Partien zusätzlich mit D3O Smart Foam ausgestattet ist und so einen noch umfassenderen Schutz gewährleistet.

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

## PREISSTRATEGIE UNTERSTREICHT PRODUKTPositionierung

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

17 CCM ULTRA TACKS EISHOCKEYSCHLÄGER



18 CCM ULTRA TACKS SCHUTZAUSRÜSTUNG



# GLOBAL OPERATIONS

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

## GLOBAL OPERATIONS MIT KLAR DEFINIERTEN PRIORITYÄTEN

Die Strategie von Global Operations folgt der Gesamtstrategie des adidas Konzerns – im Mittelpunkt steht damit der Konsument. Ziel ist es, die Attraktivität der Marken zu steigern und dem 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 Konzerns bereitzustellen. Des Weiteren arbeitet Global Operations an einer noch effizienteren Beschaffungskette und ist gleichzeitig bestrebt, Kosten zu reduzieren, um so jederzeit wettbewerbsfähig zu sein.

Ziel und Auftrag von Global Operations ist es, unseren Konsumenten die besten Produkte, den besten Service und das bestmögliche Erlebnis zu bieten:

- Wir möchten die besten Produkte hervorbringen, indem wir unseren Fokus auf innovative Materialien und Produktentwicklungsverfahren sowie neue Wege bei der Fertigung richten.
- Wir möchten den besten Service bieten, indem wir vor dem Hintergrund unseres Omni-Channel-Ansatzes die Beschaffungskette noch agiler machen und eine herausragende Produktverfügbarkeit nach Wunsch des Konsumenten gewährleisten.
- Wir möchten das bestmögliche Erlebnis bieten, indem wir Instrumente entwickeln, die die Konsumenten unserer Marken durch interaktive mobile Plattformen, innovative Technologien in den Geschäften sowie Möglichkeiten zur Mitgestaltung von Produkten in die Produktentwicklung stärker mit einbeziehen.

Im Rahmen des neuen strategischen Geschäftsplans des adidas Konzerns „Creating the New“ stehen für Global Operations drei strategische Prioritäten im Mittelpunkt, die durch mehrere Initiativen umgesetzt werden:

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

Durch die Umsetzung dieser Prioritäten schöpft Global Operations Effizienzpotenziale bei Infrastruktur und Prozessen aus. So wird sichergestellt, dass das digitale Ökosystem und die Beschaffungskette des adidas Konzerns uns auch weiterhin einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und uns zum bevorzugten Partner für unsere Konsumenten und Kunden machen. Dies wird auch von unserer „On-Time In-Full“-Kennzahl (OTIF), einem nicht finanziellen Leistungsindikator unseres Konzerns, mit der die Lieferleistung gegenüber Kunden und den eigenen Einzelhandelsgeschäften gemessen wird, veranschaulicht. Im Jahr 2015 lieferte der adidas Konzern 81 % der adidas und Reebok Produkte rechtzeitig und vollständig (2014: 81 %). Global Operations hat sich zum Ziel gesetzt, auch 2016 die OTIF-Kennzahl auf dem sehr guten Niveau von rund 80 % zu halten. OTIF wurde im Jahr 2015 für etwa 65 % der Umsatzerlöse aller adidas und Reebok Produkte gemessen. Wir beabsichtigen, OTIF auf bisher noch nicht erfasste Märkte weiter auszudehnen, um so den Anteil an adidas und Reebok Produkten, die mit der OTIF-Kennzahl gemessen werden, insgesamt zu erhöhen.

 siehe Internes Konzernmanagement-System, S. 102

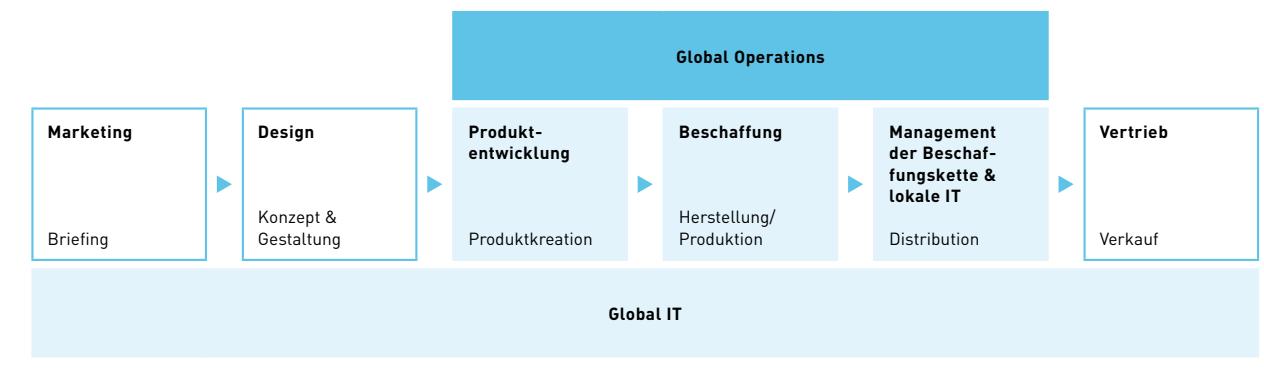
## DAS ERSTE SCHNELLE SPORTARTIKELUNTERNEHMEN WERDEN

Schnelligkeit ist sowohl für den adidas Konzern als auch für Global Operations eine strategische Priorität. Unser Ziel ist es, das erste schnelle Sportartikelunternehmen der Branche zu werden. Dazu werden wir neue Wege bei der Nutzung von Markt- und Durchverkaufsdaten einschlagen und schnell reagieren, um frische und attraktive Konzepte hervorzubringen, die bedarfsgerecht in unseren Vertriebskanälen Großhandel, Einzelhandel und eCommerce zur Verfügung gestellt werden. Wenn wir unsere Produkte schneller auf den Markt bringen, ermöglichen wir unseren Kunden und unserem Direct-to-Consumer-Vertriebskanal, Bestellungen näher am tatsächlichen Verkaufszeitpunkt zu platzieren. Dadurch können Einkaufsentscheidungen basierend auf einer besseren Marktkenntnis getroffen werden. Demzufolge wird der adidas Konzern davon abrücken, Produktkollektionen überwiegend nach einem festen Plan im 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 frischeren und begehrwerteren Produkten werden wir den Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen und das Risiko von Überkaufsituationen reduzieren. Der adidas Konzern verfolgt das Ziel, bis 2020 50 % der Umsatzerlöse über die strategische Säule Schnelligkeit zu erzielen und den Durchverkauf zum vollen Preis um 20 Prozentpunkte zu steigern.

 Siehe Konzernstrategie, S. 54

Global Operations baut die Kapazitäten für einen schnellen Nachschub der am meisten verkauften Saisonartikel aus. Dabei werden, auf Basis von vorhandenen Verkaufsdaten, mehr Artikel während der Saison entwickelt, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass Produkte mit einem langen Lebenszyklus permanent verfügbar sind. Um die Produktversorgung an die sich ändernden Marktbedürfnisse anzupassen, schafft die Funktion ein stärker integriertes und agileres Planungsumfeld, das ausreichend flexibel ist hinsichtlich der Produktverfügbarkeit auf dem Markt. Im Jahr 2015 intensivierte Global Operations seine Anstrengungen, kurzfristige Bestellungen zu ermöglichen und die Produktionsvorlaufzeiten weiter zu verkürzen. Dabei ist es gelungen, für die Saison Frühjahr/Sommer 2016 bei 76 % der Bekleidungsstücke eine Produktionsvorlaufzeit von 60 Tagen einzuhalten. Bei Schuhen liegen die Produktionsvorlaufzeiten in den meisten Fällen bereits bei 60 Tagen oder darunter.

## 01 GLOBAL OPERATIONS IM PROZESS DER PRODUKTENTSTEHUNG BIS ZUR MARKTEINFÜHRUNG



Der adidas Konzern nutzt seine Stärken bei der Beschaffung und arbeitet mit Fachleuten aus Industrie und Wissenschaft zusammen, um voll automatisierte Fertigungslösungen zu entwickeln, mit denen wir schnell auf Konsumententrends reagieren können. In diesem Zusammenhang ist insbesondere Speedfactory zu nennen. Mit dieser Initiative bringen wir die Produktion näher an die Schlüsselmärkte und entwickeln qualitativ erstklassige Hochleistungsprodukte schneller als je zuvor. Dank intelligenter Roboter-, Prozess- und Materialtechnologien können wir mit Speedfactory der steigenden Nachfrage nach Individualisierung in sozial- und umweltverträglicher Art und Weise nachkommen. Von Speedfactory erhoffen wir uns neben den schnellen Reaktionszeiten auf die jeweiligen Konsumentenbedürfnisse auch den Aufbau eines Netzwerks, das zum verbesserten Konsumentenerlebnis beiträgt, da die Konsumenten sich in einem interaktiven Prozess an der Entwicklung der Produkte beteiligen können.

 siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

### **SCHAFFUNG EINES NAHTLOSEN KONSUMENTENERLEBNISSES**

Global Operations hat in den vergangenen Jahren hochmoderne Infrastrukturen, Prozesse und Systeme erfolgreich eingeführt. Diese sind für die Wachstumsziele des adidas Konzerns von großer Bedeutung. Bestehende Strukturen wurden konsolidiert und optimiert, wodurch Komplexität und Kosten für den Konzern reduziert werden konnten. Global Operations richtet seinen Fokus auf innovative Vertriebs- und IT-Konzepte. Damit möchten wir den besten Service bieten, indem wir über unseren Omni-Channel-Ansatz die Beschaffungskette noch agiler machen und eine herausragende Produktverfügbarkeit nach Wunsch des Konsumenten gewährleisten.

Durch die Schaffung größerer Gemeinsamkeiten über die verschiedenen Vertriebskanäle des adidas Konzerns hinweg gewährleistet Global Operations eine höhere Flexibilität an den einzelnen Kontaktpunkten mit Konsumenten. Dies wiederum 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. Des Weiteren können unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte Bestände verkaufen, die in anderen eigenen Einzelhandelsgeschäften vorrätig sind. Durch die Integration der IT-Organisation kann Global Operations bei Entscheidungen auf tiefergehende Erkenntnisse zurückgreifen: Daten, die während der Produktentwicklung, bei Marketingprozessen oder bei Interaktionen mit Konsumenten entstehen, werden so miteinander in Bezug gesetzt, wodurch sich praktische Erkenntnisse ableiten lassen, mit denen der adidas Konzern schneller auf sich verändernde Konsumentenbedürfnisse reagieren kann.

Global Operations richtete den Fokus im Jahr 2015 darauf, die Prozesse in den Logistikzentren weiter zu optimieren. In dieser Hinsicht war das 2015 offiziell neu eröffnete Logistikzentrum in Tianjin (China) ein besonderer Erfolg. Außerdem nahm 2015 ein neues Logistikzentrum in Brantford (Kanada) den Betrieb auf. Das Logistikzentrum im russischen Tschechow hielt den Betrieb aufrecht, bei gleichzeitiger Verbesserung seiner Reaktionszeiten. Hierdurch genießen 180 eigene Einzelhandelsgeschäfte den Vorteil eines Produktnachschnitts am nächsten Tag.

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

### **VERÄNDERUNG DER ART UND WEISE, WIE WIR PRODUKTE ENTWICKELN UND FERTIGEN**

Global Operations treibt Innovationen bei neuen Materialien, Produktentwicklungsverfahren und Fertigungsmethoden voran, die den Konsumenten Mehrwert und uns einen Wettbewerbsvorteil bieten. Durch die Konsolidierung von Produktmerkmalen sowie die Investitionen in Tools, mit denen Design und Fertigung noch näher zusammenrücken, verleiht Global Operations herkömmlichen Entwicklungsmodellen mehr Aktualität, Schnelligkeit und Effizienz.

Über die Initiative ‚Digital Creation‘ ist es Global Operations in Zusammenarbeit mit Design und IT bereits gelungen, den Entwicklungsprozess von der Idee bis zur Markteinführung zu verbessern. Spezielle 3D-Software ermöglicht es uns, Produkte aus der Perspektive der Konsumenten zu betrachten sowie Produktvorversionen schneller und zu einem früheren Zeitpunkt zu erhalten, ohne den Bedarf an physischen Produktmustern zu erhöhen. Im Jahr 2015 setzten alle Geschäftseinheiten diese 3D-Software für die Entwicklung von Bekleidung und Schuhen ein. Im Bereich 3D-Druck unterstützt Global Operations die funktionsübergreifende Initiative Futurecraft, die den Fokus auf Open-Source-Partnerschaften, gepaart mit kompetenter Handwerkskunst, legt. Das Ergebnis ist Innovation auf allen Ebenen der Produktherstellung.

+ siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

Im Bereich Bekleidung wurde bereits vor einiger Zeit damit begonnen, vor Saisonbeginn eine feste Auswahl an Standard-Produktmerkmalen vorzugeben und bei den wichtigsten Produkten eine einheitliche Umsetzung über Kategorien hinweg sicherzustellen. Im Jahr 2015 hat Global Operations den modularen Ansatz als Arbeitsweise vollständig integriert. Dieser Ansatz sorgt für eine einheitliche Markenpräsenz, reduziert Kosten in den Produktionsstätten und verknüpft Produktbausteine mit schnelleren Produktionsvorlaufzeiten. Methodik und Herangehensweise sollen auf den Bereich Schuh ausgedehnt werden. Das Konzept wird für die Entwicklung von Modellen während der Saison eingesetzt und geht mit der Nutzung digitaler Werkzeuge einher, die für eine stärkere direkte Verbindung zur Produktion in der Fabrik sorgen wird.

Darüber hinaus investiert der adidas Konzern in zukunftsweisende Materialien. Im Fokus stehen dabei gestrickte Schuhe sowie Digitaldruck direkt auf Textilien. Des Weiteren entwickeln wir innovative Fertigungsprozesse für Schuhe. Durch funktionsübergreifende Initiativen möchte der adidas Konzern die Abhängigkeit von manueller Arbeit reduzieren und überzeugende Produktkonzepte hervorbringen, die in die wichtigsten Franchises für Schuhe und Bekleidung integriert werden sollen.

### **GROSSTEIL DER PRODUKTION ERFOLGT DURCH UNABHÄNGIGE ZULIEFERER**

Um unsere Herstellungskosten möglichst gering zu halten, werden fast 100 % unserer Produkte von unabhängigen Vertragslieferanten hergestellt, die vorrangig in Asien angesiedelt sind. Unsere Zulieferer erhalten detaillierte Spezifikationen hinsichtlich der Produktion und Lieferung und verfügen zudem über fundierte Kenntnisse in der kosteneffizienten Massenproduktion von Schuhen, Bekleidung und Zubehör. Eine aktuelle Liste unserer Zulieferer ist unserer [Internetseite](#) zu entnehmen. Zusätzlich betreiben wir jedoch auch einige wenige eigene Produktions- und Montagestätten in den USA (4), Kanada (3) und Deutschland (1). Um die hohen Qualitätserwartungen der Konsumenten an unsere Produkte zu erfüllen, führen wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei unseren Zulieferern und in unseren eigenen Werken durch. Darüber hinaus setzen wir uns in unserer kompletten Beschaffungskette sehr stark für die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards ein.

↙ [www.adidas-group.de/nachhaltigkeit](http://www.adidas-group.de/nachhaltigkeit)

+ siehe Nachhaltigkeit, S. 94

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

## ZUSAMMENARBEIT MIT 320 UNABHÄNGIGEN HERSTELLERN

Im Jahr 2015 arbeitete Global Operations mit 320 unabhängigen Herstellern zusammen (2014: 340). 79 % unserer unabhängigen Zulieferer waren in Asien (2014: 83 %), 12 % in Europa (2014: 7 %) und 9 % auf dem amerikanischen Kontinent (2014: 9 %) ansässig.

 siehe Grafik 02

## ANTEIL VIETNAMS AN DER SCHUHPRODUKTION ERHÖHT SICH

Im Jahr 2015 wurden 96 % der Schuhe unserer Marken adidas, Reebok und adidas Golf in Asien produziert (2014: 96 %). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen insgesamt 4 % des Beschaffungsvolumens (2014: 4 %). Das wichtigste Beschaffungsland war Vietnam mit einem Anteil von 41 % am Gesamtvolumen (2014: 39 %), gefolgt von Indonesien mit 24 % (2014: 23 %) und China mit 23 % (2014: 27 %).

 siehe Grafik 03

Im Jahr 2015 stellten unsere Zulieferer rund 301 Millionen Paar Schuhe her (2014: 258 Millionen Paar). Unser größter Zulieferbetrieb produzierte etwa 11 % unseres Gesamtvolumens an Schuhen (2014: 11 %).

 siehe Grafik 04

## CHINA WEITERHIN WICHTIGSTES ZULIEFERLAND FÜR BEKLEIDUNG

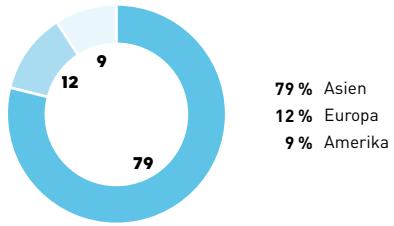
Im Jahr 2015 stammten 93 % unserer Gesamteinkäufe an Bekleidung für die Marken adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth aus Asien (2014: 93 %). Auf Europa und den amerikanischen Kontinent entfielen jeweils 3 % des Gesamtvolumens (2014: 5 % bzw. 2 %), auf Afrika 1 % (2014: 0 %). China ist mit 29 % der Gesamtproduktion das wichtigste Zulieferland (2014: 31 %), gefolgt von Kambodscha mit 19 % (2014: 16 %) und Vietnam mit 16 % (2014: 13 %). Insgesamt stellten unsere Zulieferer im Jahr 2015 rund 364 Millionen Textilien her (2014: 309 Millionen Textilien). Der größte Zulieferbetrieb produzierte im Jahr 2015 etwa 11 % dieser Bekleidungsstücke (2014: 11 %).

 siehe Grafik 05

Darüber hinaus kaufte Reebok-CCM Hockey im Jahr 2015 rund drei Millionen Textilien ein. Der Großteil davon stammte ebenfalls aus asiatischer Produktion, während kleine Anteile auf den amerikanischen Kontinent (insbesondere Kanada) und auf Europa entfielen.

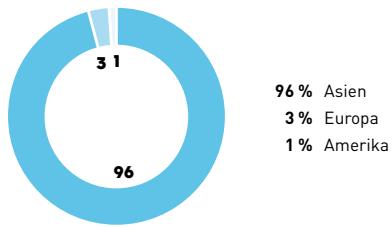
 siehe Grafik 06

### 02 ZULIEFERER NACH REGIONEN<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Angaben beinhalten Zulieferer der Marken adidas, Reebok und adidas Golf, ohne lokale Zulieferer, Handelsmakler, Subunternehmer, Materiallieferanten und Zulieferbetriebe der Lizenznehmer.

### 03 SCHUHPRODUKTION NACH REGIONEN<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

### 04 SCHUHPRODUKTION<sup>1</sup> IN MILLIONEN PAAR

2015	301
2014	258
2013	256
2012	240
2011	239

<sup>1</sup> Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

Die Sports Licensed Division kaufte ca. 24 Millionen Textilien und 11 Millionen Kopfbedeckungsprodukte ein (2014: 20 Millionen bzw. 12 Millionen). Die Textilien (meist halbfertige Erzeugnisse, die anschließend in unseren eigenen Einrichtungen in den USA fertiggestellt werden) stammten vor allem aus Lateinamerika (79 %) und Asien (21 %) (2014: 71 % bzw. 29 %). Der überwiegende Anteil der Kopfbedeckungsprodukte wurde bereits fertig aus Asien bezogen (über 99 %).

### CHINAS ANTEIL AN DER PRODUKTION VON ZUBEHÖR GEHT ZURÜCK

Mit 76 % wurde im Jahr 2015 der Großteil der Zubehörprodukte, wie Bälle und Taschen der Marken adidas und Reebok, in Asien hergestellt (2014: 78 %). In Europa wurden 20 % der Zubehörteile gefertigt (2014: 22 %), auf den amerikanischen Kontinent entfielen 3 % (2014: 0 %). China blieb mit 35 % des Beschaffungsvolumens unser wichtigstes Einkaufsland (2014: 38 %), gefolgt von der Türkei und Pakistan mit 19 % bzw. 15 % (2014: 20 % bzw. 13 %). Das gesamte Beschaffungsvolumen belief sich im Jahr 2015 auf rund 113 Millionen Stück (2014: 99 Millionen Stück), wovon 11 % auf den größten Zulieferbetrieb entfielen.

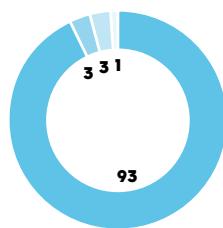
 siehe Grafik 07

 siehe Grafik 08

Bei TaylorMade stammten über 99 % der Zubehörprodukte aus Asien (2014: 99 %). Die überwiegende Mehrheit der Komponenten von Golfschlägern wurde von Zulieferern in Asien (China, Vietnam und Taiwan) hergestellt und dann in Asien, den USA und Europa zusammengesetzt.

Bei Reebok-CCM Hockey stammten 88 % der Zubehörprodukte aus Asien (2014: 87 %). Zudem bezog Reebok-CCM Hockey einen Anteil der Produkte vom amerikanischen Kontinent.

### 05 BEKLEIDUNGSPRODUKTION NACH REGIONEN<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

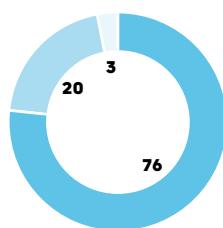
### 06 BEKLEIDUNGSPRODUKTION<sup>1,2</sup> IN MILLIONEN STÜCK

2015	364
2014	309
2013	292
2012	262
2011	267

<sup>1</sup> Angaben beinhalten adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth.

<sup>2</sup> Angaben für 2011–2013 wurden aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

### 07 PRODUKTION VON SPORTZUBEHÖR NACH REGIONEN<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Angaben beinhalten adidas, Reebok und adidas Golf.

### 08 PRODUKTION VON SPORTZUBEHÖR<sup>1,2</sup> IN MILLIONEN STÜCK

2015	113
2014	99
2013	94
2012	93
2011	96

<sup>1</sup> Angaben beinhalten adidas, Reebok, adidas Golf und Ashworth.

<sup>2</sup> Angaben für 2011–2013 wurden aufgrund von Neuklassifizierungen bestimmter Bekleidungsaccessoires von Bekleidung zu Zubehör angepasst.

# FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

**Die Schaffung innovativer Produkte, die die Ansprüche der Konsumenten und Sportler aller Leistungsstufen erfüllen, ist die Voraussetzung dafür, dass wir unsere Marktposition in der Sportartikelbranche stärken, um das weltweit beste Sportartikelunternehmen sein zu können. In einer sich schnell verändernden Welt spielen unsere Unternehmenskultur und Leidenschaft für Innovation sowie konsequente Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) eine zentrale Rolle. Nur so können wir neue Produktkonzepte, Prozesse, Fertigungsverfahren und digitale Anwendungen erarbeiten, die einerseits zu unseren Geschäftszielen und andererseits zu unseren langfristigen Ambitionen im Bereich Nachhaltigkeit beitragen. Im Einklang mit den von uns angestrebten kreativen Kollaborationen basiert unser F&E-Ansatz auch auf dem Open-Source-Gedanken. Das zeigt sich besonders in unseren zahlreichen Partnerschaften mit Athleten, Konsumenten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen.**

## **F&E ALS INTEGRALER BESTANDTEIL DER PRODUKTENTWICKLUNG UND DES KONSUMENTENERLEBNISSES**

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

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

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

Neben den internen F&E-Aktivitäten unterhält der adidas Konzern langjährige, exklusive Partnerschaften mit etablierten externen Akteuren. Im Einklang mit den von uns angestrebten kreativen Kollaborationen basiert unsere F&E-Tätigkeit auf dem Open-Source-Gedanken. Unsere zahlreichen Partnerschaften mit Athleten, Hochschulen, branchenführenden Unternehmen sowie nationalen und internationalen Regierungseinrichtungen unterstreichen das. Wir sind die erste Sportartikelmarke, die Athleten, Konsumenten, Partner und Kunden gleichermaßen einlädt, Teil unserer Marken zu sein. Bereits jetzt arbeiten wir mit einigen der weltweit kreativsten und innovativsten Personen und Organisationen zusammen.

 siehe Konzernstrategie, S. 54

Nach der Konzepterstellung werden neue Produkttechnologien unter Einsatz modernster Systeme entwickelt. Jede einzelne Technologie wird zuerst anhand virtueller Prototypen umfangreich getestet und Schritt für Schritt optimiert. Sobald eine neue Produkttechnologie marktfähig erscheint, werden physische

Produktmuster produziert. Diese werden dann durch verschiedene Nutzer, darunter auch Spitzensportler, eingehenden Tests unterzogen. Nur wenn diese Tests erfolgreich verlaufen, werden die neuen Technologien an das Produktmarketing übergeben und im Endprodukt kommerzialisiert.

Zum Schutz unserer F&E-Ergebnisse setzen wir die Marken- und Patentrechte des Konzerns konsequent durch, indem wir Patentrechtsverletzungen identifizieren und Maßnahmen ergreifen, um solche Verletzungen zu verhindern. In diesem Zusammenhang haben wir umfassende Prozesse eingeführt und Unternehmen umfangreiche Nachforschungen, um eine Verletzung der Schutzrechte Dritter zu vermeiden. Da wir ein breites Spektrum unterschiedlicher Technologien in unseren Produkten einsetzen, sind wir nicht von einzelnen Technologien oder damit verbundenen Patentrechten abhängig.

+ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 156

## FÜNF SÄULEN DER INNOVATION

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft kontinuierlich innovative Produkte einzuführen und jedes Jahr neue wegweisende Technologien hervorzu bringen sowie unsere Konzepte und Ideen weiterzuentwickeln. Dadurch wollen wir die Entwicklung marktführender Produkte bei allen Marken und Kategorien sicherstellen und die Konsumentennachfrage weiter erhöhen.

Im Rahmen unseres neuen strategischen Geschäftsplans ‚Creating the New‘ haben wir fünf strategische Säulen für unseren Bereich Forschung und Entwicklung identifiziert. Sie unterstützen uns dabei, die besten Produkte für unsere Athleten zu entwickeln und gleichzeitig wegweisende Innovationen bei Fertigung, Nachhaltigkeit und im Bereich digitaler Anwendungen hervorzu bringen. Diese fünf Säulen der Innovation stehen demnach im Mittelpunkt unseres Ziels, das beste Sportartikelunternehmen der Welt zu sein. In enger Zusammenarbeit mit unseren Konsumenten und Geschäftspartnern möchten wir das ‚Neue‘ entwickeln, aufbauen und verfeinern.

- **Innovationen für Sportler und Athleten**

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

Durch diesen Ansatz konnte der adidas Konzern in den letzten Jahren bahnbrechende Innovationen für Athleten hervorbringen. Hierzu zählen unter anderem:

**Boost:** Bei Boost, entwickelt in Kooperation mit BASF, handelt es sich um eine in der Branche neuartige Dämpfungstechnologie, die sich durch maximale Energierückführung und optimale Reaktionsfähigkeit auszeichnet und Sportlern ultimative Komfort bietet. Die Energierückführung erfolgt über spezielle Energiekapseln in der Zwischensohle des Schuhs, die bei jedem Schritt Energie speichern und wieder zurückgeben. Darüber hinaus weist der Boost Schaum eine dreimal höhere Temperaturresistenz im Vergleich zu herkömmlichem EVA-Schaum auf.

**ClimaChill:** ClimaChill Kleidung stellt eine Revolution in der aktiven Kühltechnologie dar. In dieser Kollektion kommt ein innovatives Material mit Titan und 3D-Kühlzonen aus Aluminium zum Einsatz, wobei diese Kühlzonen so an den wärmsten Körperstellen platziert sind, dass sie bei Kontakt die Haut sofort abkühlen.

**ClimaHeat:** Die ClimaHeat Kollektion bietet Sportlern bei kaltem Wetter leistungsstarke Isolationseigenschaften. Das ClimaHeat Material besteht aus Hohlfasern, die mehr Wärme speichern können. Dadurch wird ohne zusätzliches Gewicht eine bessere Isolation erreicht. Die Fasern sorgen außerdem für eine verbesserte Feuchtigkeitskontrolle, indem Schweiß vom Körper weg an die Außenseite des Stoffs transportiert wird.

- **Innovationen in der Fertigung**

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

Zu den laufenden Projekten und Initiativen auf diesem Gebiet zählen unter anderem:

**Speedfactory:** Speedfactory kombiniert das Design und die Herstellung von Sportartikeln mit einem automatisierten, dezentralisierten und flexiblen Fertigungsprozess. Dies schließt intelligente Robotertechnologie mit ein, die nicht nur höchste Leistungsmerkmale bietet, sondern auch einzigartige Schuhdesigns ermöglicht. Hochfunktionale Sportartikel können schneller als je zuvor hergestellt werden, indem wir die Fertigung automatisieren und näher am Konsumenten produzieren. Darüber hinaus führt Speedfactory zu geringeren Transportemissionen und einer erheblichen Reduzierung des Klebstoffeinsatzes, was deutlich positive Auswirkungen auf die Umwelt hat. Die erste limitierte Auflage an Konzeptschuhen aus dem Laufschuhbereich wird im ersten Halbjahr 2016 eingeführt. Mit der Massenproduktion soll bereits in naher Zukunft begonnen werden.

**Futurecraft:** Die Futurecraft Reihe ist eine zukunftsweisende Designinitiative, die den Fokus auf Open-Source-Partnerschaften gepaart mit kompetenter Handwerkskunst legt. Das Ergebnis ist Innovation auf allen Ebenen der Produktherstellung. Im Jahr 2015 haben wir zwei bahnbrechende Designinnovationen für Schuhe präsentiert: Futurecraft 3D und Futurecraft Leather. Futurecraft 3D ist eine einzigartige, im 3D-Druck gefertigte Laufschuhzwischensohle, die sich individuell an die Dämpfungsbedürfnisse des jeweiligen Läufers anpassen lässt. Bei Futurecraft Leather wurde durch die neuartige Kombination aus High-tech-Verarbeitungsprozess und traditionellem Material ein komplett nahtloses Obermaterial aus einem Stück erzeugt, das Flexibilität, Halt und Komfort zugleich bietet.

- **Innovationen im Bereich digitaler Anwendungen**

adidas war die erste Marke der Branche, die die Datenanalyse umfassend bei Athleten angewandt hat. Dank ihrer über Jahrzehnte hinweg fortlaufenden Investitionen in Sportwissenschaften, Sensortechnik, Wearables und digitale Kommunikationsplattformen spielt adidas bereits eine Vorreiterrolle bei der Entwicklung branchenverändernder Technologien. Angesichts der immer schneller voranschreitenden urbanen Digitalisierung bleibt dieses Feld einer unserer Schwerpunkte. Mit der Übernahme von Runtastic, einem der weltweit führenden Akteure für Gesundheits- und Fitness-Apps, haben wir 2015 unsere Kompetenzen im Digitalbereich erweitert.

Zu den wichtigsten Innovationen im Digitalbereich gehören:

**miCoach Train & Run:** miCoach Train & Run ist eine der aktuell umfassendsten Gesundheits- und Fitness-Apps auf dem Markt. Sie begleitet das Ausdauer-, Kraft- und Beweglichkeitstraining auf mobilen Endgeräten und ermöglicht es, Aktivitäten aufzuzeichnen und auszuwerten. Die Programme basieren auf Wiederholungen und Trainingszirkeln und wurden vom Exos-Team entwickelt, das im Bereich Sportwissenschaften und Sportlertraining weltweit führend ist.

**Runtastic Results:** Runtastic Results ist ein zwölfwöchiger, maßgeschneideter Trainingsplan, der Bodyweight-Training mit Gesundheits- und Ernährungsplänen kombiniert. Die Trainingspläne sind auf den jeweiligen Anwender und dessen Fitnesslevel zugeschnitten und können um individuelle Trainings ergänzt werden. Schritt-für-Schritt-Anleitungen zeigen, wie die einzelnen Übungen korrekt ausgeführt werden. Darüber hinaus bietet die App wöchentliche Tipps zu gesunder Ernährung, erholsamem Schlaf und vielem mehr. Dadurch werden die Nutzer beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt und können ihre Erfolge maximieren.

- **Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit**

Unsere Verpflichtung, das Unternehmen auf verantwortungsvolle Art und Weise zu führen, gehört bereits seit Langem zu den Grundsätzen des adidas Konzerns. Um weiterhin eine Vorreiterrolle bei nachhaltigen Innovationen einzunehmen, verfolgt der adidas Konzern einen proaktiven Ansatz, um international anerkannte Best Practices zu etablieren und skalierbare Verbesserungen zu erzielen.

⊕ siehe Nachhaltigkeit, S. 94

Folgende Initiativen unterstreichen unser Bestreben:

**Sport Infinity:** Sport Infinity ist ein von der Europäischen Kommission finanziertes Forschungsprojekt, das vom adidas Konzern geleitet wird und an dem Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft mitwirken. Das Projekt strebt einen Produktentwicklungsprozess an, bei dem ausgediente Sportprodukte in kleinste Einzelteile zerlegt und mit Überschussmaterialien anderer Branchen kombiniert werden. So kann sich jeder Sportfan als Produktdesigner versuchen und aus einem Paar Fußballschuhe beliebig oft andere neue Produkte entwerfen und damit einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen fördern.

**Parley for the Oceans:** Im Jahr 2015 hat sich der adidas Konzern mit der Organisation Parley for the Oceans zusammengeschlossen, die sich für den Schutz und Erhalt der Weltmeere einsetzt, indem sie das Bewusstsein über den Zustand der Ozeane zu schärfen versucht. Im Rahmen dieser Partnerschaft sollen unter anderem die Entwicklung innovativer Produkte sowie die Verwendung von Materialien, die aus Plastikabfällen aus dem Meer bestehen, beschleunigt werden. Der adidas Konzern hat in dieser Hinsicht bereits konkrete Maßnahmen eingeleitet: Neben dem weltweit ersten Schuh, dessen Obermaterial vollständig aus recycelten und aufbereiteten Abfällen aus dem Meer besteht, haben wir einen Schuh präsentiert, dessen Zwischensohle aus Meeresplastik im 3D-Druck gefertigt wurde.

#### • Innovationen für Athletinnen

Der Bereich Women's ist fester Bestandteil von „Creating the New“, dem wir mit einem ganzheitlichen Ansatz begegnen möchten. Dazu müssen wir Athletinnen als einen festen Bestandteil unseres Geschäfts betrachten, jedoch aus einem ganz eigenen Blickwinkel heraus. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Athletinnen bei unseren zuvor genannten vier Säulen gesondert zu berücksichtigen.

**PureBOOST X:** Während die meisten Schuhe für Frauen auf Männerchuhen basieren und lediglich abgewandelt werden, hat adidas in Zusammenarbeit mit Athletinnen aus aller Welt den PureBOOST X von Grund auf speziell für Frauen entwickelt. Dieser innovative Laufschuh vereint erstklassige Funktionalität mit modischem Aussehen und erfüllt die vielfältigen Bedürfnisse der aktiven Frau von heute.

**Zusammenarbeit mit Stella McCartney:** Bereits 2005 kam mit adidas by Stella McCartney die erste funktionale Sport-Performance-Kollektion für Frauen auf den Markt, die von einer Designerin für Luxusmode entworfen wurde. Die Kollektion umfasst Bekleidung, Schuhe und Accessoires und vereint höchste Funktionalität mit modischer Eleganz. Nach dem Erfolg von adidas by Stella McCartney präsentierte adidas im Januar 2015 die erste Kollektion von adidas StellaSport, die sich an jüngere Sportlerinnen richtet. Die Kollektion vereint Sport und Style mit mutigem Branding, explosiven Farben und frischen Printmotiven.

### ERFOLGREICHE VERMARKTUNG VON INNOVATIONEN

Um Vorreiter in puncto Innovation zu sein, bedarf es unserer Auffassung nach nicht nur der Entwicklung branchenführender Technologien und Konsumentenerlebnisse. Auch die erfolgreiche Vermarktung ist von zentraler Bedeutung. Die Auszeichnungen, die wir im Jahr 2015 erhielten, bestätigen uns in unserem Bestreben, Technologieführer in der Sportartikelbranche zu sein.

 siehe Tabelle 01

#### 01 WESENTLICHE AUSZEICHNUNGEN 2015

Marke	Kategorie	Produkt	Auszeichnung
adidas	Fußball	Battlepack Schuhkollektion	SpinAward 2015 – Silber, Design
adidas	Fußball	#ThereWillBeHaters-Kampagne	Cannes Cyber Lion 2015 – Bronze, Integrierte Multi-Plattform Kampagne
adidas	Fußball	#ThereWillBeHaters-Kampagne	APG Creative Strategy Award – Silber
adidas	Originals	Originals Yeezy Boost 350 Schuh	Highsnobiety Crown 2015 – #1 Bester Sneaker
adidas	Originals	Originals Yeezy Boost 750 Schuh	Highsnobiety Crown 2015 – #3 Bester Sneaker
adidas	Originals	Originals Yeezy Boost Schuh	Footwear News Achievement Award 2015 – Schuh des Jahres
adidas	Running	UltraBOOST Laufschuh	complex.com – Die besten Sneaker des Jahres 2015
adidas	Running	adizero Boston Laufschuh	Runner's World (US) – Best Update 2015
adidas	Running	Response TR Laufschuh	Trail Running Magazine (UK) – Editor's Choice 2015
adidas	Running	UltraBOOST Triple White Laufschuh	Highsnobiety Crown 2015 – #2 Bester Sneaker
adidas	Outdoor	terrex Agravic Daunen-Outdoorjacke	Outdoor Industry Award – Gold
adidas	Outdoor	terrex Agravic Geländeschuh	Outdoor Industry Award – Gewinner
adidas	Outdoor	terrex Skyclimb Outdooroberteil	Pertex Polartec APEX Award
Reebok	Training	CrossFit Nano 5.0 Trainingsschuh	Men's Fitness – Bester CrossFit Schuh
Reebok	Reebok	Be More Human Kampagne	ISPO Award Communication – Gold
Reebok	Running	All Terrain Super 2.0 Laufschuh	Mudrunguide.com, Obstacle Course Racing Industry – Bestes neues Produkt
Reebok	Running	Reebok One Guide 3.0 Laufschuh	Women's Running Magazine – Sole Mate Award
TaylorMade	Golf	R15 Driver	Golf Digest Hot List 2015

Wie in den Vorjahren erzielte der adidas Konzern auch 2015 den Großteil seines Umsatzes mit Produkten, die im Laufe des Jahres auf den Markt kamen. Da neue Produkte in der Regel eine höhere Bruttomarge aufweisen als Artikel, die bereits länger als eine Saison auf dem Markt sind, trugen neu eingeführte Produkte im Jahr 2015 überproportional zum Konzerngewinn bei. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung auch im Jahr 2016 fortsetzt, da wir eine Fülle innovativer neuer Produkte einführen werden.

 siehe Nachtrag und Ausblick, S. 148

## **ERFOLGREICHE PRODUKTEINFÜHRUNGEN IN ALLEN WICHTIGEN ADIDAS KATEGORIEN**

Der Großteil des Umsatzes von adidas im Jahr 2015 entfiel mit 81% erneut auf Produkte, die auch im gleichen Jahr eingeführt wurden (2014: 78%). Lediglich 3% des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2014: 2%).

Die Marke adidas hatte im Jahr 2015 zahlreiche Produktinnovationen vorzuweisen. Hierzu zählen:

- **Ace und X:** Im Jahr 2015 präsentierte adidas zwei neue Fußballschuhfamilien, die den Fokus auf nur zwei Arten von Spielern richten – Spieler, die für Chaos sorgen, und Spieler, die das Spiel kontrollieren. Die neu eingeführten Produktreihen Ace und X haben die erfolgreiche Nachfolge der Kultmodelle f50, Predator, 11Pro und Nitrocharge angetreten.

## **02 WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2015**

Produkt	Marke
X und Ace Fußballschuhe	adidas
Messi 15 Fußballschuh	adidas
Manchester United Vereinsausstattung	adidas
Juventus Turin Vereinsausstattung	adidas
UEFA EURO 2016 DFB Heimtrikot	adidas
UltraBOOST Laufschuh	adidas
Springblade problade Laufschuh	adidas
adizero Primeknit Boost Laufschuh	adidas
D Lillard Basketballschuh	adidas
D Rose 6 Basketballschuh	adidas
adidas x Marvel Avengers Trainingskollektion	adidas
Terrex Boost Outdoorschuh	adidas
Originals Superstar Schuh	adidas
Originals ZX Flux Schuh	adidas
Originals Tubular Schuh	adidas
Originals Stan Smith Schuh	adidas
Originals Yeezy 350 Boost	adidas
adidas Originals NMD Schuh	adidas
adidas Originals x Rita Ora Kollektion	adidas
adidas Originals x Pharrell Williams Kollektionen (Supercolor und Supershell)	adidas
adidas Originals x Kanye West Yeezy Season 1 Bekleidungskollektion	adidas
adidas neo Selena Gomez Kollektionen	adidas
ZPump Fusion TR Laufschuh	Reebok
Nano 5.0 Trainingsschuh	Reebok
Skyscape Walkingschuh	Reebok
Reebok Classics x Kendrick Lamar Ventilator Schuh	Reebok
M1 Driver Linie	TaylorMade
R15 Driver	TaylorMade
Aeroburner Metallhölzer	TaylorMade
adidas adipower Boost Golfschuhe	adidas Golf
Blue und Red hybrids	Adams
R-Series Eishockeyschläger	Reebok Hockey
Ribcor Schlittschuh	CCM
RBZ SpeedBurner Eishockeyschläger	CCM

- **UltraBOOST:** Im Februar stellte adidas mit dem UltraBOOST einen innovativen Laufschuh vor, der einen erstklassigen Tragekomfort bietet. Über 3.000 spezielle Energiekapseln in der Boost Zwischensohle sorgen für eine herausragende Energierückführung. Der UltraBOOST enthält 20% mehr Boost Material als vorherige Boost Schuhe und nutzt adidas Primeknit, das den Fuß nicht an seiner natürlichen Ausdehnung hindert. Das führt zu einem besseren Tragegefühl und mehr Stabilität, was das Risiko von Scheuern und Blasenbildung minimiert.
- **Terrex Boost Outdoor:** Die Kombination aus Terrex und Boost ist erfolgreich und findet extrem positiven Anklang auf dem Markt. So wurde der neue terrex Agravic Trailrunning-Schuh mit dem Outdoor Industry Award 2015 ausgezeichnet. Seine Laufsohle mit einer Gummimischung von Continental bietet exzellenten Grip auf trockenen und nassen Oberflächen. Darüber hinaus verfügt der Schuh über die innovative Boost Dämpfungstechnologie.
- **NMD:** Mit NMD präsentierte adidas Originals ein Produkt, das von der Vergangenheit inspiriert den Blick in die Zukunft richtet. Dieser neue Schuh vereint legendäre Produktkonzepte von adidas Originals mit bahnbrechender Technologie von heute, darunter Boost und Primeknit. Das Design des NMD ist von adidas Modellen aus dem Archiv, wie z.B. Micro Pacer, Rising Star oder Boston Super, inspiriert.

### **REEBOK STELLT NEUE TECHNOLOGIEKONZEpte VOR**

Reebok erzielte im Jahr 2015 den Großteil seiner Umsätze erneut mit Produkten, deren Markteinführung im selben Jahr erfolgte. 73% der 2015 verkauften Schuhe waren Produkte, die im gleichen Jahr eingeführt wurden (2014: 73%), während lediglich 14% der Schuhverkäufe auf Produkte entfielen, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen (2014: 15%).

Die Marke Reebok brachte im Jahr 2015 einige Produktneuheiten auf den Markt. Zu den Highlights zählen:

- **CrossFit Nano 5.0 Trainingsschuh:** Im Jahr 2015 feierte Reebok mit der Einführung des CrossFit Nano 5.0 das fünfte Jahr seiner Partnerschaft mit CrossFit. Reebok entwickelte diesen ultimativen Trainingsschuh in Zusammenarbeit mit der CrossFit-Community. Zu den Neuerungen zählt der Einsatz von Kevlar, das auch bei den härtesten Work-outs Schutz und Langlebigkeit garantiert.
- **ZPump Fusion:** Mit dem ZPump Fusion revolutionierte Reebok seine berühmte Pump Technologie und entwickelte daraus einen modernen Laufschuh. Dieses neue Schuhkonzept verfügt über eine innovative Luftkammer, die über den Pump Knopf mit Luft gefüllt werden kann. Dadurch passt sich der Schuh exakt an den jeweiligen Fuß an und bietet eine noch nie dagewesene Passform.
- **UFC Fight Kit:** Im Juni 2015 stellte Reebok zusammen mit UFC, der weltweit führenden Mixed-Martial-Arts-Organisation, das erste UFC Fight Kit vor. Das Kit wurde speziell für Kampfkunstsportler entwickelt und weist innovative Technologien auf, die Kraft, Schnelligkeit und Flexibilität unterstützen. Zudem besteht die Möglichkeit, Name und Nationalität gut sichtbar anzubringen.

### **INNOVATION ALS WICHTIGER FAKTOR FÜR TAYLORMADE-ADIDAS GOLF**

Im Jahr 2015 wurden bei TaylorMade-adidas Golf 80% der Umsätze im Bereich Zubehör mit Produkten erwirtschaftet, die in den letzten 18 Monaten, der im Golf typischen Lebensdauer, eingeführt wurden (2014: 66%). Mit Produkten, deren Markteinführung drei Jahre oder länger zurücklag, erzielte TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2015 7% des Umsatzes (2014: 7%).

Trotz anhaltend schwieriger Marktbedingungen im Golfsegment konnte sich TaylorMade-adidas Golf im Jahr 2015 als weltweit führendes Golffunternehmen behaupten und ist auch weiterhin Marktführer in wichtigen Kategorien wie beispielsweise Metallhölzern. Vor dem Hintergrund des aktuellen Restrukturierungsprogramms hat das Management jedoch beschlossen, zu längeren Produkteinführungszyklen überzugehen und die Zahl neuer Produkteinführungen im Vergleich zu den Vorjahren zu reduzieren.

TaylorMade-adidas Golf stellte im Jahr 2015 einige bedeutende Produktinnovationen vor, wie z.B.:

- **M1:** Im Jahr 2015 präsentierte TaylorMade die erste Schlägerfamilie in der Geschichte der Marke, die auf eine Metallholz-Konstruktion verzichtet. Mit der Serie M1 entwickelte TaylorMade eine Reihe an Driven, Fairways und Rescue-Schlägern, die Golfern mehr Ballgeschwindigkeit, Fehlertoleranz und Länge bieten. Dank ihrer Multi-Material-Konstruktion ermöglichen diese Schläger Spielern auf jedem Niveau noch mehr Performance.

- **R15 Driver:** Im Jahr 2015 ergänzte TaylorMade seine technologisch hochmoderne R-Serie um den neuen R15 Driver. Dieses neue Modell ist länger, sorgt für mehr Fehlertoleranz und bietet weitere Einstellungsmöglichkeiten. Daneben verfügt der R15 über bewährte Technologien der R-Serie wie die Inverted Cone Technologie, anpassbare Schlägerblattneigung und Moveable-Weight-Technologie.
- **Asym Energy Boost:** Der Asym Energy Boost von adidas Golf ist der erste vollständig asymmetrische Golfschuh. Der rechte und der linke Schuh sind jeweils einzeln entwickelt und gefertigt. Beide verfügen über die revolutionäre Boost Dämpfung sowie andere moderne Technologien und gewährleisten dem Golfer optimale Gewichtsverlagerung, Standfestigkeit und Energie für den Schwung.

### **REEBOK-CCM HOCKEY PRÄSENTIERT INNOVATIVE SCHLÄGER UND SCHLITTSCHUHE**

Bei Reebok-CCM Hockey entfielen 59 % des weltweiten Umsatzes auf Produkte, die im Jahr 2015 eingeführt wurden [2014: 60 %]. Lediglich 13 % des Umsatzes wurden mit Produkten generiert, die vor drei oder mehr Jahren auf den Markt kamen [2014: 16 %].

Reebok-CCM Hockey hatte im Jahr 2015 einige Produkteinführungen vorzuweisen. Hervorzuheben sind:

- **RBZ Speedburner Eishockeyschläger:** Der 2015 eingeführte und in Zusammenarbeit mit TaylorMade entwickelte RBZ Speedburner ist das neueste Mitglied der RBZ Schlägerfamilie. Neben der bewährten Speed Pocket Technologie von CCM weist der Schläger auch die neue „Power Hose“-Konstruktion auf, die die Schusskraft dank besserer Aufladung und optimiertem Energietransfer erhöht.
- **Ribcor Schlittschuh:** Mit dem Eishockey-Schlittschuh Ribcor 50K Pump wurde die Pump Technologie von Reebok auf die traditionellen Ribcor Schlittschuhe von CCM übertragen. Die Marke sorgte für eine hohe Präsenz des neuen Produkts in digitalen und sozialen Medien und erhielt daraufhin eine äußerst positive Resonanz aus der Eishockeywelt.

### **F&E-KOSTEN 10 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU**

Unsere F&E-Aufwendungen beinhalten u. a. Ausgaben für Personal und Verwaltung. Sonstige Aufwendungen, wie z. B. die Designkosten während der Produktentwicklung, sind jedoch darin nicht enthalten. Wie in den Vorjahren wurden auch 2015 sämtliche Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die F&E-Ausgaben des adidas Konzerns lagen 2015 mit 139 Mio. € um 10 % über dem Vorjahresniveau (2014: 126 Mio. €).

Da unsere F&E-Abteilungen erfahrene und vielseitig qualifizierte Mitarbeiter unterschiedlicher Kompetenzbereiche und vielfältiger kultureller Hintergründe beschäftigen, machten die Personalkosten den größten Teil der F&E-Ausgaben aus und entsprachen fast 75 % der Gesamtausgaben. Zum 31. Dezember 2015 waren 993 Mitarbeiter im F&E-Bereich des Konzerns beschäftigt. Im Vorjahr waren es 985 Mitarbeiter. Damit arbeiten 2 % der Konzernmitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung.

Der Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung an den sonstigen betrieblichen Aufwendungen betrug im Jahr 2015 1,9 % (2014: 2,0 %). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz blieben mit 0,8 % nahezu unverändert (2014: 0,9 %).

 siehe Tabelle 03

### **03 WICHTIGE F&E-KENNZAHLEN<sup>1,2</sup>**

	2015	2014	2013	2012	2011
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in Mio. €)	139	126	124	128	115
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der Umsatzerlöse)	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9
Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (in % der sonstigen betrieblichen Aufwendungen)	1,9	2,0	2,0	2,1	2,1
Anzahl der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung	993	985	992	1.035	1.029

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

<sup>2</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8.

# UNSERE MITARBEITER

Wir sind überzeugt, dass unsere Mitarbeiter entscheidend zum Erfolg unseres Unternehmens beitragen. Ihre Leistungen, ihr Wohlbefinden und ihr Wissen haben einen bedeutenden Einfluss auf unsere Markenattraktivität, die Zufriedenheit unserer Konsumenten, die Geschwindigkeit, mit der wir Produkte auf den Markt bringen, sowie unsere Finanzergebnisse. Wir haben deshalb eine Mitarbeiterstrategie ausgearbeitet, die von allen Mitarbeitern und Funktionen gleichermaßen mitgetragen und verwirklicht wird. Sie konzentriert sich auf vier grundlegende Schwerpunkte des Personalwesens: Rekrutierung und Bindung geeigneter Talente, Führung durch Vorbilder bzw. Vorbildfunktion, Vielfalt und Inklusion sowie das Schaffen einer Kultur, die im Einklang mit dem Zweck und den Zielen unseres Konzerns steht.

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

Im März 2015 führte der adidas Konzern im Rahmen von ‚Creating the New‘ eine neue Mitarbeiterstrategie, die sogenannte ‚People Strategy‘, ein. Diese unterstreicht unsere Überzeugung, dass der neue strategische Geschäftsplan nur dann erfolgreich bis zum Jahr 2020 umgesetzt werden kann, wenn es uns gelingt, unsere Mitarbeiter auf allen Ebenen anzusprechen und für uns zu gewinnen.

Die Mitarbeiterstrategie wurde von einem funktionsübergreifenden Team erarbeitet, das sich aus Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen und Standorte zusammensetzte. Das Team führte umfangreiche Analysen durch und ergründete unter anderem, was Arbeit für die Mitarbeiter persönlich bedeutet, welche globalen Trends im Personalbereich auf unseren Konzern zukommen und wie sich diese auf Beschäftigte, Organisationen, Innovationen und den digitalen und physischen Arbeitsplatz der Zukunft auswirken.

Die Mitarbeiterstrategie besteht aus vier Säulen. Diese geben den Rahmen für eine Kultur vor, die wir für die erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsstrategie unseres Konzerns etablieren möchten.

 siehe Grafik 01

### 01 DIE VIER SÄULEN UNSERER MITARBEITERSTRATEGIE



Diese vier Säulen bilden das Fundament für den Aufbau der richtigen Unternehmenskultur und ein geeignetes Umfeld für unsere Mitarbeiter. Sie helfen uns dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und unsere Aktivitäten und Initiativen im Personalbereich konstruktiv zu hinterfragen.

### **UNSERE MITARBEITER IN BEDEUTENDEN MOMENTEN BEGLEITEN UND FÜR EIN ERSTKLASSIGES PERSONALWESEN SORGEN**

Die Umsetzung unserer neuen Mitarbeiterstrategie erfolgt durch verschiedene Projekte, die in unmittelbarem Zusammenhang mit ihren vier Säulen stehen. Bei der Auswahl und Festlegung der Projekte wurden zwei Kriterien angewandt, die den Fokus und die Prioritäten für 2016 und darüber hinaus vorgeben:

- **Erstens:** Die Projekte müssen einen Mehrwert für die bedeutendsten Momente im Lebens- und Berufsweg unserer Mitarbeiter bieten. Unter bedeutenden Momenten verstehen wir wichtige Etappen und Wendepunkte, die unsere Beschäftigten während ihrer Tätigkeit beim adidas Konzern erleben. So möchten wir beispielsweise die Einarbeitung oder auch die nächsten Schritte in der Karriereplanung begleiten und positiv beeinflussen.
- **Zweitens:** Die Projekte müssen die neue Personalorganisation effizienter und effektiver machen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Projekten sind der Infobox zu entnehmen.

⊕ siehe Infobox, S. 90

### **ERFOLGSMESSUNG DER PERSONALARBEIT: MITARBEITERENGAGEMENT UND ARBEITGEBERRANKINGS**

Unser Personalbereich wird den Erfolg und die Wirksamkeit der vom Unternehmen im Rahmen der Mitarbeiterstrategie auf den Weg gebrachten Initiativen anhand ausgewählter Leistungsindikatoren messen. Im Mittelpunkt stehen dabei das Mitarbeiterengagement als interne sowie Arbeitgeberrankings als externe Messgröße.

**Mitarbeiterengagement:** Der adidas Konzern führt Mitarbeiterumfragen durch, um das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter zu messen. Die Ergebnisse dieser Umfragen sind ein nicht finanzieller Leistungsindikator für unseren Konzern. Die Resultate der ersten beiden globalen Mitarbeiterumfragen, die in den Jahren 2010 und 2013 durchgeführt wurden, waren vergleichbar und in etwa auf gleichem Niveau wie das durchschnittlich gemessene Mitarbeiterengagement nach den Vergleichsdaten unseres Anbieters. 2013 konnten jedoch bei Leistungsmanagement sowie bei Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bessere Ergebnisse erzielt werden. Derzeit überarbeiten wir unseren bestehenden Ansatz bei Mitarbeiterumfragen. Dem geht voraus, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte nach einer pragmatischeren Herangehensweise und häufigeren Befragungen verlangen, um so dem Tempo der Veränderungen innerhalb unseres Unternehmens Rechnung zu tragen. Dieser neue Ansatz soll planmäßig im ersten Quartal 2017 fertiggestellt sein.

⊕ siehe Internes Konzern-  
Managementsystem, S. 102

**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 Konzerns zu fördern. Im Jahr 2015 konnten an verschiedenen Standorten des adidas Konzerns weltweit diejenigen Merkmale, die uns als Top-Arbeitgeber auszeichnen, für Rekrutierungs- und Motivationsmaßnahmen genutzt werden. Dies brachte uns weltweit mehrere Platzierungen in den Top 10 ein und hilft uns dabei, Spitzenkräfte der Branche für uns zu gewinnen.

⊕ siehe Grafik 02

### **02 AUSZEICHNUNGEN**



The World's Most Attractive Employers/Universum



Beste Arbeitgeber 2016/Glassdoor Deutschland



Employer Branding Quick Check/  
YouGov Deutschland



Female Recruiting Award/  
women&work Messe

## **PERFORMANCE IM FOKUS: UNSER LEISTUNGSMANAGEMENT**

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

Das Vergütungssystem der adidas Gruppe basiert auf diesem Leistungsprinzip. Dabei sind wir stets bestrebt, zur Entlohnung unserer Mitarbeiter am Markt orientierte, wettbewerbsfähige Vergütungs- und Leistungssysteme heranzuziehen. Unser Vergütungssystem umfasst im gesamten Konzern fixe und variable Gehaltskomponenten, Sachbezüge und andere immaterielle Leistungen. Basierend auf unserem globalen Vergütungsmanagementsystem wird der Wert der Position eines Mitarbeiters und damit sein Einkommen auf marktübliche und leistungsorientierte Weise eingeordnet und definiert. Zu den verschiedenen variablen Vergütungskomponenten, die wir unseren Mitarbeitern bieten, zählen:

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

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

**Langfristige Anreizprogramme:** Um den nachhaltigen Erfolg des adidas Konzerns zu gewährleisten, unsere oberen Führungskräfte an das Unternehmen zu binden und ein dauerhaftes Engagement zu fördern, bietet der adidas Konzern oberen Führungskräften und dem Vorstand langfristige Anreizprogramme (Long-Term Incentive Plan, LTIP). Weitere Leistungen sind unsere 401(k) Pensionspläne in den USA und das Altersvorsorgeprogramm des adidas Konzerns für Mitarbeiter in Deutschland.

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

## **UNSER TALENT- UND NACHFOLGEMANAGEMENT**

**Trainee-Programm:** Das Functional Trainee Programm (FTP) bietet Studenten mit internationalem Hintergrund und ausgezeichneten akademischen Referenzen die Chance, ihre Karriere beim adidas Konzern im Rahmen eines 18-monatigen Programms zu starten. Es umfasst sechs jeweils dreimonatige Stationen in verschiedenen Abteilungen. Mindestens eine dieser Stationen befindet sich dabei im Ausland. Zum Jahresende 2015 betrug die Teilnehmerzahl am FTP weltweit 27 (2014: 41).

**Ausbildungsangebote und Praktika:** Unsere Programme zur beruflichen Weiterentwicklung werden um Ausbildungsangebote und Praktika ergänzt. Die Ausbildungsprogramme des adidas Konzerns geben jungen Menschen die Möglichkeit, direkt nach ihrem Schulabschluss in einem zwei- bis dreijährigen Ausbildungsprogramm mit Stationen in verschiedenen Abteilungen praktische Erfahrungen zu sammeln. Zu diesen Programmen gehören neben den Ausbildungen zu Einzelhandelskaufleuten, Industriekaufleuten und Fachinformatikern auch duale Studienprogramme. Ende 2015 beschäftigten wir in Deutschland 63 Auszubildende (2014: 60) und 40 duale Studenten (2014: 52). Im Rahmen unseres weltweiten Praktikumsangebots bieten wir Studenten die Chance, für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten Berufserfahrung zu sammeln. Im Jahr 2015 beschäftigten wir in Deutschland 553 Praktikanten (2014: 524).

**Nachfolgemanagement:** Im Bereich des Nachfolgemanagements zielt der Ansatz des adidas Konzerns darauf ab, einen stabilen und stetigen Geschäftsverlauf zu gewährleisten. Wir erreichen dies durch einen weltweit einheitlichen Nachfolgeplan, der die Nachfolge ab der mittleren Führungsebene abdeckt. Anhand regelmäßiger Prüfungen stellen wir sicher, dass individuelle Weiterentwicklungspläne vorliegen, um potenzielle Nachfolger auf die zukünftige Rolle vorzubereiten.

03 INFOBOX

## PROJEKTE, DIE UNSERE MITARBEITERSTRATEGIE VORANTREIBEN

### EINARBEITUNG

Wir möchten die Beschäftigten beim Wechsel in neue Positionen oder an neue Standorte unterstützen. Dazu entwickeln wir ein zentrales globales Onboarding-Programm, das neuen Mitarbeitern den Einstieg erleichtern und ihre Leidenschaft für unser Unternehmen stärken soll.

### PLANUNG DER NÄCHSTEN KARRIERESCHRITTE

Wir möchten für unsere Mitarbeiter da sein, wenn sie sich innerhalb unseres Unternehmens weiterentwickeln möchten. Gemeinsam mit ihnen prüfen wir die Optionen und erörtern individuelle Möglichkeiten und Wege. Als Beispiel für diesen Ansatz dient unser globales Programm Talent Carousel, das wir 2015 eingeführt haben. Es bietet funktions- und kulturreübergreifende Karrieremöglichkeiten, die zukünftige Führungskräfte weltweit auf Positionen im leitenden Management vorbereiten sollen. Im Rahmen des Programms wechselten 20 Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmensbereichen für zwei Jahre in eine neue Funktion an einem anderen Standort.

Auf Basis der Erkenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmer des Talent Carousel werden wir unsere zukünftigen Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsprogramme erarbeiten. Darüber hinaus stellt diese Initiative eine wichtige Plattform für uns dar, mit der wir innovative Ansätze im Personalbereich testen können, bevor sie in größerem Rahmen innerhalb der Organisation eingeführt werden.

### GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN

Wir planen die Einführung verschiedener Maßnahmen, mit denen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl ihr Wissen als auch ihre Kompetenzen in puncto Gesundheit und Work-Life-Balance erweitern können. Gleichzeitig geben wir ihnen unterstützende Werkzeuge und Mittel zur Selbsteinschätzung zur Hand. Darüber hinaus verfolgen wir das Ziel, eine zunehmend global ausgerichtete Strategie im Bereich Gesundheitsmanagement einzuführen.

Für dieses Projekt werden wir auf den umfassenden Sportangeboten und -einrichtungen an unseren wichtigsten Standorten aufbauen. Bereits heute stehen unseren Mitarbeitern in Herzogenaurach, Portland und Canton sowie an weiteren Standorten firmeneigene Fitnessstudios und zahlreiche weitere Sportmöglichkeiten zur Verfügung.

Mit der Eröffnung des PITCH Gebäude in Herzogenaurach im August 2015 haben wir zudem einen wichtigen Schritt unternommen, um unseren Mitarbeitern mehr Selbstbestimmung und Auswahlmöglichkeiten in ihrem Arbeitsalltag einzuräumen. Im PITCH Gebäude testen wir unser Arbeitsplatzkonzept der Zukunft: Die Beschäftigten haben keinen zugewiesenen Platz mehr, sondern suchen sich je nach aktueller Aufgabe den passenden Arbeitsplatz aus. Dabei steht ihnen eine Vielzahl an Räumen und Bereichen zur Verfügung. Wir erfassen in regelmäßigen Abständen anonym Feedback sowie qualitative und quantitative Daten zur Auslastung der einzelnen Räumlichkeiten. Anhand der daraus gewonnenen Erkenntnisse bereiten wir dann die globale, konzernweite Einführung des zukünftigen Arbeitsplatzkonzepts vor. Unser Ziel ist es, die Philosophie, die den Arbeitsplätzen im PITCH Gebäude zugrunde liegt, 2016 um eine Richtlinie zum mobilen Arbeiten zu ergänzen und zu konkretisieren.

### NEUES HR-MODELL UNTERSTÜTZT DIE UMSETZUNG DER STRATEGIE

Mit Einführung von „Creating the New“ und der neuen Mitarbeiterstrategie wurde eine Neugestaltung der bestehenden HR-Organisationsstruktur notwendig. Die neue Struktur, mit deren Implementierung 2015 begonnen wurde, soll die Umsetzung der Strategie bestmöglich unterstützen. Sie verbessert die Zusammenarbeit mit unseren Geschäftsfunktionen, sorgt für klare Verantwortlichkeiten und bietet der Organisation schnellere und effektivere Unterstützung.

Unsere Mitarbeiter des Personalbereichs werden im Jahr 2016 für die Neuorganisation zusätzlich weitergebildet in Themenbereichen wie Organisationsentwicklung, Change Management, Aufbau hochleistungsfähiger Teams sowie deutsches Arbeitsrecht.

### STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, unsere Personalplanung strategischer aufzusetzen als bisher, um faktenbasiertere Entscheidungen in Bezug auf Einstellungen, Schulungsmaßnahmen oder Standorterweiterungen zu ermöglichen.

## **ONLINE-KOMMUNIKATIONSPLATTFORMEN FÖRDERN ZUSAMMENARBEIT UND WEITERBILDUNG**

Wir sind davon überzeugt, dass eine starke und moderne interne Kommunikationsplattform für die Förderung des Engagements unserer Mitarbeiter und deren Weiterbildung sowie für eine offene Zusammenarbeit innerhalb unseres Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist. Unsere unternehmensweite interne Plattform für Zusammenarbeit heißt „a-LIVE“. Sie unterstützt den Wissens- und Meinungsaustausch sowie die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern. Wir haben zudem eine „Ask the Management“-Plattform auf unserem Intranet etabliert. Dort können Mitarbeiter direkt Fragen an die oberste Führungsebene stellen. Über a-LIVE erhalten alle Mitarbeiter zudem Zugang zum „Learning Campus“ des adidas Konzerns: einer modernen digitalen Lernplattform, die es unseren Mitarbeitern ermöglicht, E-Learning-Angebote zu nutzen sowie ihr Wissen zu erweitern und auszutauschen. Mitarbeiter können in der virtuellen Umgebung rund um die Uhr auf Inhalte zugreifen.

## **SPEZIELLES PROGRAMM FÜR BESSERE WORK-LIFE-INTEGRATION**

Es ist unser Ziel, die geschäftlichen Interessen des adidas Konzerns mit den beruflichen, privaten und familiären Bedürfnissen unserer Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Unser Programm zur „Work-Life-Integration“ umfasst flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzwahl, Mitarbeiterentwicklung und Vermittlung von Führungskompetenzen im Bereich „Work-Life-Integration“ sowie familienorientierte Dienstleistungen. Neben Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, Sabbaticals sowie Eltern-Kind-Büros stellt der Konzern auch Kindertagesstätten auf dem Firmengelände in Canton (USA) sowie in unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach bereit.

## **FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INKLUSION**

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

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

- Durch die aktiven Mitgliedschaften des adidas Konzerns bei „Charta der Vielfalt“ sowie der Non-Profit Organisation „Catalyst“ fördern wir die Kommunikation sowie den Austausch von Wissen und Best Practices.
- Durch regelmäßige Veranstaltungen unterstreichen wir die Bedeutung von Vielfalt, z.B. durch unseren weltweiten Diversity Day.
- Wir bieten unseren Mitarbeitern Schulungen zum Thema Vielfalt an.
- Wir unterstützen innerhalb unseres Konzerns beispielsweise die „Women's Networking“-Gruppe in Herzogenaurach, die mittlerweile 500 Mitglieder umfasst. Wir haben zudem die internationale LGBT-Community weiterhin unterstützt, was in großem Maße von unseren Mitarbeitern an wichtigen Konzernstandorten getragen wird.
- Wir nehmen in Deutschland an verschiedenen Karrieremessen mit Schwerpunkt Vielfalt teil, darunter die „Women & Work“-Konferenz in Bonn und „Sticks & Stones“ in Berlin. In Bonn wurden wir im Jahr 2015 zum fünften Mal mit dem „Female Recruiting Award“ ausgezeichnet.
- Der adidas Konzern ist im genderdax gelistet und war 2015 wie bereits 2013 und 2012 Sponsor der Mixed Leadership Conference.
- Wir nehmen regelmäßig an Benchmark-Studien teil, um unsere Aktivitäten im Bereich Diversity und Inklusion zu überprüfen.

 siehe Glossar, S. 260

 siehe Glossar, S. 260

## GEMISCHTE FÜHRUNGSTEAMS UND FÖRDERUNG VON FRAUEN

Für die erfolgreiche Umsetzung von ‚Creating the New‘ und den Aufbau der richtigen Kultur müssen Beschäftigte beider Geschlechter die gleichen Erfolgschancen haben und sich in gleichem Maße in unsere Organisation einbringen können.

Der adidas Konzern hat sich bereits 2011 proaktiv zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Frauen in Führungspositionen in den nächsten Jahren zu steigern. Konkret wollen wir den Frauenanteil in Führungspositionen auf globaler Ebene bis 2017 weltweit von derzeit 29 % auf 32 % erhöhen.

Unabhängig davon müssen nach deutschem Recht ab dem 1. Januar 2016 mindestens 30 % der neu zu besetzenden Aufsichtsratspositionen in börsennotierten Unternehmen wie der adidas AG von Frauen bekleidet werden. Unser Aufsichtsrat weist bereits seit der Hauptversammlung 2014 einen Frauenanteil von 30 % aus. Darüber hinaus musste der Aufsichtsrat bis zum 30. September 2015 Zielvorgaben für den Frauenanteil im Vorstand festlegen. Der Vorstand wiederum musste Zielvorgaben hinsichtlich des Frauenanteils auf den beiden Ebenen unterhalb der Vorstandsebene beschließen. Vor diesem Hintergrund haben wir für die adidas AG – zusätzlich zu unseren globalen Zielen bei gemischten Führungsteams – derartige Ziele festgelegt.

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

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

Eine Grundvoraussetzung für die Erhöhung des Frauenanteils in den obersten Managementebenen ist es, Frauen innerhalb des adidas Konzerns auf allen Führungsebenen generell und weltweit zu fördern. So werden sich unsere Bemühungen 2016 darauf konzentrieren, eine gezielte Strategie zur Förderung eines Geschlechtergleichgewichts zu erarbeiten.

→ [www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/mitarbeiter/vielfalt-und-inklusion](http://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/mitarbeiter/vielfalt-und-inklusion)

## 04 MITARBEITERSTATISTIK<sup>1</sup>

	2015	2014
Mitarbeiterzahl insgesamt <sup>2</sup>	55.555	53.731
Mitarbeiter insgesamt (in %)		
Männlich	50%	50%
Weiblich	50%	50%
Managementpositionen (in %)		
Männlich	71%	72%
Weiblich	29%	28%
Managementpositionen (in %) innerhalb der adidas AG <sup>3</sup>		
Männlich	76%	80%
Weiblich	24%	20%
Durchschnittsalter je Mitarbeiter (in Jahren)	30	30
Durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit (in Jahren)	4	5

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

2 Anzahl der Mitarbeiter auf Basis des tatsächlichen Personalbestands.

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

## WELTWEITE MITARBEITERZAHL STEIGT WEITER

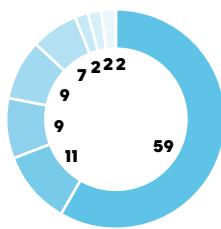
Zum 31. Dezember 2015 beschäftigte der adidas Konzern 55.555 Mitarbeiter. Dies bedeutet einen Anstieg um 3% gegenüber den 53.731 Mitarbeitern im Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung waren vor allem Neueinstellungen im Zusammenhang mit der globalen Marketing- und Vertriebsorganisation des Konzerns, die darauf abzielen, die wichtigsten Wachstumsbereiche und -kategorien des Konzerns weiter zu stärken. Gemessen in Vollzeitäquivalenten beschäftigte der adidas Konzern zum 31. Dezember 2015 47.435 Mitarbeiter (2014: 45.917). Die Personalkosten lagen 2015 mit 2,184 Mrd. € über dem Vorjahr (2014: 1,842 Mrd. €). Dies entspricht einem Anteil von 13% am Konzernumsatz (2014: 13%).

Genauere Informationen zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in den letzten zehn Jahren gibt unsere Zehnjahresübersicht.

-  siehe Tabelle 07
-  siehe Erläuterung 32, S. 236

-  siehe Zehnjahres-übersicht, S. 256

## 05 MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN<sup>1</sup>

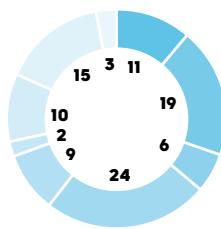


- 59 % Eigener Einzelhandel
- 11 % Logistik
- 9 % Verwaltung
- 9 % Marketing
- 7 % Vertrieb
- 2 % Produktion
- 2 % IT
- 2 % Forschung und Entwicklung

Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

<sup>1</sup> Zum Jahresende.

## 06 MITARBEITER NACH REGIONEN<sup>1</sup>



- 11 % Westeuropa
- 19 % Nordamerika
- 6 % China
- 24 % Russland/GUS
- 9 % Lateinamerika
- 2 % Japan
- 10 % MEEA
- 15 % Konzernfunktionen
- 3 % Andere Geschäftssegmente

1 Zum Jahresende.

## 07 ANZAHL DER MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN<sup>1</sup>

	Mitarbeiter <sup>2</sup>		Vollzeitäquivalente <sup>3</sup>	
	2015	2014	2015	2014
Eigener Einzelhandel	32.543	31.803	25.651	25.135
Vertrieb	3.868	3.936	3.763	3.815
Logistik	6.132	6.009	5.598	5.545
Marketing	4.737	3.990	4.580	3.841
Zentraler Verwaltungsbereich	4.774	4.536	4.508	4.282
Produktion	1.351	1.360	1.286	1.287
Forschung und Entwicklung	993	985	927	924
IT	1.157	1.112	1.123	1.088
<b>Gesamt</b>	<b>55.555</b>	<b>53.731</b>	<b>47.435</b>	<b>45.917</b>

<sup>1</sup> Zum Jahresende. Aufgrund der Veräußerung des Rockport 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.

# NACHHALTIGKEIT

**Wir tragen Verantwortung dafür, nachhaltige Geschäftspraktiken zu entwickeln und anzuwenden, die sowohl unseren operativen Anforderungen als auch unserer Verpflichtung gegenüber Gesellschaft und Umwelt gerecht werden. Wir arbeiten daher aktiv mit verschiedenen Stakeholdern zusammen, um unsere Bilanz in Sachen Nachhaltigkeit zu verbessern.**

## NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE BASIERT AUF VIER SÄULEN

Die Nachhaltigkeitsstrategie des adidas Konzerns adressiert Aspekte, die wir für unser Geschäftsmodell als wesentlich identifiziert haben. Sie baut auf den Leistungen und Erfahrungen der Vorjahre auf, berücksichtigt das gesellschaftliche Umfeld und geht auf künftige globale Entwicklungen ein. Unser Ansatz basiert dabei auf unseren „vier Säulen der Nachhaltigkeit“. Dieser hilft uns, unsere Geschäftspraktiken noch nachhaltiger zu gestalten, innovative Fertigungsverfahren einzuführen, die gleichzeitig unsere Umweltauswirkungen weiter minimieren, und einen positiven Einfluss auf das Leben der Fabrikarbeiter, Beschäftigten und Menschen in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, zu haben. Wir sind überzeugt, dass wir mithilfe unseres Nachhaltigkeitsprogramms den Ruf des adidas Konzerns weiter verbessern und seinen Unternehmenswert zusätzlich steigern können.

↙ [www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsmanagement-allgemeiner-ansatz](http://www.adidas-group.com/s/nachhaltigkeitsmanagement-allgemeiner-ansatz)

## FAIRE ARBEITSBEDINGUNGEN DURCH SORGFÄLTIGE AUSWAHL NEUER ZULIEFERER SOWIE STRENGE REGELN BEI BESTEHENDEN LIEFERANTEN

Da unsere Beschaffungskette umfangreich, mehrstufig und vielfältig ist, verfolgen wir einen systematischen Ansatz für den Umgang mit unseren Zulieferer. Wir möchten sie dabei unterstützen, Managementsysteme gemäß international anerkannten Standards, wie beispielsweise dem ISO-Standard 14001 für Umweltmanagement oder dem OHSAS 18000 für Arbeitssicherheit und Gesundheit, aufzubauen. Diese können den Zulieferbetrieben helfen, ihre täglichen Abläufe zu optimieren, Eigenverantwortung zu fördern und ihre Sozial- und Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern.

↙ [www.adidas-group.com/s/standards-und-richtlinien](http://www.adidas-group.com/s/standards-und-richtlinien)

**Strenge Regeln:** Da uns das Wohlbefinden und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den Betrieben unserer Zulieferer wichtig sind, haben wir mit unseren „Arbeitsplatzstandards“ einen Verhaltenskodex für Zulieferer erarbeitet. Die Arbeitsplatzstandards sind Teil der Herstellerrahmenverträge, die der adidas Konzern mit seinen wichtigsten Geschäftspartnern abschließt. Sie enthalten Bestimmungen für gesundheitsverträgliche, sichere Arbeitsbedingungen sowie umweltgerechte Abläufe in den Produktionsbetrieben. Unsere Standards stehen im Einklang mit den Menschen- und Arbeitnehmerrechtskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und der UNO sowie dem Verhaltenskodex des Weltverbands der Sportartikelindustrie (WFSGI).

⊕ siehe Global Operations, S. 74

**Auswahl neuer Zulieferer:** Bei der Auswahl neuer Zulieferer arbeitet das SEA-Team (Social and Environmental Affairs) des adidas Konzerns eng mit dem Bereich Global Operations sowie mit anderen Beschaffungseinheiten zusammen. Das SEA-Team bewertet alle potenziellen neuen Lieferanten, sodass Aufträge an neue Zulieferer nur mit dessen vorheriger Zustimmung vergeben werden.

**Begehung und Rating unserer Produktionsstätten:** Zur Durchsetzung unserer Standards überprüft das SEA-Team regelmäßig, ob soziale und Umweltstandards eingehalten werden. Dazu werden sowohl unternehmensinterne Fachspezialisten als auch externe Prüfer eingesetzt. Über einen innovativen Compliance-Ratingwert (C-Rating) bewerten wir die Leistung unserer Zulieferer. Diese Bewertungen sind ein nicht finanzieller Leistungsindikator für unseren Konzern.

⊕ siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 102

## ⓘ WESENTLICHKEITSANALYSE

Weiterführende Informationen zu unserer Wesentlichkeitsanalyse sind auf unserer Internetseite zu finden.

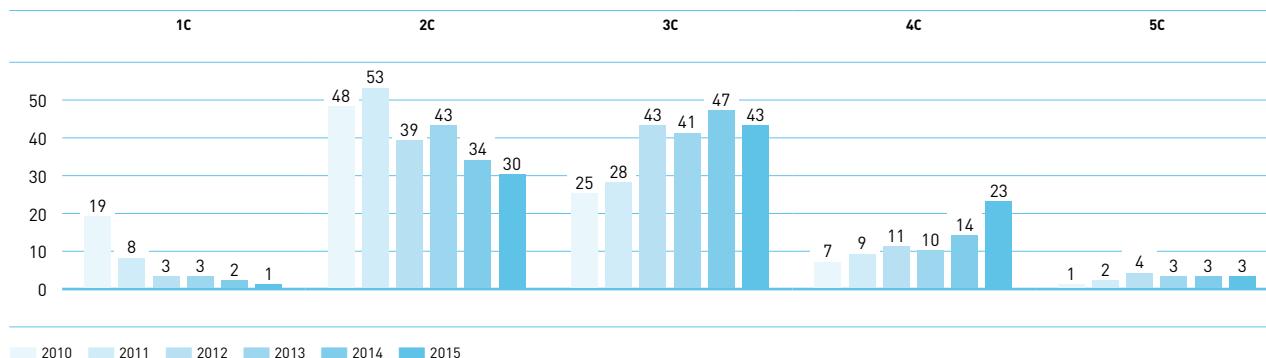
↙ [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/WESENTLICHKEITSANALYSE](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/WESENTLICHKEITSANALYSE)

- Betriebsbegehungen:** Im Verlauf des Jahres 2015 wurden inklusive Chemikalienmanagement-Audits insgesamt 1.255 Betriebsbegehungen auf verschiedenen Ebenen unserer Beschaffungskette durchgeführt (2014: 1.320 Begehungen). Dabei sprachen die Mitglieder des SEA-Teams mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten, überprüften Unterlagen sowie Produktionsstätten und führten Schulungen durch. Zusätzlich zu unseren eigenen Inspektionen setzen wir auf unabhängige und unangekündigte Kontrollen durch Dritte. Dadurch können wir die Glaubwürdigkeit unseres Programms validieren und unseren Stakeholdern verifizierte Informationen vorlegen. Als Mitglied der Fair Labor Association (FLA) unterliegt der adidas Konzern unabhängigen Prüfungen und ist dem Beschwerdesystem und der öffentlichen Berichterstattung der FLA verpflichtet. Das Überwachungsprogramm des adidas Konzerns wurde von der FLA seit unserem Beitritt im Jahr 1999 zweimal akkreditiert. Seither wurden mehr als 300 unabhängige Kontrollen bei unseren Zulieferbetrieben durchgeführt.
- Compliance-Rating:** Anhand der Inspektionsergebnisse von Produktionsstätten erhalten die Zulieferer einen Compliance-Ratingwert zwischen 1C und 5C, wobei 5C das bestmögliche Rating ist. Die Ratingwerte werden an unsere Beschaffungsteams weitergeleitet, die dann entscheiden, ob und in welchem Umfang wir die Geschäftsbeziehung mit einem bestimmten Zulieferer fortsetzen. Im Jahr 2015 ist die Anzahl der Zulieferer mit 1C- und 2C-Rating weiter zurückgegangen. Gleichzeitig haben deutlich mehr Zulieferer Eigenverantwortung (Fabriken mit 4C- oder 5C-Rating), da sie nachweisen konnten, dass sie eigenständig effektive Personal-, Gesundheits-, Arbeitssicherheits- und Umweltmanagementsysteme betreiben. Infolgedessen konnten wir die Anzahl der Betriebsbegehungen im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr reduzieren. Insgesamt haben 68% (2014: 64%) unserer direkten Zulieferer ein 3C-Rating oder besser erzielt.

## 01 COMPLIANCE-RATINGS

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

## 02 ENTWICKLUNG DER COMPLIANCE-RATINGS<sup>1</sup> IN %



<sup>1</sup> Die Tabelle zeigt die prozentuale Verteilung der direkten Zulieferer in den jeweiligen C-Ratings. Dabei ist zu beachten, dass wir 2012 eine neue Berichtsmethode eingeführt haben, die statt des Durchschnitts aller früheren Bewertungen nur noch die jeweils letzte Bewertung eines Zulieferers berücksichtigt.

**Schulung unserer Zulieferer:** Die Ergebnisse unserer Compliance-Ratings helfen uns zudem, den Schulungsbedarf in den Zulieferbetrieben akkurat zu ermitteln. Wir haben gemeinsam mit unserem globalen Zulieferernetz ein System mehrstufiger und funktionsübergreifender Schulungen eingeführt. Im Jahr 2015 hat das SEA-Team 120 Schulungsmaßnahmen und Workshops durchgeführt (2014: 131). Da wir individuelle Schulungen verstärkt durch Gruppentrainings ersetzt haben, konnten wir eine höhere Effizienz erreichen und den Zulieferern Möglichkeiten zum Austausch bewährter Praktiken untereinander anbieten.

**Verwarnungssystem zur Durchsetzung der Standards:** Sollte ein Hersteller im Hinblick auf die Einhaltung der Arbeitsplatzstandards schlechte Ergebnisse aufweisen, suchen wir in enger Zusammenarbeit nach Lösungsmöglichkeiten. Sollten jedoch weiterhin ernsthafte Verstöße auftreten und die Produktionsleitung mangelnde Bereitschaft zur Beseitigung der Verstöße zeigen, sprechen wir eine offizielle Verwarnung aus. Dieses Schreiben informiert die Betriebsleitung darüber, dass die Geschäftsbeziehung mit dem adidas Konzern gefährdet ist. Nach dreimaliger Verwarnung wird das Geschäftsverhältnis aufgekündigt. Im Jahr 2015 haben wir unsere Geschäftsbeziehungen mit drei Zulieferern aufgrund der Nicht-einhaltung unserer Standards beendet (2014: 13 Aufkündigungen von Geschäftsbeziehungen).

Weitere Informationen zu unserem Management der Beschaffungskette sind auf [unserer Internetseite](#) zu finden.

↙ [www.adidas-group.com/s/  
umgang-beschaffungskette](http://www.adidas-group.com/s/umgang-beschaffungskette)

### **MASSGESCHNEIDERTES KONZEPT FÜR GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT**

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

Alle unsere Programme bauen auf drei komplementären Säulen auf: gesellschaftliches Engagement, Mitarbeiterengagement und Unternehmensspenden, die durch die jeweiligen lokalen kulturellen, ökonomischen und sozialen Gegebenheiten bestimmt werden. Auf Konzernebene haben wir zusätzliche Programme unter der Leitung unseres SEA-Teams. Dazu gehören Aktivitäten in der Konzernzentrale, Projekte in den Ländern, in denen unsere Zulieferbetriebe angesiedelt sind, sowie Soforthilfemaßnahmen.

Im Jahr 2015 haben wir Geld- und Sachspenden im beträchtlichen Umfang Betroffenen der Flüchtlingskrise zukommen lassen sowie eng mit unseren langjährigen Partnern ‚Luftfahrt ohne Grenzen‘ und ‚SOS-Kinderdorf‘ sowie mit verschiedenen lokalen Organisationen zusammengearbeitet. Zudem haben wir einen Soforthilfefonds eingerichtet, um den Betroffenen des Erdbebens in Nepal zu helfen. Nähere Informationen hierzu sind auf [unserer Internetseite](#) zu finden.

↙ [www.adidas-group.com/s/  
gesellschaftliches-engagement](http://www.adidas-group.com/s/gesellschaftliches-engagement)

### **VERBESSERUNGEN BEI DER HERSTELLUNG UNSERER PRODUKTE**

Ein wesentliches Ziel unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist es, eine zunehmende Umweltverträglichkeit der Materialien zu gewährleisten, die wir in unseren Produkten einsetzen. Dabei suchen wir nach Materialien, die weniger Abfall verursachen oder im Laufe ihres gesamten Produktlebenszyklus geringere Auswirkungen auf die Umwelt haben. Deshalb schlagen wir in der Produktentwicklung immer wieder neue und innovative Wege ein.

**1) Vorantreiben von Innovationen:** Der adidas Konzern arbeitet mit Organisationen und Industriepartnern zusammen, um Innovationen bei der Fertigung nachhaltiger Produkte zu beschleunigen.

- **Parley for the Oceans:** Im Jahr 2015 hat sich der adidas Konzern mit der Organisation ‚Parley for the Oceans‘ zusammengeschlossen, die sich für den Schutz und Erhalt der Weltmeere einsetzt, indem sie das Bewusstsein über den Zustand der Ozeane zu schärfen versucht. Im Rahmen dieser Partnerschaft sollen unter anderem die Entwicklung innovativer Produkte sowie die Verwendung von Materialien, die aus Plastikabfällen aus dem Meer bestehen, vorangetrieben werden. Der adidas Konzern hat in dieser Hinsicht bereits konkrete Maßnahmen eingeleitet: Neben dem weltweit ersten Schuh, dessen Obermaterial vollständig aus recycelten und aufbereiteten Abfällen aus dem Meer besteht, haben wir einen Schuh präsentiert, dessen Zwischensohle aus Meeresplastik im 3D-Druck gefertigt

wurde. Darüber hinaus haben wir uns verpflichtet, in unseren eigenen Geschäften auf Plastiktüten zu verzichten. Gemeinsam mit unserem Partner COTY haben wir mit Wirkung zum 31. Dezember 2015 die Verwendung von Mikroplastikteilchen in allen adidas Körperpflegeprodukten eingestellt. Nähere Informationen hierzu sind auf unserer Internetseite zu finden.

- **Sport Infinity:** Ebenfalls 2015 verkündete der adidas Konzern den Start des von der Europäischen Kommission finanzierten und von adidas geleiteten Forschungsprojekts „Sport Infinity“, an dem Experten verschiedener Branchen mitwirken. Es zielt darauf ab, ein Material zu entwickeln, das sich in einem abfall- und klebstofffreien Prozess unbegrenzt wiederverwerten lässt. In der Folge könnten Sportartikel immer wieder zu neuen Produkten geformt werden. „Sport Infinity“ stellt den nächsten Schritt unserer Innovationsbemühungen dar und trägt zu unserem Ziel bei, den Nachhaltigkeitskreislauf zu schließen. Nähere Informationen hierzu sind auf unserer Internetseite zu finden.

↙ [www.adidas-group.com/s/  
parley-for-the-oceans](http://www.adidas-group.com/s/parley-for-the-oceans)

**2) Etablierung und weiterer Ausbau von Better Cotton und recyceltem Polyester:** Umweltfreundliche Materialien ersetzen bereits heute in zahlreichen unserer Schuhmodelle und Bekleidungsprodukte die herkömmlichen Materialien. Durch den verstärkten Einsatz nachhaltiger Materialien wie Better Cotton oder recyceltem Polyester verringern wir kontinuierlich unsere Auswirkungen auf die Umwelt.

- **Better Cotton:** Der adidas Konzern hat sich verpflichtet, in den kommenden Jahren den Baumwollanteil, der über die Better Cotton Initiative (BCI) beschafft wird, zu erhöhen. Die BCI hat sich zum Ziel gesetzt, den Einsatz von Pestiziden zu verringern. Die Initiative engagiert sich zudem für eine effiziente Wassernutzung, Fruchtwechsel und faire Arbeitsbedingungen. Im Jahr 2015 bezogen wir 43% unserer gesamten Baumwolle als Better Cotton. Damit haben wir unser ursprüngliches Ziel, 40% als Better Cotton zu beziehen, sogar übertroffen und sind auf dem besten Weg, unser Ziel zu erreichen, bis 2018 100% der Baumwolle in unseren Produkten als „nachhaltige Baumwolle“ zu beschaffen. „Nachhaltige Baumwolle“ bezeichnet in diesem Zusammenhang Better Cotton, Baumwolle aus zertifiziert biologischem Anbau sowie sonstige nachhaltig produzierte Baumwolle, die aktuell oder zukünftig verfügbar ist.
- **Recycelter Polyester:** Die Verwendung von recyceltem Polyester bietet zahlreiche Vorteile gegenüber neu hergestelltem Polyester. Sie verringert unsere Abhängigkeit von Erdöl, vermeidet Abfall und verhindert, dass Polyester auf Deponien entsorgt wird. Während neuer Polyester aus Erdöl hergestellt wird, entsteht recycelter Polyester aus recycelten Abfällen wie Plastikflaschen oder gebrauchter Kleidung, die verarbeitet und zu Fasern gesponnen werden. Wir setzen in immer mehr Bekleidung und Schuhen recycelten Polyester ein.

↙ [www.bettercotton.org](http://www.bettercotton.org)

**3) Sichere Produkte dank strenger Kontrolle:** Wir haben definierte Standards für den Einsatz von Gefahrstoffen festgelegt, die den strengsten örtlichen Bestimmungen sowie den höchsten Anforderungen in puncto Schutz und Sicherheit von Konsumenten entsprechen. Die Richtlinie zu verbotenen Substanzen untersagt zum Beispiel den Einsatz von Chemikalien, die als schädlich oder toxisch eingestuft werden. Auch die Beschaffung oder Verarbeitung etwaiger Rohmaterialien von bedrohten oder gefährdeten Arten, die auf der Roten Liste der International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN) stehen, ist untersagt. Ebenso ist die Verwendung von Leder, Haut oder Fellen, die durch nicht artgerechte Behandlung frei lebender oder gezüchteter Tiere gewonnen werden, für die Herstellung unserer Produkte nicht akzeptabel. Diese Standards sind für alle Geschäftspartner verbindlich und werden anhand unseres kontinuierlichen Dialogs mit wissenschaftlichen Organisationen regelmäßig aktualisiert. Externe Prüfstellen sowie unsere eigenen Qualitätssicherungslabore kontrollieren fortlaufend Materialproben, um sicherzustellen, dass sich die Zulieferer an unsere Anforderungen halten. Alle Materialien, die unseren Standards und Spezifikationen nicht entsprechen, lehnen wir ab.

↙ [www.adidas-group.com/s/  
produksicherheit](http://www.adidas-group.com/s/produksicherheit)

## REDUZIERUNG DER UMWELTAUSWIRKUNGEN AN UNSEREN EIGENEN STANDORTEN

Im Rahmen unseres Green-Company-Programms hatten wir uns ehrgeizige Ziele für 2015 gesetzt, die bereits zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Umweltauswirkungen an unseren eigenen Standorten geführt haben. Diese konkreten und messbaren konzernweiten Ziele halfen uns, den Energie-, Wasser- und Papierverbrauch sowie unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen und unseren Haushaltsmüll deutlich zu senken. Die Erfolge für 2015 werden in unserer jährlichen Green Company-Leistungsanalyse veröffentlicht.

↙ [www.adidas-group.com/s/  
berichte-daten-und-zahlen](http://www.adidas-group.com/s/berichte-daten-und-zahlen)

Im Laufe des Jahres 2015 haben wir die Fortführung unseres ‚Green Company‘-Programms erarbeitet, in der unsere Ziele bis 2020 enthalten sind. Diese neuen Ziele bauen auf unseren Errungenschaften der letzten sieben Jahre auf und unterstreichen zudem unser fortwährendes Bestreben, in Sachen Umweltschutz eine Führungsrolle in unserer Branche einzunehmen. Zu den Höhepunkten zählen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Ziele zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie die kontextbezogenen Ziele zur Verringerung des Wasserverbrauchs. Des Weiteren haben wir den Geltungsbereich der Initiative ‚Green Company‘ auf unsere eigenen Geschäfte weltweit ausgedehnt.

↙ [www.adidas-group.com/s/green-company](http://www.adidas-group.com/s/green-company)

### **VERBESSERUNG DER UMWELTAUSWIRKUNGEN IN UNSEREN ZULIEFERBETRIEBEN**

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

**Zertifizierung von Zulieferbetrieben:** Der Großteil unseres Beschaffungsvolumens bei Schuhen wird in Betrieben produziert, die nach OHSAS 18000 und/oder ISO 14001 zertifiziert sind. Aber auch das restliche Volumen wird in Produktionsstätten hergestellt, die geeignete Managementsysteme implementiert haben, jedoch bisher noch nicht zertifiziert sind. Sämtliche Schuhproduktionsstätten werden regelmäßig anhand der Standards des adidas Konzerns hinsichtlich Umweltauswirkungen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz geprüft.

**Erweitertes Programm für das Chemikalienmanagement:** Chemikalienmanagement und -innovation sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Wir möchten ermitteln, wie wir die Produktentwicklung verbessern und gleichzeitig die Umweltauswirkungen unserer Geschäftstätigkeit reduzieren können. Unser Programm umfasst die vier Elemente Produktsicherheit, Umweltpflichten, Einsatz von Chemikalien und Offenlegung/Transparenz.

↙ [www.adidas-group.com/s/umweltrichtlinien](http://www.adidas-group.com/s/umweltrichtlinien)

- **Produktsicherheit:** Seit Einführung des ersten Regelwerks für verbotene Substanzen im Jahr 1998, das jährlich aktualisiert wird, entwickelt der adidas Konzern seine Richtlinien, die den Einsatz von Chemikalien bei der Herstellung unserer Produkte verbieten oder einschränken, ständig weiter.
- **Umweltpflichten:** Eine Reihe von Richtlinien für Zulieferer mit umfassenden und detaillierten Standards für die Handhabung, Lagerung und Entsorgung von Chemikalien sowie Standards für Abwasser und Abwasserbehandlung bilden die Grundlage für Inspektionen von Produktionsstätten und für die von unserem SEA-Team und externen Prüfern durchgeföhrten Bewertungen. Im Jahr 2015 hat das Unternehmen inklusive Chemikalienmanagement-Audits 138 Umweltpflichten bei Zulieferbetrieben durchgeführt (2014: 143).
- **Einsatz von Chemikalien:** Zusätzlich zu der bewährten Nutzung des bluefinder Systems von bluesign technologies für die Auswahl von Chemikalien durch unsere Zulieferer ist es uns gelungen, die Verwendung von langkettigen Perfluorcarbonen (PFCs) im Jahr 2014 einzustellen.
- **Offenlegung/Transparenz:** Im Rahmen unserer Vorreiterrolle zur Verbesserung der Offenlegungspraxis und der Transparenz innerhalb unserer Beschaffungskette haben wir renommierte Plattformen wie die Water Pollution Map bzw. die Air Pollution Map für China des Institute of Public and Environmental Affairs (IPE) aktiv gefördert. Zusätzlich haben wir bis Ende 2015 50% aller sogenannten ‚Nassverfahren‘ in der gesamten globalen Beschaffungskette offengelegt.

## IM DIALOG MIT STAKEHOLDERN WELTWEIT

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

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

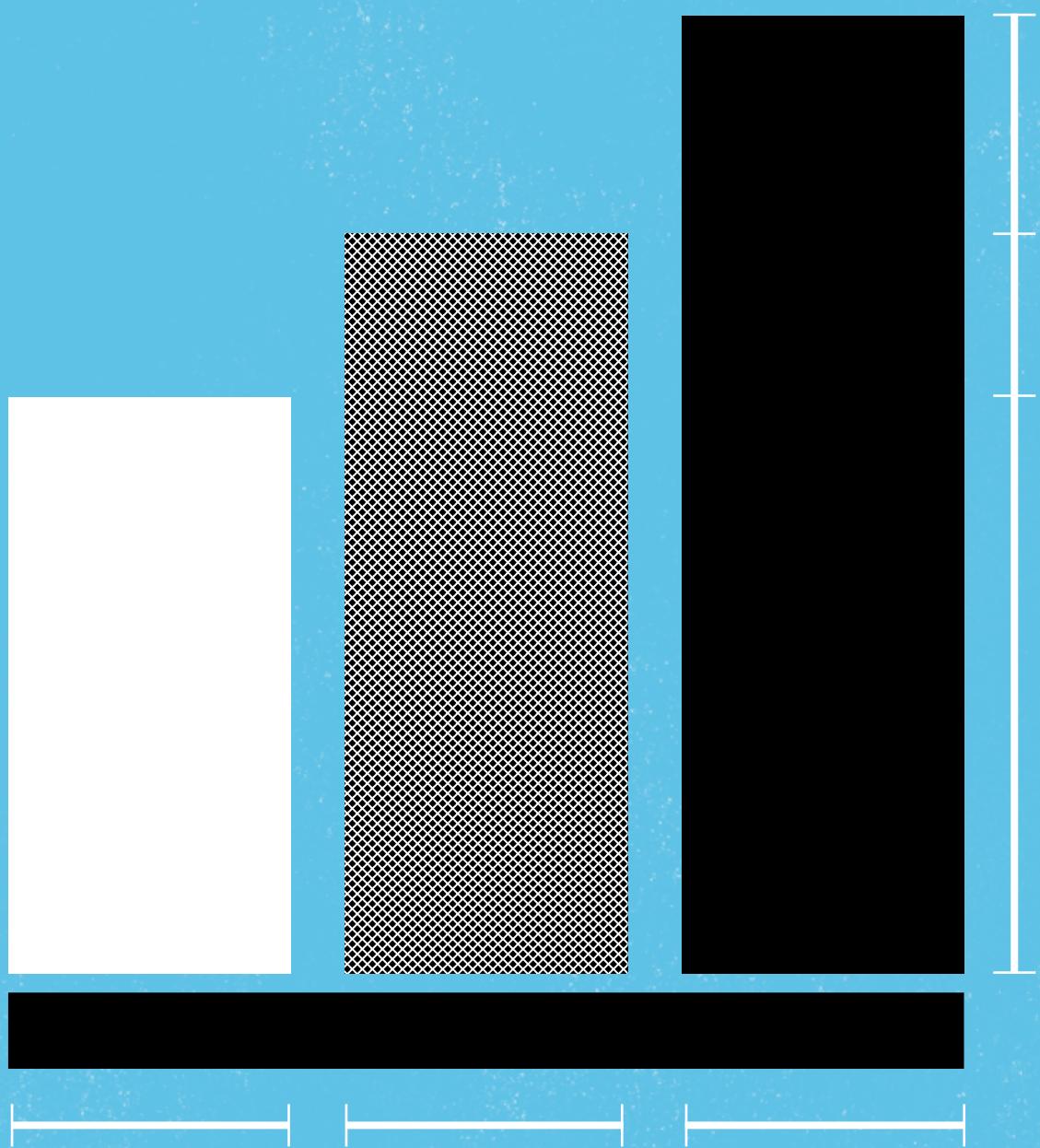
↙ [www.adidas-group.com/s/  
aufbau-beschaffungskette](http://www.adidas-group.com/s/aufbau-beschaffungskette)

## EXTERNE ANERKENNUNG UNSERES NACHHALTIGKEITSPROGRAMMS

Unser Nachhaltigkeitsprogramm erhält fortlaufend Anerkennung von internationalen Institutionen, Rating-Agenturen und NGOs sowie von Socially-Responsible-Investment-Analysten. Im Jahr 2015 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl renommierter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. So wurde die adidas AG z. B. zum 16. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen, die erste globale Aktienindexfamilie, die die Sozial- und Umweltleistungen sowie die Finanzergebnisse weltweit führender Unternehmen analysiert und bewertet. Im Sektor „Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“ wurde die adidas AG als Branchenführer in der Kategorie „Innovation Management“ ausgezeichnet und erhielt weit über dem Durchschnitt liegende Bewertungen in den Kategorien „Supply Chain Management“, „Stakeholder Engagement“, „Environmental Management System“ sowie „Talent Attraction and Retention“. Die unten stehende Infobox gibt eine Übersicht über Nachhaltigkeitsindizes, in denen die adidas AG vertreten ist. Darüber hinaus erreichte der adidas Konzern im Jahr 2015 den dritten Platz in der Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ (Global 100 Index) und wurde als bestes europäisches Unternehmen und Branchenführer ausgezeichnet. Zudem erhielt der adidas Konzern eine Auszeichnung für die herausragende Umweltleistung seiner Beschaffungskette in China und wurde in der jährlichen Citi-Bewertung (Corporate Information Transparency Index) auf Platz eins in der Textilbranche geführt. Die Rangliste wurde gemeinsam vom Institute of Public & Environmental Affairs (IPE) und dem Natural Resources Defense Council (NRDC) erarbeitet. Sie erfasst die 100 führenden Marken im Hinblick auf das Umweltmanagement ihrer Beschaffungsketten in China.

### ⓘ DIE ADIDAS AG IN NACHHALTIGKEITSINDIZES

- Dow Jones Sustainability Indizes (World und Europe)
- ECPi Ethical Equity Indizes (Euro und EMU)
- Ethibel Sustainability Indizes (Global und Europe)
- Euronext Vigeo Indizes (Eurozone 120 und Europe 120)
- FTSE4Good Index Serie
- MSCI Global Sustainability Indizes
- MSCI SRI Indizes
- STOXX Global ESG Leaders



# UNSER

## **Internes Konzern-Managementsystem**

102

## **Geschäftsentwicklung des Konzerns**

107

- Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche
- Gewinn- und Verlust-Rechnung
- Bilanz und Kapitalflussrechnung
- Treasury
- Jahresabschluss und Lagebericht der adidas AG
- Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB

107

107

111

119

124

130

134

138

## **Geschäftsentwicklung nach Segmenten**

138

- Westeuropa
- Nordamerika
- China
- Russland/GUS
- Lateinamerika
- Japan
- MEAA (Naher Osten, Afrika und andere asiatische Märkte)
- Andere Geschäftssegmente

139

140

141

142

143

144

145

146

148

## **Nachtrag und Ausblick**

148

- Nachtrag
- Ausblick

148

148

## **Risiko- und Chancenbericht**

156

- Erläuterung wesentlicher Risiken
- Erläuterung der Chancen

162

173

## **Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management**

175

# FINANZ-JAHR

## **Konzernlagebericht**

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

# INTERNES KONZERN-MANAGEMENTSYSTEM

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

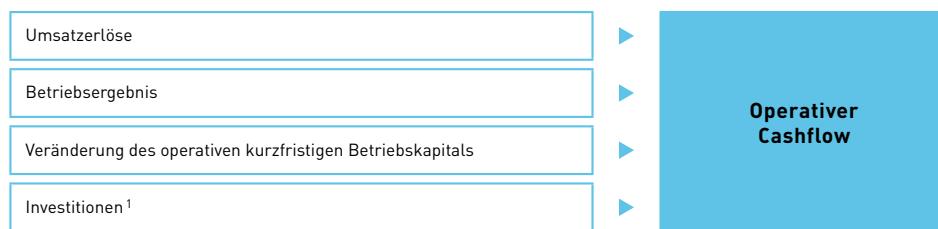
## OPERATIVER CASHFLOW IM MITTELPUNKT DES INTERNEN KONZERN-MANAGEMENTSYSTEMS

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

 siehe Glossar, S. 260

 siehe Grafik 01

### 01 FINANZIELLE KPIS DES ADIDAS KONZERNS



<sup>1</sup> Abzüglich Abschreibungen.

## **OPERATIVE MARGE ALS WESENTLICHE KENNZahl DER OPERATIVEN FORTSCHRITTE**

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

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

- Minimierung von Lagerräumungsaktivitäten bei gleichzeitiger Erhöhung des Anteils der Verkäufe zum vollen Preis.
- Optimierung des Produktmix.
- Verbesserung unserer Vertriebsqualität (besonderer Fokus liegt hierbei auf selbst kontrollierten Verkaufsflächen).
- Umsetzung effizienzsteigernder Initiativen in der Beschaffungskette.

 siehe Glossar, S. 260

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

 siehe Glossar, S. 260

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

 siehe Glossar, S. 260

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

## **STRAFFES MANAGEMENT DES OPERATIVEN KURZFRISTIGEN BETRIEBSKAPITALS**

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

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

## **INVESTITIONEN ZIELEN AUF MAXIMALE ZUKÜNTIGE RENDITE AB**

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

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

## **02 WICHTIGE FINANZKENNZAHLEN**

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

<sup>1</sup> Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

## NICHT FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

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

Im Rahmen unseres strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ möchten wir unseren ganzheitlich orientierten Leistungsmanagementansatz über den Finanzbereich hinaus erweitern. Deshalb werden wir 2016 erste Initiativen in puncto „integriertes Leistungsmanagement“ auf den Weg bringen, das für mehr Transparenz in allen Bereichen unseres Konzerns sorgen soll. Auf diese Weise möchten wir die Entscheidungsprozesse sowie auch die tatsächliche Wertschöpfung weiter verbessern.

**Marktanteile und Net Promoter Score (NPS):** Die Schaffung starker Markenidentitäten ist entscheidend, um unser Markenimage und unsere Reputation zu stärken sowie unser Umsatz- und Gewinnwachstum zu unterstützen und voranzutreiben. Auch für die Ausweitung unserer Marken in neue Kategorien und Regionen ist dies ein wichtiger Faktor. Daher investieren wir sowohl auf Markt- als auch auf Kategorieebene in primäre qualitative und quantitative Marktforschung, darunter Trendscouting, Verbraucherumfragen und Marktanteilsdaten, um die Stärke unserer Marken und Kategorien zu ermitteln. Zu den regelmäßig erfassten Daten zählen Marktanteile, Markenbekanntheit, Markenbeliebtheit und Kaufabsichten. Darüber hinaus haben wir im Rahmen von „Creating the New“ ein Net Promoter Score (NPS) eingeführt, das uns ermöglicht, die Markenwahrnehmung noch sorgfältiger zu analysieren. Diese Maßnahmen werden von unseren Marktforschungs- und Konsumententrendteams geleitet und regelmäßig überprüft. Die daraus resultierenden Ergebnisse finden in den variablen Vergütungskomponenten der Mitglieder des Vorstands und eines Großteils der Belegschaft Berücksichtigung.

+ siehe Beurteilung von Geschäftsentwicklung, Risiken und Chancen sowie Ausblick durch das Management, S. 175

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

+ siehe Glossar, S. 260

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

+ siehe Global Operations, S. 74

**Mitarbeiterengagement:** Um das Engagement und die Motivation unserer Mitarbeiter zu messen, führt der adidas Konzern Mitarbeiterumfragen durch. Diese Umfragen liefern wichtige Erkenntnisse darüber, wie gut wir es als Arbeitgeber schaffen, unsere Mitarbeiter zu motivieren. So können wir die richtigen Schwerpunkte und künftigen Mitarbeiterstrategien konzernweit erarbeiten. Vor dem Hintergrund organisatorischer Veränderungen innerhalb unseres Konzerns wird der bisherige Ansatz für Mitarbeiterumfragen hinsichtlich Umfang und Häufigkeit derzeit überarbeitet. Der neue Ansatz soll 2017 eingeführt werden.

+ siehe Mitarbeiter, S. 87

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

⊕ siehe Nachhaltigkeit, S. 94

⊕ siehe Nachhaltigkeit, S. 94

↙ [www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/berichte-policies-und-daten/nachhaltigkeitsberichte](http://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/berichte-policies-und-daten/nachhaltigkeitsberichte)

### **STRUKTURIERTES SYSTEM ZUR MESSUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG**

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

⊕ siehe Glossar, S. 260

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

### **VERBESSERUNG DES INTEGRIERTEN ANSATZES FÜR PLANUNG UND MANAGEMENT**

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

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

# GESCHÄFTSENTWICKLUNG DES KONZERNS

Der adidas Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2015 hervorragende Geschäftsergebnisse. Der Konzernumsatz stieg, vor allem aufgrund des deutlichen Wachstums sowohl bei adidas als auch bei Reebok, währungsbereinigt um 10 %. In Euro erhöhte sich der Konzernumsatz um 16 % auf 16,915 Mrd. € (2014: 14,534 Mrd. €). Die Bruttomarge des Konzerns verbesserte sich um 0,6 Prozentpunkte auf 48,3 % (2014: 47,6 %). Verantwortlich hierfür waren in erster Linie positive Effekte aus einem günstigeren Preis-, Vertriebskanal- und Kategoriemix. Im Jahr 2015 ergab sich eine Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € (2014: 78 Mio. €). Diese Einmalaufwendungen waren nicht zahlungswirksam und hatten keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz nahmen um 0,4 Prozentpunkte auf 43,1 % zu. Grund hierfür war die geplante Erhöhung der Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen, um die Attraktivität der Marken des Konzerns zu stärken. Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lag das Betriebsergebnis des Konzerns mit 1,094 Mrd. € um 14 % über dem Vorjahresniveau (2014: 961 Mio. €). Die operative Marge verringerte sich damit um 0,1 Prozentpunkte auf 6,5 % (2014: 6,6 %). Der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg um 12 % auf 720 Mio. € (2014: 642 Mio. €). Im Geschäftsjahr 2015 verzeichnete der Konzern einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 46 Mio. € (2014: Verlust in Höhe von 68 Mio. €). Der auf Anteileigener entfallende Gewinn aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg um 18 % auf 668 Mio. € (2014: 568 Mio. €). Das unverwässerte und das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lagen mit 3,32 € um 22 % über dem Vorjahresniveau (2014: 2,72 €).

## ENTWICKLUNG GESAMTWIRTSCHAFT UND BRANCHE

### WELTWIRTSCHAFT WÄCHST 2015 UM 2,4 %

Im Jahr 2015 fiel das Wachstum der Weltwirtschaft geringer aus als ursprünglich prognostiziert. Insgesamt stieg das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 2,4 %. Während die Industrieländer dank einer gestiegenen Binnennachfrage sowie positiver Arbeitsmarktentwicklungen und Kreditbedingungen Anzeichen einer wirtschaftlichen Erholung zeigten, verzeichneten die Entwicklungsländer enttäuschende Ergebnisse. Diese waren auf den abgeschwächten weltweiten Handel, niedrige Rohstoffpreise, steigende Kreditkosten und Unsicherheiten in Bezug auf die Geld- und Fiskalpolitik zurückzuführen.

In Westeuropa stieg das BIP im Jahr 2015 um 1,7 %. Diese Entwicklung wurde durch die niedrigeren Energiepreise, die Abschwächung des Euro, ein robustes Exportwachstum sowie die zunehmend expansive Geldpolitik der EZB gestützt. Kennzeichnend für die meisten Volkswirtschaften der Region waren ein geringer Inflationsdruck sowie eine steigende Inlandsnachfrage, wobei insbesondere Spanien und Großbritannien ein gesundes BIP-Wachstum erzielen konnten. Trotz Verbesserungen des Konsumentenvertrauens führten die hohen Arbeitslosenquoten in einigen Märkten sowie gedämpfte Lohnsteigerungen und ungünstige Entwicklungen der Staatsschulden nach wie vor zu einem schwachen BIP-Wachstum in zahlreichen Ländern der Region.

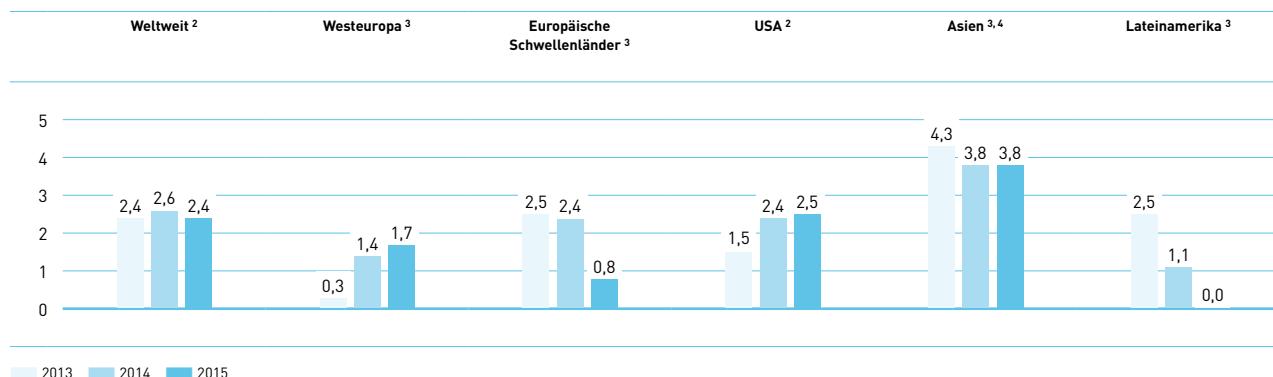
Die europäischen Schwellenländer verzeichneten 2015 ein BIP-Wachstum von 0,8% und blieben somit hinter dem Wert der Vorjahre zurück. Hauptgründe für das BIP-Wachstum waren moderate Exportaktivitäten und Lohnsteigerungen, die zu soliden Konsumausgaben führten. Die Verlangsamung im Vergleich zu den Vorjahren war in erster Linie das Ergebnis der anhaltenden politischen Spannungen im Russland-Ukraine-Konflikt sowie des hohen Inflationsdrucks in diesen Ländern. All diese Entwicklungen wirkten sich nachteilig auf Konsum- und Investitionsausgaben aus. Vor allem die Wirtschaft Russlands litt unter den verhängten Sanktionen sowie dem hohen Inflationsdruck, die zusammen mit den niedrigen Ölpreisen und der fortgesetzten Schwäche des Rubels die Verbraucherstimmung trübten und die Konjunkturentwicklung belasteten.

Die US-Wirtschaft verzeichnete 2015 ein moderates Wachstum in Höhe von 2,5%. Der Aufschwung wurde primär durch einen niedrigen Inflationsdruck, positive Entwicklungen auf dem Arbeits- und Immobilienmarkt sowie niedrige Ölpreise gestützt, die zu einem Anstieg bei den Konsumausgaben führten. Jedoch gerieten die Industrie und das Exportwachstum infolge des schwachen globalen Wachstums, der niedrigen Energiepreise sowie der anhaltenden Stärke des US-Dollar unter Druck. Die Entscheidung der US-Notenbank im Dezember, zum ersten Mal seit fast zehn Jahren die Zinsen anzuheben, spiegelte die Verbesserungen in der US-Wirtschaft, insbesondere auf dem Arbeitsmarkt, wider.

Asien blieb mit einem BIP-Wachstum von 3,8% die am schnellsten wachsende Region, auch wenn dieser Wert eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums gegenüber den Vorjahren bedeutet. In China ging das Wachstum auf 6,9% zurück. Neben einer gesunkenen Industrieproduktion, einer geringeren Aktivität im verarbeitenden Gewerbe und gehemmten Investitionen wirkte sich auch ein mäßiges Exportwachstum auf dieses Ergebnis aus. Japan verzeichnete eine leichte Erholung und ein Wachstum in Höhe von 0,6%. Hauptgründe hierfür waren eine expansive Geldpolitik, höhere verfügbare Realeinkommen und gestiegene Exporte sowie eine verbesserte Stimmung in der Wirtschaft und bei Verbrauchern. Die indische Wirtschaft erzielte 2015 ein Wachstum in Höhe von 7,3%, wobei ein geringer Inflationsdruck und niedrigere Rohstoffpreise die Konsumausgaben ankurbelten.

In Lateinamerika blieb das BIP stabil gegenüber dem Vorjahr, wobei die Entwicklung in den wichtigsten Ländern der Region unterschiedlich ausfiel. Während die Wirtschaft in Argentinien hauptsächlich infolge eines verbesserten Arbeitsmarkts und erhöhter Staatsausgaben ein positives BIP-Wachstum erzielen konnte, verschärfte sich die Rezession in Brasilien. Geringe Investitionstätigkeiten, ein schwaches Konsumentenvertrauen, politische Instabilität, ungünstige Entwicklungen der Staatsschulden sowie steigende Arbeitslosenzahlen führten zu einem weiteren wirtschaftlichen Abschwung im Land und vertieften die Rezession des Landes. Andere Volkswirtschaften der Region, darunter Mexiko, Kolumbien und Chile, erzielten 2015 ein gesundes BIP-Wachstum. Steigende private Konsumausgaben, Lohnsteigerungen und eine höhere Inlandsnachfrage waren dafür verantwortlich.

#### 01 ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS NACH REGIONEN<sup>1</sup> IN %



<sup>1</sup> Reale Veränderung in Prozent im Vorjahresvergleich; Zahlen für 2013 und 2014 gegenüber dem Vorjahr angepasst.

<sup>2</sup> Quelle: World Bank.

<sup>3</sup> Quelle: HSBC.

<sup>4</sup> Umfasst auch Japan und den Pazifikraum.

## DYNAMIK DER SPORTARTIKELBRANCHE HÄLT AN

Die globale Sportartikelbranche verzeichnete im Jahr 2015 ein Wachstum, unterstützt durch steigende Konsumausgaben sowohl in den Schwellen- als auch in den Industrieländern. Darüber hinaus erlebte der E-Commerce-Vertriebskanal weiterhin ein rasantes Wachstum, da die Händler verstärkt auf mobile Technologien und soziale Medien zurückgriffen. Aus Kategoriesicht zeigte der Bereich Sportschuhe 2015 eine robuste Entwicklung. Während Freizeit- und Retro-Laufschuhe sowie Wanderschuhe kräftige Zuwächse im Jahresverlauf erzielen konnten, verlangsamte sich die Entwicklung bei funktionellen Laufschuhen sowie im Bereich Performance-Basketball etwas. Bei Sportzubehör wurde der Umsatz durch ungünstige Witterungsbedingungen beeinträchtigt. Auch der Umsatz mit Sportausrüstung gestaltete sich nach wie vor schwierig, da die Beteiligung an Mannschaftssportarten weiter zurückging. Im Bereich Fashion erwies sich Athleisure erneut als wichtiger Wachstumstreiber für die Branche.

In Westeuropa förderte die verbesserte Verbraucherstimmung das Branchenwachstum. In den europäischen Schwellenländern wirkte sich der Rückgang der verfügbaren Einkommen, hauptsächlich infolge eines hohen Inflationsdrucks sowie der anhaltenden Schwäche des Rubels, negativ auf das Verbrauchertrauen und die Konsumausgaben aus. Dadurch wurde das Wachstum der Sportartikelbranche geschmälert, insbesondere in Russland.

### 02 ARBEITSLOSENQUOTE NACH QUARTALEN UND REGIONEN<sup>1</sup> IN % DER ERWERBSFÄHIGEN BEVÖLKERUNG

	Q4 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015
USA <sup>2</sup>	5,7	5,5	5,4	5,1	5,0
Eurozone <sup>3</sup>	11,4	11,2	11,0	10,7	10,4
Japan <sup>4</sup>	3,4	3,4	3,4	3,4	3,3
China <sup>5</sup>	4,1	4,1	4,0	4,1	5,1
Russland <sup>6</sup>	5,3	5,9	5,4	5,2	5,8
Brasilien <sup>7</sup>	4,3	6,2	6,9	7,6	6,9

<sup>1</sup> Zahlen am Quartalsende.

<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 Geografie und Statistik.

### 03 QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTEN-PREISINDEX<sup>1</sup> NACH REGIONEN

	Q4 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015
USA <sup>2</sup>	0,8	-0,1	0,1	0,0	0,7
Eurozone <sup>3</sup>	-0,2	-0,1	0,2	-0,1	0,2
Japan <sup>4</sup>	2,4	2,3	0,4	0,0	0,2
China <sup>5</sup>	1,5	1,4	1,4	1,6	1,6
Russland <sup>6</sup>	11,4	16,9	15,3	15,7	12,9
Brasilien <sup>7</sup>	6,4	8,1	8,9	9,5	10,7

<sup>1</sup> Zahlen am Quartalsende.

<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 Geografie und Statistik.

### 04 QUARTALSWEISE ENTWICKLUNG DES KONSUMENTEN-VERTRAUENS<sup>1</sup> NACH REGIONEN

	Q4 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015
USA <sup>2</sup>	93,1	101,4	99,8	102,6	96,3
Eurozone <sup>3</sup>	-10,9	-3,6	-5,5	-7,0	-5,7
Japan <sup>4</sup>	37,5	41,1	41,9	40,4	41,3
China <sup>5</sup>	105,8	107,1	105,5	105,6	103,7
Russland <sup>6</sup>	-18,0	-32,0	-23,0	-24,0	-26,0
Brasilien <sup>7</sup>	109,2	100,0	96,2	96,3	96,3

<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.

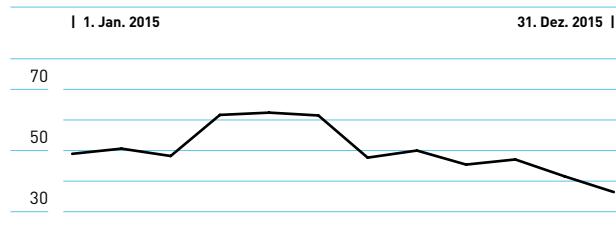
<sup>7</sup> Quelle: Brasilianischer Verband der Industrie.

**05 WECHSELKURSENTWICKLUNG<sup>1</sup>** 1€ ENTSPRICHT

	Durch-schnitts-kurs 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015	Durch-schnitts-kurs 2015
USD	1,3296	1,0759	1,1189	1,1203	1,0887	1,1101
GBP	0,8066	0,7273	0,7114	0,7385	0,7340	0,7259
JPY	140,44	128,95	137,01	134,69	131,07	134,42
RUB	50,737	62,902	62,126	74,205	79,347	67,682
CNY	8,1919	6,6084	6,8405	7,1266	7,0696	6,9721

<sup>1</sup> Kassakurs am Quartalsende.

**06 2015 ÖLPREISENTWICKLUNG<sup>1</sup>** IN US-\$ JE BARREL



Quelle: Bloomberg.

In Nordamerika konnte die Sportartikelbranche eine robuste Entwicklung erzielen. Dabei profitierte die Branche von steigenden verfügbaren Realeinkommen sowie einem geringen Inflationsdruck in der Region. Aus Kategoriesicht blieb die Nachfrage nach Sportschuhen für den Freizeitbereich weiterhin sehr hoch. Unterstützt durch Umsatzsteigerungen bei klassischen sowie Lifestyle-Modellen fiel das Wachstum in diesem Bereich höher aus als in anderen Kategorien. Während Basketballschuhe, insbesondere dank der Lifestyle-Modelle, ein moderates Wachstum verzeichneten, beruhte der Umsatz bei Laufschuhen vorrangig auf Fashion-Modellen. Der Umsatz bei Sportbekleidung ging leicht zurück und wurde durch ungünstige Witterungsbedingungen beeinträchtigt. Obwohl sich auf dem Golfmarkt im zweiten Halbjahr 2015 dank ungewöhnlich milder Witterung und neuer Produkteinführungen eine allmähliche Erholung weiter andeutete, setzten sich die strukturellen Änderungen fort.

In Asien führten ein geringer Inflationsdruck und Lohnsteigerungen zu höheren verfügbaren Einkommen und Konsumausgaben, was sich wiederum positiv auf die Entwicklung der Sportartikelbranche auswirkte. Dieser Trend konnte vor allem in China beobachtet werden und führte zu einem gesunden Wachstum der Branche, insbesondere außerhalb der wichtigsten Großstädte. Der Sportartikelumsatz in Japan legte im Laufe des Jahres, in erster Linie aufgrund höherer Konsumausgaben und einer höheren Inlandsnachfrage, zu. In Indien verzeichnete die Branche weiterhin hohe Wachstumsraten.

Die Sportartikelindustrie Lateinamerikas konnte 2015 nur leicht zulegen. Niedrige Arbeitslosenquoten und höhere Löhne wurden zum Teil durch einen hohen Inflationsdruck und schwache Konsumausgaben kompensiert. Brasilien, der Markt, der im Vorjahr noch am meisten von der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2014 profitiert hatte, war von diesen Entwicklungen besonders betroffen.

## GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

### FOKUS AUF FORTGEFÜHRTE GESCHÄFTSBEREICHE

Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäftssegments am 31. Juli 2015 werden die Ergebnisse des Rockport Geschäftssegments zum Ende Dezember 2015 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2014 und 2015 in diesem Bericht beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeföhrten Geschäftsbereiche des Konzerns.

### WÄHRUNGSBEREINIGTER KONZERNUMSATZ STEIGT 2015 UM 10 %

Der Konzernumsatz wuchs im Geschäftsjahr 2015 auf währungsbereinigter Basis um 10 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem ein zweistelliges Umsatzwachstum bei der Marke adidas sowie ein Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Bereich bei Reebok. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Konzernumsatz nahm 2015 um 16 % zu und erreichte 16,915 Mrd. € (2014: 14,534 Mrd. €).

 siehe Grafik 07

### KONZERNUMSATZ ERHÖHT SICH HAUPTSÄCHLICH AUFGRUND DEUTLICHER ZUWÄCHSE BEI ADIDAS UND REEBOK

Im Geschäftsjahr 2015 erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz von adidas um 12 %. Dies war vor allem zweistelligen Zuwachsen bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Das Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Bereich in den Kategorien Training, Running und Fußball trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok legte im Vergleich zum Vorjahr um 6 % zu. Dies war in erster Linie auf zweistellige Steigerungen in den Kategorien Training und Studio sowie auf Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Running und bei Classics zurückzuführen. Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf verringerte sich währungsbereinigt um 13 %. Verantwortlich hierfür waren Umsatrzügige in den meisten Kategorien, vor allem bei Metallhölzern und Eisen.

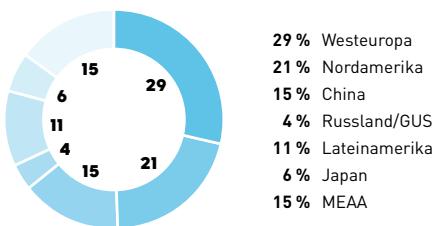
#### 07 UMSATZERLÖSE<sup>1,2</sup> IN MIO. €

2015	16.915
2014	14.534
2013	14.203
2012	14.883
2011	13.322

<sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeföhrten Geschäftsbereiche wider.

<sup>2</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

#### 08 UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Die Zahlen spiegeln die Geschäftstätigkeit aller Geschäftssegmente des adidas Konzerns, inklusive der Anderen Geschäftssegmente, wider.

### **KONZERNUMSATZ WÄCHST IN DEN BEREICHEN SCHUHE UND BEKLEIDUNG**

Der währungsbereinigte Umsatz im Bereich Schuhe stieg im Geschäftsjahr 2015 um 19 %. Dies war insbesondere zweistelligen Umsatzsteigerungen in der Kategorie Fußball sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Die Kategorie Running, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichnete, trug ebenfalls zu diesem Anstieg bei. Der Umsatz im Bereich Bekleidung erhöhte sich auf währungsbereinigter Basis um 5 %. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch zweistelliges Umsatzwachstum bei adidas Originals und adidas neo, hohe einstellige Zuwächse in der Kategorie Running sowie eine Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich in der Kategorie Training. Die Umsatzerlöse im Bereich Zubehör gingen, infolge des Umsatzrückgangs bei TaylorMade-adidas Golf, auf währungsbereinigter Basis um 8 % zurück.

 siehe Tabelle 09

### **WÄHRUNGSBEREINIGTER KONZERNUMSATZ NIMMT IN DEN MEISTEN MARKTSEGMENTEN ZU**

Im Geschäftsjahr 2015 erhöhte sich der zusammengefasste währungsbereinigte Umsatz der Marken adidas und Reebok in den meisten Marktsegmenten. In Westeuropa nahm der Umsatz, vor allem infolge zweistelliger Zuwächse in Großbritannien, Italien, Frankreich und Spanien, währungsbereinigt um 17 % zu. In Nordamerika lag der währungsbereinigte Umsatz um 5 % über dem Vorjahresniveau. In China legte der währungsbereinigte Umsatz um 18 % zu. In Russland/GUS ging der Umsatz währungsbereinigt um 11 % zurück. In Lateinamerika stieg der Umsatz, vor allem aufgrund zweistelliger Zuwächse in Argentinien, Mexiko, Chile, Peru und Kolumbien, auf währungsbereinigter Basis um 12 %. In Japan blieb der währungsbereinigte Umsatz stabil. In MEAA nahm der währungsbereinigte Umsatz um 14 % zu. Dieser Anstieg resultierte vor allem aus zweistelligen Zuwächsen in Südkorea, den Vereinigten Arabischen Emiraten, der Türkei, Israel und Australien.

Der Umsatz der Anderen Geschäftssegmente verringerte sich auf währungsbereinigter Basis um 3 %. Hohe einstellige Zuwächse bei Reebok-CCM Hockey und zweistellige Umsatzsteigerungen in den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen wurden durch den Umsatzrückgang bei TaylorMade-adidas Golf mehr als aufgehoben.

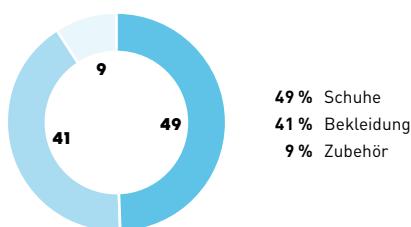
Mit Ausnahme von Russland/GUS und Lateinamerika wirkten sich Währungseffekte positiv auf die Segmentsatzerlöse in Euro aus.

### **09 UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN IN MIO. €**

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Schuhe	8.360	6.658	26 %	19 %
Bekleidung	6.970	6.279	11 %	5 %
Zubehör	1.585	1.597	-1 %	-8 %
<b>Gesamt<sup>1</sup></b>	<b>16.915</b>	<b>14.534</b>	<b>16 %</b>	<b>10 %</b>

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

### **10 UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTBEREICHEN**



## ENTWICKLUNG DES KONZERNUMSATZES DURCH ZWEISTELLIGES WACHSTUM IM EINZELHANDEL UNTERSTÜTZT

Im Geschäftsjahr 2015 wuchs der Umsatz im Einzelhandel, vor allem infolge zweistelliger Zuwächse bei adidas, auf währungsbereinigter Basis um 11%. Der Umsatz von Reebok erhöhte sich im niedrigen einstelligen Bereich. Die Umsatzerlöse von Concept Stores und Factory Outlets legten jeweils im hohen einstelligen Prozentbereich gegenüber dem Vorjahr zu. Der Umsatz der Concession Corners lag unter dem Vorjahresniveau. Dieser Rückgang reflektierte die Umgliederung einiger Concession Corners in den Vertriebskanal Großhandel. eCommerce verzeichnete ein währungsbereinigtes Umsatzplus in Höhe von 42%. Währungseffekte wirkten sich geringfügig negativ auf die Umsatzerlöse im Einzelhandel in Euro aus. Der Umsatz stieg um 10% auf 4,221 Mrd. € (2014: 3,842 Mrd. €). Auf vergleichbarer Basis stieg der währungsbereinigte Umsatz, aufgrund von Wachstum in allen Märkten mit Ausnahme von Russland/GUS, um 3% gegenüber dem Vorjahr.

Zum 31. Dezember 2015 führte der adidas Konzern im Rahmen der eigenen Einzelhandelsaktivitäten von adidas und Reebok 2.722 Geschäfte (gegenüber 2.913 Geschäften zum Ende des Jahres 2014). Diese Entwicklung spiegelte die geplanten Geschäftsschließungen in Russland/GUS sowie die Umgliederung einiger Concession Corners in den Vertriebskanal Großhandel wider. Die Gesamtzahl der Geschäfte setzte sich aus 1.484 adidas Geschäften und 366 Reebok Geschäften zusammen (31. Dezember 2014: 1.616 adidas Geschäfte, 446 Reebok Geschäfte). Zudem führte der adidas Konzern 872 Mehrmarken-Factory-Outlets mit Produkten von adidas und Reebok (31. Dezember 2014: 851). Im Verlauf des Jahres 2015 eröffnete der Konzern 284 neue Geschäfte. 321 Geschäfte wurden geschlossen und 154 umgegliedert. 113 Geschäfte wurden umgestaltet.

 Siehe Tabelle 11

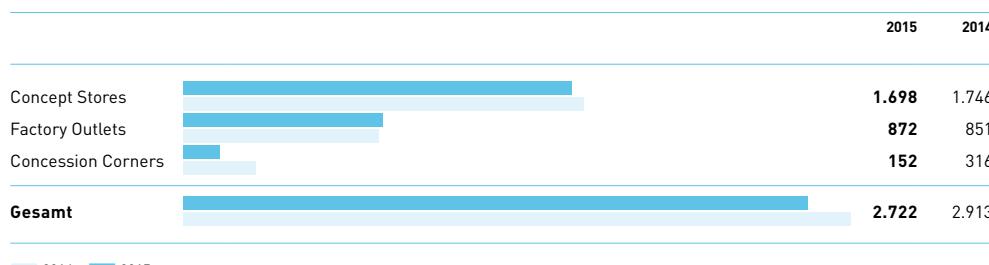
## UMSATZKOSTEN STEIGEN

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 des Konzerns enthalten. Diese Aufwendungen machen allerdings nur einen sehr geringen Anteil der Gesamtumsatzkosten aus. Im Jahr 2015 lagen die Umsatzkosten mit 8,748 Mrd. € um 15% über dem Vorjahresniveau (2014: 7,610 Mrd. €). Diese Entwicklung war auf das Geschäftswachstum sowie auf gestiegene Beschaffungskosten, resultierend aus höheren Lohnkosten, zurückzuführen.

## 11 EINZELHANDEL ENTWICKLUNG DER ANZAHL DER GESCHÄFTE

	Gesamt	Concept Stores	Factory Outlets	Concession Corners
<b>31. Dezember 2014</b>	<b>2.913</b>	<b>1.746</b>	<b>851</b>	<b>316</b>
Eröffnet	284	182	92	10
Geschlossen	321	230	71	20
<b>Eröffnungen (netto)</b>	<b>- 37</b>	<b>- 48</b>	<b>21</b>	<b>- 10</b>
Umgliederung	- 154	-	-	- 154
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>2.722</b>	<b>1.698</b>	<b>872</b>	<b>152</b>

## 12 EINZELHANDEL ENTWICKLUNG DER ANZAHL DER GESCHÄFTE NACH FORMATEN



## BRUTTOMARGE DES KONZERNS VERBESSERT SICH UM 0,6 PROZENTPUNKTE

Das Bruttoergebnis des Konzerns erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 18% auf 8,168 Mrd. € (2014: 6,924 Mrd. €). Die Bruttomarge des Konzerns verbesserte sich um 0,6 Prozentpunkte auf 48,3% (2014: 47,6%). Verantwortlich hierfür war vor allem ein günstigerer Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix bei adidas und Reebok, der negative Währungseffekte und höhere Beschaffungskosten sowie niedrigere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf mehr als kompensierte.

 siehe Grafik 13

 siehe Grafik 14

## LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE STEIGEN

Die Lizenz- und Provisionserträge des adidas Konzerns nahmen im Geschäftsjahr 2015 um 16% auf 119 Mio. € zu (2014: 102 Mio. €). Auf währungsbereinigter Basis stiegen die Lizenz- und Provisions-erträge um 2%.

## RÜCKGANG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE

Die sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten Posten wie Erlöse aus Abgängen des Anlagevermögens und aus der Auflösung abgegrenzter Schulden und Rückstellungen sowie Versicherungsentschädigungen. Im Geschäftsjahr 2015 gingen die sonstigen betrieblichen Erträge um 30% auf 96 Mio. € zurück (2014: 138 Mio. €). Diese Entwicklung stand im Zusammenhang mit der geringeren Auflösung sonstiger Rückstel-lungen im operativen und nicht operativen Bereich.

## SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ

### ERHÖHEN SICH UM 0,4 PROZENTPUNKTE

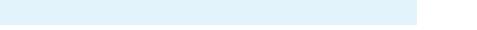
Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen einschließlich Abschreibungen beinhalten die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen und die Betriebsgemeinkosten. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich 2015 um 18% auf 7,289 Mrd. € (2014: 6,203 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelte die höheren Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen sowie gestiegene Betriebsgemeinkosten wider. Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 0,4 Prozentpunkte auf 43,1% (2014: 42,7%).

 siehe Grafik 15

 siehe Erläuterung 31, S. 235

 siehe Grafik 16

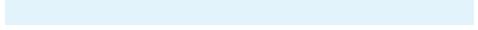
## 13 BRUTTOERGEBNIS<sup>1,2</sup> IN MIO. €

2015		<b>8.168</b>
2014		<b>6.924</b>
2013		<b>7.001</b>
2012		<b>7.103</b>
2011		<b>6.329</b>

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

2 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

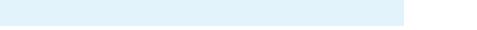
## 14 BRUTTOMARGE<sup>1,2</sup> IN %

2015		<b>48,3</b>
2014		<b>47,6</b>
2013		<b>49,3</b>
2012		<b>47,7</b>
2011		<b>47,5</b>

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

2 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

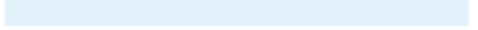
## 15 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN<sup>1,2</sup> IN MIO. €

2015		<b>7.289</b>
2014		<b>6.203</b>
2013		<b>6.013</b>
2012		<b>6.150</b>
2011		<b>5.567</b>

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

2 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

## 16 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN<sup>1,2</sup> IN % DER UMSATZERLOSE

2015		<b>43,1</b>
2014		<b>42,7</b>
2013		<b>42,3</b>
2012		<b>41,3</b>
2011		<b>41,8</b>

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

2 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

## AUFWENDUNGEN FÜR POINT-OF-SALE- UND MARKETINGINVESTITIONEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ UM 0,6 PROZENTPUNKTE ÜBER DEM VORJAHR

Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen stehen im Zusammenhang mit den Initiativen des Konzerns, die Attraktivität unserer Marken und Produkte zu stärken. Während die Aufwendungen für Point-of-Sale-Investitionen Aufwendungen zur Unterstützung des Durchverkaufs am Point-of-Sale umfassen, beinhalten die Aufwendungen für Marketinginvestitionen Posten wie Aufwendungen für Promotion-Partnerschaften, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und sonstige Kommunikationsaktivitäten. Absolut gesehen erhöhten sich die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen im Jahr 2015 um 22% auf 2,348 Mrd. € (2014: 1,923 Mrd. €). Diese Entwicklung reflektierte vor allem die geplanten Initiativen des Konzerns, die darauf abzielen, durch die Erhöhung der Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen die Attraktivität der Marken weiter zu stärken. Nach Marken betrachtet erhöhten sich die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen von adidas um 24% auf 1,897 Mrd. € (2014: 1,533 Mrd. €). Bei Reebok lagen die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen mit 267 Mio. € zum Jahresende um 22% über dem Vorjahresniveau (2014: 220 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stiegen die Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen des Konzerns um 0,6 Prozentpunkte auf 13,9% (2014: 13,2%).

siehe Glossar, S. 260

siehe Glossar, S. 260

siehe Grafik 18

## BETRIEBSGEMEINKOSTEN IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ GEHEN UM 0,2 PROZENTPUNKTE ZURÜCK

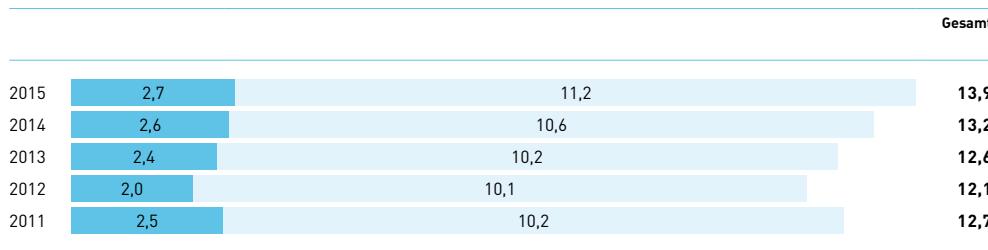
Die Betriebsgemeinkosten des Konzerns enthalten Gemeinkosten im Zusammenhang mit Marketing, Logistik, Vertrieb und F&E sowie mit zentralen Verwaltungsfunktionen. Absolut gesehen stiegen die Betriebsgemeinkosten im Geschäftsjahr 2015 um 15% auf 4,941 Mrd. € (2014: 4,280 Mrd. €). Dies war in erster Linie eine Folge höherer Logistikkosten, Vertriebsaufwendungen und Verwaltungskosten. Im Verhältnis zum Umsatz gingen die Betriebsgemeinkosten jedoch um 0,2 Prozentpunkte auf 29,2% zurück (2014: 29,4%).

### 17 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN NACH BEREICHEN IN MIO. €

	2015	2014
Point-of-Sale-Investitionen	462	375
Marketinginvestitionen	1.886	1.548
Marketinggemeinkosten	554	427
Vertrieb	2.040	1.915
Logistik	859	763
Forschung & Entwicklung	139	126
Zentrale Verwaltung	1.350	1.050
<b>Gesamt</b>	<b>7.289</b>	6.203

2014   2015

### 18 POINT-OF-SALE- UND MARKETINGINVESTITIONEN<sup>1,2</sup> IN % DER UMSATZERLÖSE



Point-of-Sale-Investitionen   Marketinginvestitionen

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

<sup>2</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

### **ANZAHL DER MITARBEITER IM KONZERN STEIGT UM 3 %**

Ende Dezember 2015 beschäftigte der Konzern 55.555 Mitarbeiter. Das entspricht einem Anstieg in Höhe von 3 % gegenüber dem Vorjahresstand von 53.731. Verantwortlich für diese Entwicklung waren vor allem Neueinstellungen im Zusammenhang mit der globalen Marketing- und Vertriebsorganisation des Konzerns, die darauf abzielten, die wichtigsten Wachstumsbereiche und -kategorien des Konzerns weiter zu stärken. Gemessen in Vollzeitäquivalenten stieg die Mitarbeiteranzahl zum Ende des Jahres 2015 um 3 % auf 47.435 (2014: 45.917).

 siehe Unsere Mitarbeiter, S. 87

### **EBITDA STEIGT UM 15 %**

Der Konzerngewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sowie Wertminderungen/-aufholungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (EBITDA) erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 15 % auf 1,475 Mrd. € (2014: 1,283 Mrd. €). Aufwendungen im Zusammenhang mit Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögenswerte (ohne Wertminderungen/-aufholungen) stiegen im Geschäftsjahr 2015 um 10 % auf 338 Mio. € (2014: 309 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem dem Anstieg der Sachanlagen zuzuschreiben. Gemäß den IFRS werden immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer (Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Markenrechte) einmal jährlich sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung auf Wertberichtigungsbedarf überprüft. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2015 eine Wertberichtigung auf immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer vorgenommen.

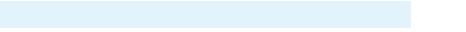
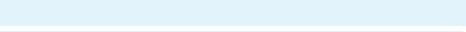
 siehe Grafik 19

### **WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE IN HÖHE VON 34 MIO. €**

Das Geschäftsjahr 2015 wurde von nicht operativen Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € (2014: 78 Mio. €) negativ beeinflusst, die vor allem im Zusammenhang mit den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Russland/GUS und Lateinamerika standen. Die Wertminderungen waren in beiden Jahren nicht zahlungswirksam und hatten keine Auswirkung auf die Liquidität des Konzerns.

 siehe Erläuterung 13, S. 207

#### **19 EBITDA<sup>1,2</sup> IN MIO. €**

2015		<b>1.475</b>
2014		<b>1.283</b>
2013		<b>1.496</b>
2012		<b>1.445</b>
2011		<b>1.199</b>

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

<sup>2</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

## OPERATIVE MARGE OHNE WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE VERRINGERT SICH UM 0,1 PROZENTPUNKTE AUF 6,5 %

Das Betriebsergebnis des Konzerns verbesserte sich im Geschäftsjahr 2015 um 20 % auf 1,059 Mrd. € (2014: 883 Mio. €). Die operative Marge erhöhte sich um 0,2 Prozentpunkte auf 6,3 % (2014: 6,1 %). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte stieg das Betriebsergebnis um 14 % auf 1,094 Mrd. € (2014: 961 Mio. €). Dies entspricht einem Rückgang der operativen Marge um 0,1 Prozentpunkte auf 6,5 % (2014: 6,6 %) und war das Ergebnis höherer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz, die die Verbesserung der Bruttomarge mehr als aufhoben.

 siehe Grafik 20

 siehe Grafik 21

## NETTOFINANZAUFWENDUNGEN GEHEN DEUTLICH ZURÜCK

Die Finanzerträge erhöhten sich im Geschäftsjahr 2015 auf 46 Mio. € (2014: 19 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren hauptsächlich positive Währungseffekte. Die Finanzaufwendungen blieben im Geschäftsjahr 2015 mit 67 Mio. € nahezu unverändert (2014: 67 Mio. €). Höhere Zinsaufwendungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum wurden durch nicht wiederkehrende negative Währungseffekte kompensiert. Infolgedessen verringerten sich die Nettofinanzaufwendungen um 57 % auf 21 Mio. € (2014: 48 Mio. €).

 siehe Erläuterung 33, S. 236

 siehe Grafik 22

## GEWINN VOR STEUERN OHNE WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE LEGT UM 18 % ZU

Der Konzerngewinn vor Steuern erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 24 % auf 1,039 Mrd. € (2014: 835 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz stieg der Gewinn vor Steuern um 0,4 Prozentpunkte auf 6,1 % (2014: 5,7 %). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte erhöhte sich der Gewinn vor Steuern um 18 % auf 1,073 Mrd. € (2014: 913 Mio. €); der Gewinn vor Steuern im Verhältnis zum Umsatz stieg um 0,1 Prozentpunkte auf 6,3 % (2014: 6,3 %).

 siehe Grafik 23

### 20 BETRIEBSERGEWINIS<sup>1,2,3,4,5,6</sup> IN MIO. €

2015	1.094
2014	961
2013	1.233
2012	1.185
2011	953

- <sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
- <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. €.
- <sup>5</sup> 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
- <sup>6</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

### 21 OPERATIVE MARGE<sup>1,2,3,4,5,6</sup> IN %

2015	6,5
2014	6,6
2013	8,7
2012	8,0
2011	7,2

- <sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
- <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. €.
- <sup>5</sup> 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
- <sup>6</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

### 22 NETTOFINANZAUFWENDUNGEN<sup>1</sup> IN MIO. €

2015	21
2014	48
2013	68
2012	69
2011	84

- <sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

### 23 GEWINN VOR STEUERN<sup>1,2,3,4,5,6</sup> IN MIO. €

2015	1.073
2014	913
2013	1.165
2012	1.116
2011	869

- <sup>1</sup> Aufgrund der Veräußerung des Rockport Geschäfts spiegeln die Zahlen für 2015, 2014 und 2013 die fortgeführten Geschäftsbereiche wider.
- <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. €.
- <sup>5</sup> 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.
- <sup>6</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

**KONZERNGEWINN AUS FORTGEFÜHRTEM GESCHÄFTSBEREICHEN OHNE  
WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE 12 % ÜBER  
VORJAHRESNIVEAU**

Der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 22% auf 668 Mio. € (2014: 564 Mio. €). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte lag der Konzerngewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen mit 720 Mio. € um 12% über dem Vorjahresniveau (2014: 642 Mio. €). Die Steuerquote des Konzerns nahm 2015 um 1,5 Prozentpunkte auf 34,0% zu (2014: 32,5%). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte erhöhte sich die effektive Steuerquote um 3,2 Prozentpunkte auf 32,9% (2014: 29,7%). Verantwortlich hierfür war primär der Nichtansatz latenter Steueransprüche.

 siehe Erläuterung 34, S. 237

**VERLUST AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN HÖHE VON 46 MIO. €**

Im Geschäftsjahr 2015 verzeichnete der Konzern einen Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 46 Mio. € netto nach Steuern im Zusammenhang mit dem Rockport Geschäftssegment (2014: Verlust in Höhe von 68 Mio. €). Der Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen stand im Jahr 2015 vor allem im Zusammenhang mit dem Verlust aus dem Verkauf nach Steuern in Höhe von 32 Mio. € sowie dem Verlust aus der betrieblichen Tätigkeit von Rockport in Höhe von 13 Mio. €.

 siehe Erläuterung 03, S. 200

**AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER KONZERNGEWINN OHNE WERTMINDERUNG  
DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE STEIGT UM 18 %**

Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn, der neben dem Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen auch den Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthält, stieg im Geschäftsjahr 2015 um 29% auf 634 Mio. € (2014: 490 Mio. €). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte nahm der auf Anteilseigner entfallende Gewinn um 18% auf 668 Mio. € zu (2014: 568 Mio. €).

 siehe Grafik 24

**UNVERWÄSSERTES UND VERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE AUS FORTGEFÜHRTEm  
UND AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN OHNE WERTMINDERUNG DER  
GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE STEIGEN UM 22 %**

Das unverwässerte und das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen stiegen im Geschäftsjahr 2015 um 34% auf 3,15 € (2014: 2,35 €). Ohne die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte nahmen das unverwässerte und das verwässerte Ergebnis je Aktie aus den fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen um 22% auf 3,32 € zu (2014: 2,72 €). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien für diese Berechnung belief sich auf 201.536.418 (2014: 208.776.457).

 siehe Grafik 25

 siehe Erläuterung 35, S. 239

**24 AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDER  
GEWINN<sup>1, 2, 3, 4, 5, 6</sup> IN MIO. €**

2015	668
2014	568
2013	839
2012	791
2011	613

**25 VERWÄSSERTES ERGEBNIS JE AKTIE<sup>1, 2, 3, 4, 5, 6</sup>  
IN €**

2015	3,32	
2014	2,72	
2013	4,01	
2012	3,78	
2011	2,93	

<sup>1</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

<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. €.

<sup>5</sup> 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

<sup>6</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

<sup>1</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

<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. €.

<sup>5</sup> 2012 ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. €.

<sup>6</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

## BILANZ UND KAPITALFLUSSRECHNUNG

### RECHNUNGSLEGUNGSGRUNDSÄTZE

Der Konzernabschluss wird gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, erstellt. Im Jahr 2015 gab es neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen. Die Änderungen erfordern im Wesentlichen zusätzliche Angaben im Konzernabschluss.

siehe Erläuterung 01, S. 190

### VERÄUSSERUNG VON ROCKPORT

Mit Wirkung zum 31. Juli 2015 wurde das Rockport Geschäftssegment veräußert. Alle relevanten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden somit zu diesem Stichtag aus der Konzernbilanz ausgebucht. Bereits zum 31. Dezember 2014 wurden alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Rockport Geschäftssegments als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausgewiesen, da ein konkreter Plan zur Veräußerung dieses Geschäftssegments bestand.

siehe Erläuterung 11, S. 205

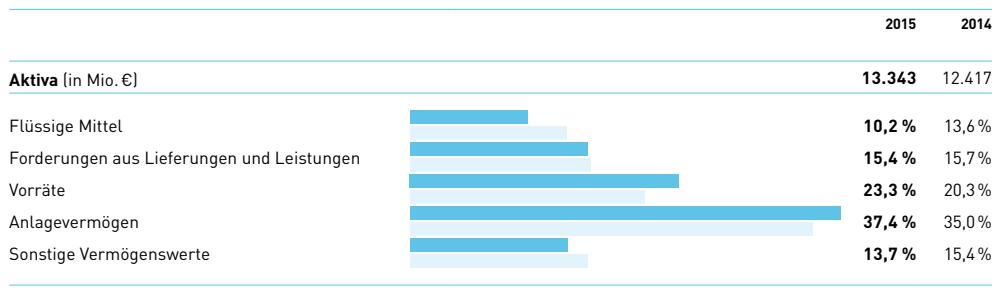
### AKTIVA

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 13,343 Mrd. € (2014: 12,417 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war primär ein Anstieg der langfristigen Vermögenswerte. Der Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme ging zum 31. Dezember 2015 auf 56 % zurück, der Anteil der langfristigen Vermögenswerte hingegen erhöhte sich auf 44 %. Zum 31. Dezember 2014 belief sich der Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte auf 59 %, der Anteil der langfristigen Vermögenswerte betrug 41 %.

siehe Grafik 28

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 um 2 % auf 7,497 Mrd. € zu (2014: 7,347 Mrd. €). Die flüssigen Mittel lagen zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 mit 1,365 Mrd. € um 19 % unter dem Vorjahresniveau (2014: 1,683 Mrd. €), da der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit

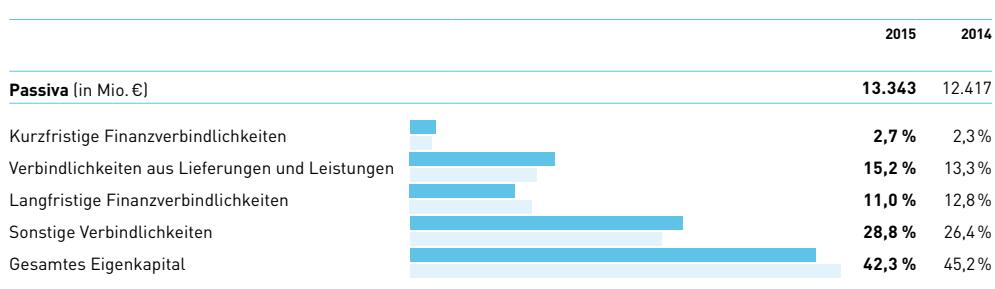
### 26 BILANZSTRUKTUR<sup>1</sup> IN % DER BILANZSUMME



Bei Prozentangaben und Gesamtzahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

<sup>1</sup> Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 182.

### 27 BILANZSTRUKTUR<sup>1</sup> IN % DER BILANZSUMME



Bei Prozentangaben und Gesamtzahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

<sup>1</sup> Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz der adidas AG, S. 182.

durch den Nettomittelabfluss aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit mehr als aufgehoben wurde. Zudem wirkten sich Währungseffekte in Höhe von 126 Mio. € negativ auf die flüssigen Mittel aus.

Die Vorräte des Konzerns lagen zum Ende des Geschäftsjahres 2015 mit 3,113 Mrd. € um 23 % über dem Vorjahresniveau (2014: 2,526 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis stiegen die Vorräte um 25 %. Diese Entwicklung spiegelte die höheren Lagerbestände zur Unterstützung der Umsatzdynamik des Konzerns wider. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 5 % auf 2,049 Mrd. € (2014: 1,946 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis stiegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 3 %. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte gingen zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 um 8 % auf 367 Mio. € zurück (2014: 398 Mio. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf niedrigere beizulegende Zeitwerte von Finanzinstrumenten zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte lagen zum 31. Dezember 2015 mit 489 Mio. € um 15 % über dem Vorjahresniveau (2014: 425 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere Erstattungsansprüche aus sonstigen Steuern.

Die langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 um 15 % auf 5,846 Mrd. € (2014: 5,070 Mrd. €). Das Anlagevermögen stieg zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 um 15 % auf 4,986 Mrd. € (2014: 4,346 Mrd. €). Das Anlagevermögen beinhaltet Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerte, Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte sowie langfristige Finanzanlagen. Zugänge in Höhe von 775 Mio. € waren größtenteils auf eigene Einzelhandelsaktivitäten, Investitionen in die Logistikinfrastruktur und in IT-Systeme des Konzerns sowie auf die Akquisition von Runtastic und die Weiterentwicklung der Konzernzentrale in Herzogenaurach zurückzuführen. Positive Währungseffekte in Höhe von 279 Mio. € trugen ebenfalls zum Anstieg des Anlagevermögens bei. Zugänge und positive Währungseffekte wurden durch Abschreibungen in Höhe von 358 Mio. €, Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € und Abgänge in Höhe von 22 Mio. € zum Teil aufgehoben. Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte stiegen zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 auf 99 Mio. € (2014: 42 Mio. €). Diese Entwicklung war vor allem auf verbindliche und bedingte Schuldverschreibungen im Zusammenhang mit der Veräußerung des Rockport Geschäftssegments zurückzuführen.

+ siehe Erläuterung 09, S. 205

■ siehe Grafik 29

+ siehe Erläuterung 07, S. 204

■ siehe Grafik 30

+ siehe Erläuterung 08, S. 204

+ siehe Erläuterung 10, S. 205

+ siehe Erläuterung 16, S. 211

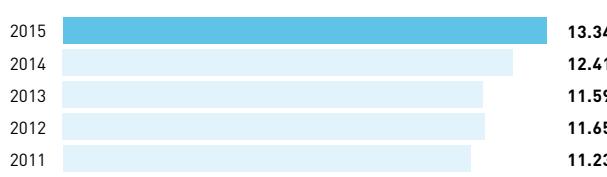
## PASSIVA

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 um 23 % auf 5,364 Mrd. € (2014: 4,378 Mrd. €). Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 23 % auf 2,024 Mrd. € (2014: 1,652 Mrd. €). Auf währungsbereinigter Basis nahmen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen infolge der im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Vorräte um 22 %

■ siehe Grafik 31

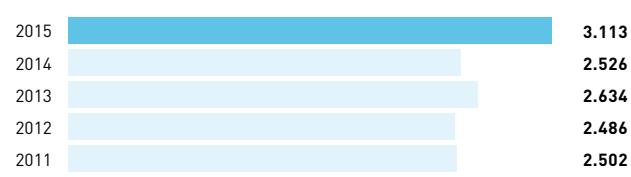
+ siehe Erläuterung 19, S. 213

**28 BILANZSUMME<sup>1</sup> IN MIO. €**



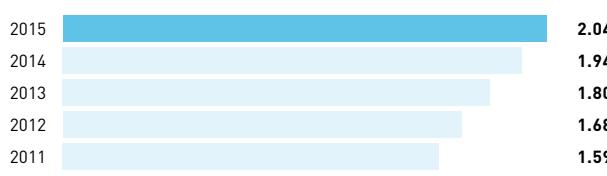
<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

**29 VORRÄTE<sup>1</sup> IN MIO. €**



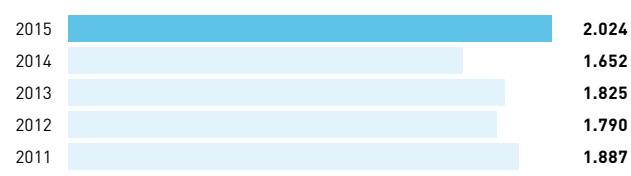
<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

**30 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN<sup>1</sup> IN MIO. €**



<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

**31 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN<sup>1</sup> IN MIO. €**



<sup>1</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

zu. Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2015 um 56 % auf 143 Mio. € zu (2014: 91 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren die Kaufpreisverpflichtungen für nicht beherrschende Anteile. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2015 um 27 % auf 366 Mio. € (2014: 288 Mio. €). Hauptgrund für diese Entwicklung war eine Umgliederung von Schuldenscheindarlehen von langfristigen Finanzverbindlichkeiten in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten. Die sonstigen kurzfristigen Rückstellungen lagen zum 31. Dezember 2015 mit 456 Mio. € um 3 % unter dem Vorjahresniveau (2014: 470 Mio. €). Verantwortlich hierfür war hauptsächlich ein Rückgang der Rückstellungen für Marketingaufwendungen. Demgegenüber standen negative Währungseffekte in Höhe von 12 Mio. €. Die kurzfristigen abgegrenzten Schulden nahmen zum Ende des Geschäftsjahres 2015 um 35 % auf 1,684 Mrd. € zu (2014: 1,249 Mrd. €). Hauptgründe hierfür waren höhere abgegrenzte Schulden für Kundenrabatte, ausstehende Rechnungen, Marketingaufwendungen und Personal. Zudem trugen Währungseffekte in Höhe von 39 Mio. € zum Anstieg der kurzfristigen abgegrenzten Schulden bei. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 15 % auf 331 Mio. € (2014: 287 Mio. €). Dies war vor allem dem Anstieg der kreditorischen Debitoren sowie der Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern zuzuschreiben.

+ siehe Erläuterung 21, S. 214

+ siehe Erläuterung 22, S. 215

+ siehe Erläuterung 18, S. 212

+ siehe Erläuterung 25, S. 220

Die langfristigen Verbindlichkeiten gingen zum Ende des Geschäftsjahres 2015 um 4 % auf 2,332 Mrd. € zurück (2014: 2,422 Mrd. €). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten lagen zum 31. Dezember 2015 mit 1,463 Mrd. € um 8 % unter dem Vorjahresniveau (2014: 1,584 Mrd. €). Hauptgrund für diese Entwicklung war eine Umgliederung von Schuldenscheindarlehen von langfristigen Finanzverbindlichkeiten in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten. Die sonstigen langfristigen Rückstellungen erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 30 % auf 50 Mio. € (2014: 38 Mio. €). Dies war vor allem den höheren sonstigen Rückstellungen im operativen Bereich zuzuschreiben. Die langfristigen abgegrenzten Schulden stiegen zum 31. Dezember 2015 um 48 % auf 120 Mio. € (2014: 81 Mio. €). Hauptgrund hierfür waren höhere Abgrenzungen für Personal. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich zum 31. Dezember 2015 um 17 % auf 40 Mio. € (2014: 35 Mio. €). Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten haben sich hauptsächlich infolge der Earn-Out-Komponenten für Runtastic mehr als verdoppelt und beliefen sich zum Ende des Geschäftsjahres 2015 auf 18 Mio. € (2014: 9 Mio. €).

Das auf Anteilseigner entfallende Kapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2015 um 1 % auf 5,666 Mrd. € (2014: 5,624 Mrd. €). Der in den letzten zwölf Monaten erwirtschaftete Gewinn sowie positive Währungseffekte in Höhe von 134 Mio. € wurden durch den Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 301 Mio. € und die für das Geschäftsjahr 2014 ausgezahlte Dividende in Höhe von 303 Mio. € sowie durch niedrigere Hedging-Rücklagen in Höhe von 117 Mio. € zum Teil aufgehoben. Die Eigenkapitalquote des Konzerns verringerte sich zum 31. Dezember 2015 auf 42,5 % (2014: 45,3 %).

■ siehe Grafik 32

+ siehe Erläuterung 26, S. 220

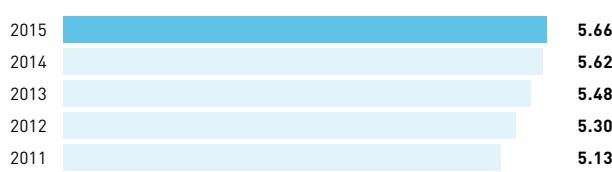
## OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 erhöhte sich das operative kurzfristige Betriebskapital um 11 % auf 3,138 Mrd. € (2014: 2,821 Mrd. €). Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz verringerte sich um 1,9 Prozentpunkte auf 20,5 % (2014: 22,4 %). Darin spiegelten sich das deutliche Umsatzwachstum im Geschäftsjahr 2015 sowie der kontinuierliche Fokus des Konzerns auf das strikte Management des kurzfristigen Betriebskapitals wider.

+ siehe Glossar, S. 260

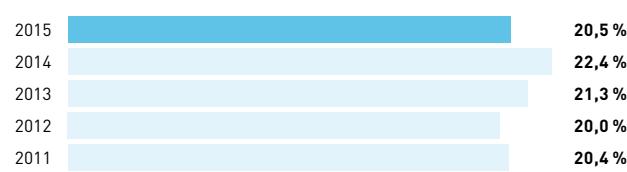
■ siehe Grafik 33

### 32 AUF ANTEILSEIGNER ENTFALLENDES KAPITAL<sup>1</sup> IN MIO. €



<sup>1</sup> 2011 gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

### 33 DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL<sup>1,2</sup> IN % DER UMSATZERLOSE



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

<sup>2</sup> 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

## INVESTITIONSANALYSE

Investitionen sind die gesamten finanziellen Mittel, die für die Anschaffung von materiellen und immateriellen Vermögenswerten (ohne Akquisitionen) verwendet werden. Die Investitionen des Konzerns gingen im Geschäftsjahr 2015 um 7% auf 513 Mio. € zurück (2014: 554 Mio. €). Die Investitionen für Sachanlagen beliefen sich auf 464 Mio. € und lagen damit unter dem Vorjahresniveau (2014: 504 Mio. €). Die Investitionen des Konzerns in immaterielle Vermögenswerte betrugen 49 Mio. €. Dies entspricht einem Rückgang um 2% gegenüber dem Vorjahr (2014: 50 Mio. €). Abschreibungen ohne Wertminderung/-aufholung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte erhöhten sich im Geschäftsjahr 2015 um 10% auf 338 Mio. € (2014: 309 Mio. €).

Der Großteil der Investitionen des Konzerns 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 45% der Gesamtinvestitionen aus (2014: 36%). Auf die Bereiche Logistik und IT entfielen 21% bzw. 11% der Gesamtinvestitionen (2014: 33% bzw. 9%). 6% der Gesamtinvestitionen bezogen sich auf die Verwaltung (2014: 7%), 16% auf andere Initiativen (2014: 14%). Nach Regionen betrachtet entfiel mit 45% der Großteil der Investitionen des Konzerns auf die Konzernzentrale in Herzogenaurach (2014: 55%). Auf China entfielen 15% (2014: 10%), gefolgt von Westeuropa mit 12% (2014: 6%), MEAA mit 7% (2014: 6%), Nordamerika und Lateinamerika mit jeweils 6% (2014: jeweils 6%), Russland/GUS mit 3% (2014: 5%) und Japan mit 2% (2014: 1%). Auf die Anderen Geschäftssegmente entfielen 4% der gesamten Investitionen (2014: 4%).

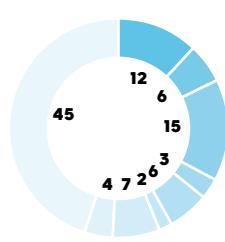
 siehe Grafik 35

 siehe Grafik 34

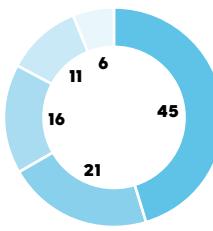
## LIQUIDITÄTSANALYSE

Im Geschäftsjahr 2015 stieg der Nettomittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit auf 1,090 Mrd. € (2014: 701 Mio. €). Der Nettomittelzufluss aus der fortgeführten betrieblichen Tätigkeit erhöhte sich auf 1,086 Mrd. € (2014: 694 Mio. €). Hauptgrund hierfür war der deutlich höhere Gewinn vor Steuern. Demgegenüber standen höhere Zahlungen für Ertragsteuern. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit lag mit 591 Mio. € über dem Vorjahresniveau (2014: 537 Mio. €). Der Nettomittelabfluss aus der fortgeführten Investitionstätigkeit stieg auf 584 Mio. € (2014: 531 Mio. €). Verantwortlich hierfür war vor allem die Akquisition von Runtastic. Demgegenüber standen Erlöse aus der Veräußerung des Rockport

34 INVESTITIONEN NACH REGIONEN



35 INVESTITIONEN NACH BEREICHEN



45 % Selbst kontrollierte Verkaufsflächen  
21 % Logistik  
16 % Sonstige Investitionen  
11 % IT  
6 % Verwaltung

36 NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN/EBITDA<sup>1</sup> IN MIO. €

Jahr	Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA (Mio. €)
2015	0,3
2014	0,1
2013	-0,2
2012	-0,3
2011	-0,1

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

Geschäftssegmente sowie niedrigere Zahlungen für den Kauf von Sachanlagen. Der Großteil der Investitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2015 bezog sich auf Ausgaben für Sachanlagen wie z.B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte, Investitionen in die Logistikinfrastruktur und in IT-Systeme des Konzerns. Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf insgesamt 691 Mio. € (2014: 118 Mio. €) und stand vor allem im Zusammenhang mit der ausgezahlten Dividende in Höhe von 303 Mio. € sowie dem Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 301 Mio. €. Währungseffekte in Höhe von 126 Mio. € wirkten sich im Geschäftsjahr 2015 negativ auf den Finanzmittelbestand des Konzerns aus (2014: positiver Effekt in Höhe von 50 Mio. €). Insgesamt führten diese Entwicklungen zu einem Rückgang der flüssigen Mittel zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 um 318 Mio. € auf 1,365 Mrd. € (31. Dezember 2014: 1,683 Mrd. €). Die Nettofinanzverbindlichkeiten beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 460 Mio. €. Dies entspricht einem Anstieg in Höhe von 275 Mio. € gegenüber dem Vorjahreswert (2014: 185 Mio. €). Hauptgrund hierfür war die Verwendung flüssiger Mittel in Höhe von 301 Mio. € für das Aktienrückkaufprogramm. Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA belief sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 auf 0,3 (2014: 0,1).

-  siehe Grafik 37
-  siehe Treasury, S. 124
-  siehe Glossar, S. 260

-  siehe Grafik 36

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, wie im Kapitel Internes Konzern-Managementsystem beschrieben, stieg 2015 primär aufgrund des höheren Betriebsergebnisses um 17% auf 620 Mio. €. (2014: 530 Mio. €).

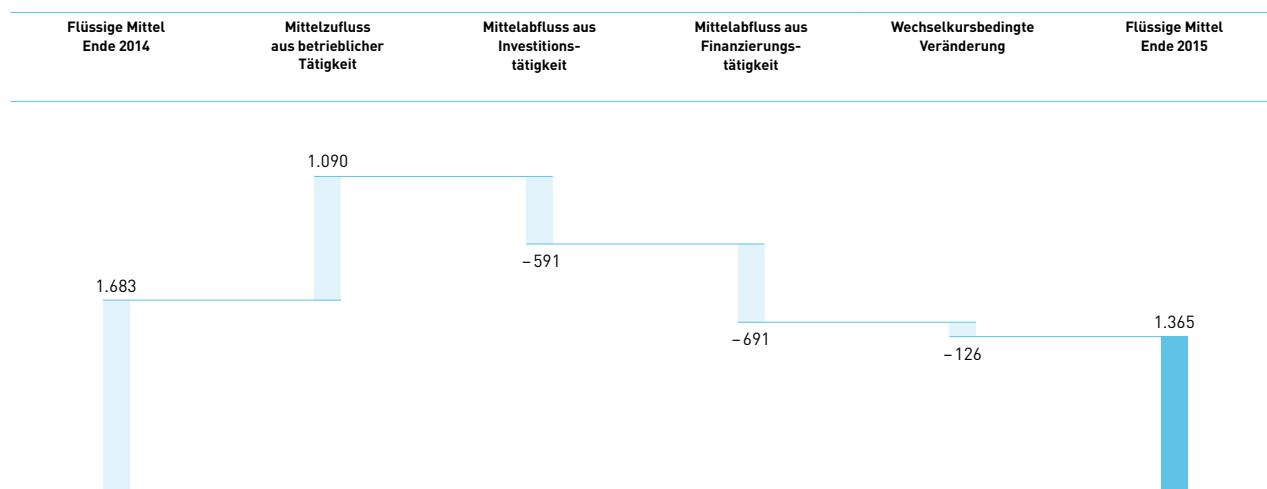
-  siehe Internes Konzern-managementsystem, S. 102

## AUSSERBILANZIELLE POSTEN

Die bedeutendsten außerbilanziellen Posten des Konzerns betreffen Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen sowie operativen Leasingverträgen, die sich auf Einzelhandelsgeschäfte, Büroräumlichkeiten, Lagerhäuser und Einrichtungen beziehen. Der Konzern hat verschiedene operative Leasingverträge abgeschlossen, anstatt Immobilien zu erwerben, um so das Risiko aus Wertschwankungen von Immobilien zu reduzieren. Zum 31. Dezember 2015 betrugen die zukünftigen Mindestmietausgaben im Zusammenhang mit operativen Mietverträgen 2,199 Mrd. € (2014: 1,711 Mrd. €); dies entspricht einem Anstieg um 29 % gegenüber dem Vorjahr. Die finanziellen Verpflichtungen aus Promotion- und Werbeverträgen erhöhten sich zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 um 11 % auf 5,779 Mrd. € (2014: 5,193 Mrd. €).

-  siehe Erläuterung 28, S. 226
-  siehe Erläuterung 38, S. 245

## 37 VERÄNDERUNG DER FLÜSSIGEN MITTEL IN MIO. €



## TREASURY

### FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE DES KONZERNS

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

### TREASURY-SYSTEM UND -VERANTWORTLICHKEITEN

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

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

### ZENTRALISIERTE TREASURY-FUNKTION

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

+ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 156

+ siehe Glossar, S. 260

## FINANZIELLE FLEXIBILITÄT

Die finanzielle Flexibilität des Konzerns ist durch die Verfügbarkeit ungenutzter Kreditlinien in Höhe von 1,906 Mrd. € zum Ende des Geschäftsjahres 2015 sichergestellt (2014: 1,846 Mrd. €). 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 Konzern ein Multi-Currency-Commercial-Paper-Programm in Höhe von 2,0 Mrd. € zur Verfügung. Wir überwachen kontinuierlich den Bedarf an verfügbaren Kreditlinien, basierend auf dem jeweiligen Volumen der Finanzverbindlichkeiten sowie dem künftigen Finanzierungsbedarf.

## EUROBONDS MIT EINEM VOLUMEN VON INSGESAMT 1 MRD. € AUSSTEHEND

Im Jahr 2014 begab der adidas Konzern zwei Eurobonds mit einem Gesamtvolumen von 1,0 Mrd. € und nutzte so die niedrigen Zinsen auf dem Eurobond-Markt, um die Finanzierungsstruktur des Konzerns weiter zu stärken und gleichzeitig die Laufzeiten insgesamt zu verlängern. Der Eurobond mit einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Volumen von 600 Mio. € hat einen Kupon von 1,25 % und wird am 8. Oktober 2021 fällig. Der Eurobond mit einer Laufzeit von zwölf Jahren und einem Volumen von 400 Mio. € hat einen Kupon von 2,25 % und wird am 8. Oktober 2026 fällig.

 Siehe Erläuterung 18, S. 212

### 38 BESTEHENDE KREDITLINIEN IN MIO. €

	2015	2014
Bilaterale Kreditlinien	2.134	1.520
Konsortialkredit	0	500
Schuldscheindarlehen	138	218
Eurobond	981	990
Wandelanleihe	483	471
<b>Gesamt</b>	<b>3.736</b>	3.699

■ 2014 ■ 2015

### 39 RESTLAUFZEITEN DER FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN IN MIO. €

	2015	2014
< 1 Jahr	2.272	1.615
1 bis 3 Jahre	483	1.094
3 bis 5 Jahre	–	–
> 5 Jahre	981	990
<b>Gesamt</b>	<b>3.736</b>	3.699

■ 2014 ■ 2015

## BILATERALE KREDITLINIEN ÜBER DEM VORJAHRESNIVEAU

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 lagen die fest zugesagten und nicht fest zugesagten bilateralen Kreditlinien mit 2,134 Mrd. € um 40 % über dem Vorjahresniveau (2014: 1,520 Mrd. €). So konnte die am 1. Juni 2015 gekündigte Konsortialkreditlinie in Höhe von 500 Mio. € mehr als kompensiert werden. Fest zugesagte und nicht fest zugesagte Kreditlinien machen rund 47 % bzw. 53 % der gesamten kurzfristigen bilateralen Kreditlinien aus (2014: 15 % bzw. 85 %).

 siehe Grafik 40

## MARKTÜBLICHE KREDITVERPFLICHTUNGEN

Im Falle unserer fest zugesagten Kreditlinien sind wir verschiedene Kreditverpflichtungen eingegangen. Diese Kreditverpflichtungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Des Weiteren enthalten bestimmte Finanzierungsvereinbarungen Klauseln zu Eigenkapitalquote, Mindesteigenkapital und Nettoverlust. Sollten wir eine Klausel nicht einhalten können und von der Mehrheit der Partnerbanken keine Verzichtserklärung („Waiver“) erhalten, würden die Finanzverbindlichkeiten sofort fällig und zahlbar werden. Zum 31. Dezember 2015 haben wir alle Bedingungen vollständig erfüllt und lagen ausreichend über sämtlichen vorgesehenen Mindestanforderungen. Aufgrund unserer Cashflow-Erwartungen sind wir äußerst zuversichtlich, diese Bedingungen auch in Zukunft erfüllen zu können. Wir sind überzeugt, dass die Mittelzuflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit zusammen mit der Verfügbarkeit externer Mittel ausreichen werden, um unseren künftigen Bedarf an operativen Mitteln und Kapital zu decken.

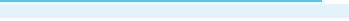
 siehe Nachtrag und Ausblick, S. 148

## RÜCKGANG DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

Die Bruttofinanzverbindlichkeiten verringerten sich zum Ende des Jahres 2015 um 2 % auf 1,830 Mrd. € (2014: 1,873 Mrd. €). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Rückzahlung eines US-Schuldscheindarlehens in Höhe von 115 Mio. US-\$ zurückzuführen. Demgegenüber standen höhere kurzfristige Finanzverbindlichkeiten. Die Bankverbindlichkeiten beliefen sich im Geschäftsjahr 2015 auf 229 Mio. € (2014: 194 Mio. €). Am Ende des Geschäftsjahrs 2015 waren keine Commercial Paper ausstehend (2014: 20 Mio. €). Die Schuldscheindarlehen bzw. Privatplatzierungen verringerten sich um 37 % auf 138 Mio. € (2014: 218 Mio. €). Der Betrag der ausstehenden Wandelanleihen erhöhte sich um 2 % auf 483 Mio. € (2014: 471 Mio. €). Grund für diese Entwicklung war die Zuschreibung der Fremdkapitalkomponente. Zum Zeitpunkt der Emission der Wandelanleihe im Jahr 2012 wurde diese nach Abzug der Emissionskosten in ihre Eigenkapitalkomponente von 55 Mio. € sowie ihre Fremdkapitalkomponente von 441 Mio. € aufgeteilt. Die Fremdkapitalkomponente wird über den Zeitraum bis 2017 mittels der Effektivzinsmethode auf ihren Nominalbetrag von 500 Mio. € zugeschrieben. Das Gesamtvolumen der ausstehenden Anleihen belief sich zum Ende des Jahres 2015 auf 1,463 Mrd. € (2014: 1,461 Mrd. €).

 siehe Grafik 42

## 40 BILATERALE KREDITLINIEN IN MIO. €

	2015	2014
Fest zugesagt		<b>1.008</b>
Nicht fest zugesagt		<b>1.126</b>
<b>Gesamt</b>		<b>2.134</b>

2014     2015

## **EURO DOMINIERT WÄHRUNGSMIX**

Der überwiegende Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns wird in Euro und US-Dollar gehalten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 machten die Bruttofinanzverbindlichkeiten in Euro 80 % der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2014: 80%). Der Anteil der in US-Dollar gehaltenen Bruttofinanzverbindlichkeiten stieg auf 15% (2014: 12%).

 siehe Grafik 41

## **FÄLLIGKEITSPROFIL DER FINANZVERBINDLICHKEITEN STABIL**

Das Fälligkeitsprofil der Finanzverbindlichkeiten des Konzerns blieb im Verlauf des Jahres 2015 stabil. Im Jahr 2016 werden, bei unveränderter Fristigkeit im Vergleich zum Vorjahr, Finanzinstrumente über einen Betrag von 366 Mio. € fällig. Zum Vergleich: Im Verlauf des Geschäftsjahres 2015 liefen Finanzinstrumente über einen Betrag von 288 Mio. € aus.

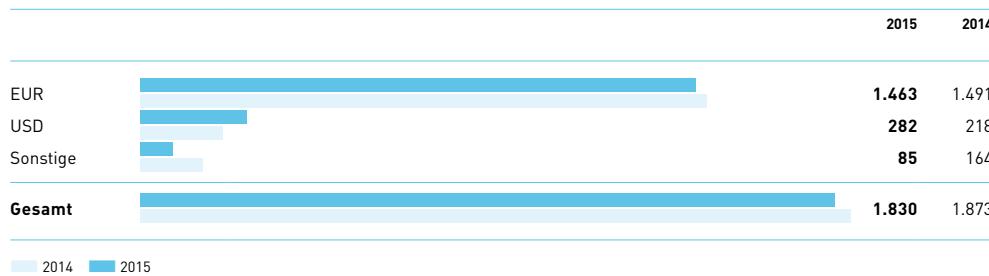
 siehe Grafik 42

## **NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN HÖHE VON 460 MIO. €**

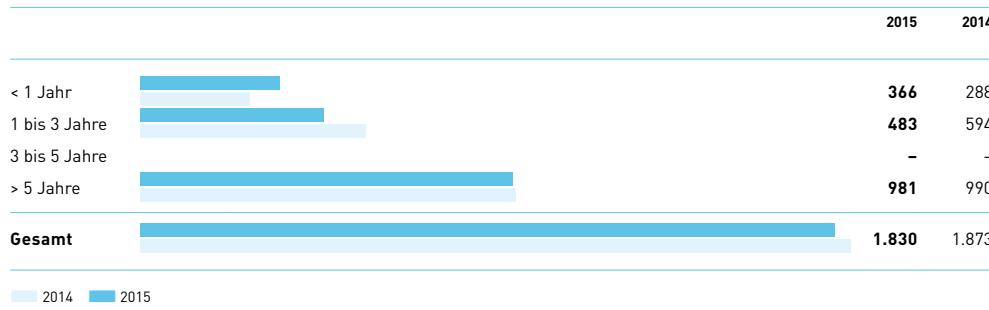
Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 beliefen sich die Nettofinanzverbindlichkeiten des Konzerns auf 460 Mio. €. Verglichen mit Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 185 Mio. € zum Ende des Vorjahrs entsprach dies einem Anstieg um 275 Mio. €. Im Geschäftsjahr 2015 nutzte der Konzern flüssige Mittel in Höhe von 301 Mio. € für die zweite Tranche seines Aktienrückkaufprogramms, was zum Anstieg der Nettofinanzverbindlichkeiten beitrug.

 siehe Grafik 45

### **41 WÄHRUNGSSPLIT BEI BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €**



### **42 RESTLAUFZEITEN DER BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €**



**43 FINANZIERUNGSSTRUKTUR<sup>1</sup> IN MIO. €**

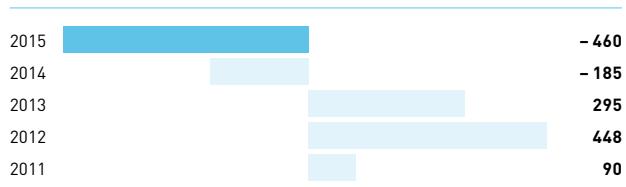
	2015	2014
<b>Flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>1.370</b>	<b>1.688</b>
Bankkredite	229	174
Commercial Paper	0	20
Schuldscheindarlehen	138	218
Eurobond	981	990
Wandelanleihe	483	471
<b>Bruttofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>1.830</b>	<b>1.873</b>
<b>Nettofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>460</b>	<b>185</b>

<sup>1</sup> Bei Prozentangaben und Gesamtzahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

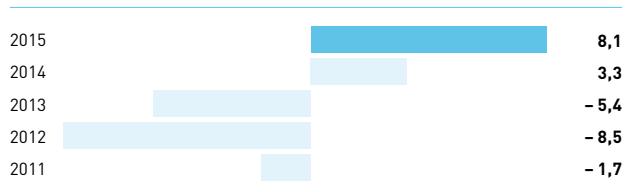
**44 EMITTIERTE SCHULDSCHEINDARLEHEN AUF EINEN BLICK IN MIO. €**

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

**45 NETTO-CASH-POSITION/NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN IN MIO. €**



**46 VERSCHULDUNGSGRAD IN %**

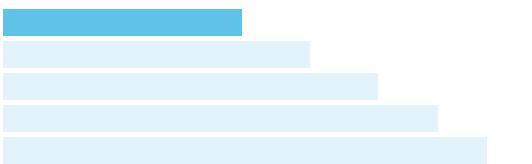


## ZINSSATZ VERRINGERT SICH

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2015 auf 2,4% (2014: 3,1%). Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Rückzahlung des US-Schuld-scheindarlehens in Höhe von 115 Mio. US-\$, das einen höheren Kupon aufwies, sowie auf niedrigere Zinssätze bei kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen. Die niedrigeren Zinssätze standen vor allem im Zusammenhang mit dem auf Euro lautenden Commercial Paper, das im Verlauf des Jahres 2015 begeben wurde, um den saisonalen Finanzierungsbedarf zu decken. Festverzinsliche Finanzierungen machten zum Ende des Geschäftsjahres 2015 87% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten aus (2014: 90%). 13% der gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns waren variabel verzinslich (2014: 10%).

 siehe Grafik 47

### 47 ZINSSATZENTWICKLUNG<sup>1</sup> IN %

2015		2,4
2014		3,1
2013		3,8
2012		4,4
2011		4,9

<sup>1</sup> Gewichteter durchschnittlicher Zinssatz der Bruttofinanzverbindlichkeiten.

## EFFEKTIVES WÄHRUNGSMANAGEMENT VON HOHER PRIORITY

Da der adidas Konzern als weltweit tätiges Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt ist, ist das effektive Währungsmanagement ein wichtiger Fokus der Konzern-Treasury-Abteilung. Ziel dieses Währungsmanagements ist die Verringerung der Währungsschwankungen für die in Fremdwährung lautenden künftigen Nettozahlungsströme. Dabei ist das US-Dollar-Hedging von zentraler Bedeutung, da unsere Beschaffung überwiegend in Asien stattfindet und größtenteils in US-Dollar abgerechnet wird. Im Geschäftsjahr 2015 betrug das Nettodefizit resultierend aus dem operativen Geschäft ca. 6,2 Mrd. US-\$ (2014: 5,6 Mrd. US-\$). Davon entfielen ca. 3,6 Mrd. US-\$ auf den Euro (2014: 2,8 Mrd. US-\$). Gemäß den Treasury-Grundsätzen verfolgt der Konzern ein rollierendes Hedging-System mit einem Zeitfenster von bis zu 24 Monaten, wobei ein Großteil des erwarteten saisonalen Hedging-Bedarfs etwa sechs Monate vor Beginn einer Saison abgesichert wird. Das bedeutet, dass zum Jahresende 2015 das Hedging für das Jahr 2016 nahezu vollständig abgeschlossen ist. Außerdem hat der Konzern mit der Absicherung für das Jahr 2017 begonnen. Wir erwarten für das Jahr 2016 – vor allem aufgrund der Stärkung des US-Dollar – einen negativen Effekt resultierend aus weniger günstigen Umrechnungskursen. Um den Konzern gegen ungünstige Kursentwicklungen zu schützen, nutzt die Konzern-Treasury-Abteilung verschiedene Hedging-Instrumente, wie z. B. Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungswaps oder Kombinationen unterschiedlicher Instrumente. Der Einsatz von Währungsoptionen ermöglicht dem Konzern, an künftigen positiven Kursentwicklungen zu partizipieren.

 siehe Global Operations, S. 74

 siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 156

## JAHRESABSCHLUSS UND LAGEBERICHT DER ADIDAS AG

Die adidas AG ist das Mutterunternehmen des adidas Konzerns. In der adidas AG sind sowohl das operative Geschäft, und hier im Wesentlichen das des deutschen Markts, als auch die Zentralfunktionen des Konzerns wie 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 auch auf deren Holdingfunktion für den adidas Konzern zurückzuführen. Dies spiegelt sich vor allem in den Währungseffekten, den Kostenverrechnungen für erbrachte Dienstleistungen sowie im Zinsergebnis und Beteiligungsergebnis wider.

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

- + siehe Nachtrag und Ausblick, S. 148
- + siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 156

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der adidas AG ist auch durch die Holding- und Finanzierungsfunktion der Gesellschaft für den Konzern geprägt. So machten im Geschäftsjahr 2015 die Finanzanlagen – vor allem bestehend aus Anteilen an verbundenen Unternehmen – 56 % der Bilanzsumme aus. Die konzerninternen Konten, über die Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen abgewickelt werden, stellen zudem 27 % der Aktivseite sowie 44 % der Passivseite der Bilanz zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 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 2015 anzuwenden sind, steht, nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

### GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

48 GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG NACH HGB (KURZFASSUNG)<sup>1</sup> IN MIO. €

	2015	2014
Umsatzerlöse	2.416	2.142
<b>Gesamtleistung</b>	<b>2.416</b>	<b>2.142</b>
Sonstige betriebliche Erträge	1.478	647
Materialaufwand	- 663	- 600
Personalaufwand	- 488	- 398
Abschreibungen	- 96	- 91
Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 2.324	- 1.581
<b>Betriebliches Ergebnis</b>	<b>323</b>	<b>119</b>
Finanzergebnis	394	128
Steuern	- 78	- 71
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>639</b>	<b>176</b>
Gewinnvortrag	4	110
Entnahmen aus anderen Gewinnrücklagen	0	21
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>643</b>	<b>307</b>

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

49 UMSATZERLÖSE DER ADIDAS AG<sup>1</sup> IN MIO. €

	2015	2014
Lizenz- und Provisionserträge	1.371	1.177
adidas Deutschland	821	798
Ausländische Tochtergesellschaften	139	96
Y-3	63	51
Sonstige Umsatzerlöse	22	20
<b>Gesamt</b>	<b>2.416</b>	<b>2.142</b>

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

**UMSATZERLÖSE STEIGEN UM 13 %**

Der Umsatz der adidas AG setzt sich zusammen aus konzernexternen Umsätzen mit adidas und Reebok Produkten des Geschäftsbereichs adidas Deutschland, konzernexternen Umsätzen mit Y-3 Produkten sowie konzerninternen Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften. In den Umsatzerlösen ausgewiesen werden ferner Lizenz- und Provisionserträge, im Wesentlichen von verbundenen Unternehmen, sowie sonstige Umsatzerlöse. Die Umsatzerlöse der adidas AG stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 13 % auf 2,416 Mrd. € (2014: 2,142 Mrd. €). Die Umsatzsteigerung war vor allem auf gestiegene Lizenzeinnahmen von verbundenen Unternehmen zurückzuführen.

 siehe Tabelle 49
**DEUTLICHER ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN ERTRÄGE**

Die sonstigen betrieblichen Erträge der adidas AG haben sich im Geschäftsjahr 2015 mehr als verdoppelt und betrugen 1,478 Mrd. € (2014: 647 Mio. €). Dies war im Wesentlichen auf einen Anstieg der Erträge aus der Währungsumrechnung zurückzuführen.

 siehe Tabelle 48
**ANSTIEG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN UM 47 %**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2015 um 47 % auf 2,324 Mrd. € (2014: 1,581 Mrd. €). Dies war größtenteils auf einen Anstieg der Verluste aus der Währungsumrechnung zurückzuführen. Zudem nahmen Weiterbelastungen innerhalb des Konzerns, Aufwendungen in den Bereichen Werbe- und Promotion-Aufwendungen sowie Rechts- und Beratungskosten gegenüber dem Vorjahr zu.

 siehe Tabelle 48
**ABSCHREIBUNGEN STEIGEN UM 5 %**

Die Abschreibungen der adidas AG erhöhten sich im Geschäftsjahr 2015 um 5 % auf 96 Mio. € (2014: 91 Mio. €), vor allem infolge der Abschreibungen für Bürogebäude.

 siehe Tabelle 48
**BETRIEBLICHES ERGEBNIS DEUTLICH ÜBER VORJAHRESNIVEAU**

Das betriebliche Ergebnis lag mit 323 Mio. € um 171 % über dem Vorjahresniveau (2014: 119 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren der Anstieg der Umsatzerlöse sowie höhere sonstige betriebliche Erträge.

**FINANZERGEBNIS VERBESSERT SICH SIGNIFIKANT**

Das Finanzergebnis der adidas AG verbesserte sich im Jahr 2015 auf 394 Mio. € (2014: 128 Mio. €). Der Anstieg war auf höhere Beteiligungserträge in Höhe von 436 Mio. € (2014: 170 Mio. €) zurückzuführen.

Das Zinsergebnis der adidas AG erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 28 % auf 56 Mio. € (2014: 44 Mio. €). Grund hierfür waren vor allem höhere Zinsaufwendungen aus langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber fremden Dritten.

**DEUTLICHE STEIGERUNG DES JAHRESÜBERSCHUSSES**

Das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verbesserte sich im Geschäftsjahr 2015 um 190 % auf 716 Mio. € (2014: 247 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren sowohl das verbesserte betriebliche Ergebnis als auch das gestiegene Finanzergebnis. Nach Berücksichtigung der Steuern in Höhe von 78 Mio. € belief sich der Jahresüberschuss 2015 auf 639 Mio. € und lag damit deutlich über dem Vorjahreswert (2014: 176 Mio. €).

 siehe Tabelle 48
**BILANZ****50 BILANZ NACH HGB (KURZFASSUNG)<sup>1</sup> IN MIO. €**

	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	118	129
Sachanlagen	449	419
Finanzanlagen	4.216	3.503
<b>Anlagevermögen</b>	<b>4.783</b>	<b>4.051</b>
Vorräte	48	38
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.157	2.312
Flüssige Mittel, Wertpapiere	447	934
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>2.652</b>	<b>3.284</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	82	80
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7.517</b>	<b>7.415</b>
<b>Passiva</b>		
Eigenkapital	2.087	2.051
Rückstellungen	445	390
Verbindlichkeiten und sonstige Posten	4.985	4.974
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7.517</b>	<b>7.415</b>

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

**BILANZSUMME STEIGT UM 1%**

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 stieg die Bilanzsumme gegenüber dem Vorjahr um 1% auf 7,517 Mrd. € (2014: 7,415 Mrd. €). Der Anstieg bei den Finanzanlagen wurde zum Großteil durch den Rückgang des Umlaufvermögens ausgeglichen.

 siehe Tabelle 50
**EIGENKAPITAL 2 % ÜBER VORJAHRESNIVEAU**

Das Eigenkapital erhöhte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2015 um 2% auf 2,087 Mrd. € (2014: 2,051 Mrd. €). Verantwortlich hierfür war ein höherer Bilanzgewinn, der den negativen Effekt aus dem Rückkauf eigener Aktien mehr als ausglich. Die Eigenkapitalquote blieb mit 28% auf Vorjahresniveau (2014: 28%).

**RÜCKSTELLUNGEN NEHMEN UM 14 % ZU**

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 stiegen die Rückstellungen um 14% auf 445 Mio. € (2014: 390 Mio. €). Der Anstieg resultierte in erster Linie aus gestiegenen Pensionsrückstellungen.

 siehe Tabelle 50
**VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE POSTEN AUF VORJAHRESNIVEAU**

Die Verbindlichkeiten und sonstigen Posten lagen zum 31. Dezember 2015 mit 4,985 Mrd. € in etwa auf Vorjahresniveau (2014: 4,974 Mrd. €).

**MITTELZUFLUSS AUS DER BETRIEBLICHEN TÄTIGKEIT SPIEGELT JAHRESÜBERSCHUSS WIDER**

Die adidas AG erwirtschaftete einen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 1,076 Mrd. € (2014: 61 Mio. €). Die Veränderung zum Vorjahr resultierte vor allem aus dem Anstieg des Jahresüberschusses und dem Rückgang der Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit nahm auf 830 Mio. € zu (2014: 221 Mio. €). Der Anstieg war insbesondere auf Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen in Höhe von 781 Mio. € zurückzuführen. Aus der Finanzierungstätigkeit ergab sich ein Mittelabfluss in Höhe von 733 Mio. € (2014: Mittelzufluss in Höhe von 359 Mio. €). Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit war im Wesentlichen auf die Dividendenzahlung in Höhe von 303 Mio. € und den Rückkauf eigener Aktien in Höhe von 300 Mio. € zurückzuführen. Infolge dieser Entwicklungen verringerte sich der Finanzmittelbestand der adidas AG gegenüber dem Vorjahr auf 447 Mio. € (2014: 934 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.

Die adidas AG ist jederzeit in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

## ANGABEN NACH § 315 ABS. 4 HGB UND § 289 ABS. 4 HGB

### ZUSAMMENSETZUNG DES GEZEICHNETEN KAPITALS

Das Grundkapital der adidas AG beläuft sich auf 209.216.186 € (Stand: 31. Dezember 2015), eingeteilt in ebenso viele nennwertlose, auf den Namen lautende Stückaktien, die jeweils mit 1 € am Grundkapital beteiligt sind („Aktien“). Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gemäß § 4 Abs. 9 der Satzung grundsätzlich ausgeschlossen. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Zum 31. Dezember 2015 besitzt die adidas AG 9.018.769 eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft gemäß § 71b AktG keine Rechte zustehen.

 siehe Erläuterung 26, S. 220

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. 46

### 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 Verhaltenskodex in Verbindung mit einer internen Richtlinie der adidas AG bestehen jedoch für Vorstände beim Kauf und Verkauf von adidas AG Aktien gewisse Sperrfristen im Zusammenhang mit der Veröffentlichung von Quartals- und Jahresergebnissen. Entsprechende Sperrfristen gelten auch für Mitarbeiter, die Zugang zu noch nicht veröffentlichten Geschäftsergebnissen haben.

Beschränkungen des Stimmrechts können ferner aufgrund von Vorschriften des Aktiengesetzes, etwa gemäß § 136 AktG oder für eigene Aktien gemäß § 71b AktG, sowie aufgrund kapitalmarktrechtlicher Vorschriften, insbesondere gemäß §§ 21 ff. WpHG, bestehen.

### BETEILIGUNGEN AM GRUNDKAPITAL, DIE 10% DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Beteiligungen am Grundkapital der adidas AG, die 10% der Stimmrechte überschreiten, sind uns nicht mitgeteilt worden und auch ansonsten nicht bekannt.

### AKTIEN MIT SONDERRECHTEN

Aktien mit Sonderrechten, insbesondere mit solchen, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

### STIMMRECHTSKONTROLLE BEI BETEILIGUNGEN VON ARBEITNEHMERN AM KAPITAL

Arbeitnehmer, die adidas AG Aktien halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre unmittelbar nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus.

### ERNENNUNG UND ABBERUFUNG DES VORSTANDS

Die Bestimmung der konkreten Anzahl der Vorstandsmitglieder, ihre Bestellung und Abberufung sowie die Bestellung des Vorstandsvorsitzenden erfolgen gemäß § 6 der Satzung und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat. Der Vorstand der adidas AG besteht grundsätzlich aus mindestens zwei Personen und derzeit aus dem Vorstandsvorsitzenden sowie vier weiteren Mitgliedern. Vorstandsmitglieder dürfen für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren bestellt werden. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig.

 siehe Vorstand, S. 16

Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied bzw. zum Vorstandsvorsitzenden widerrufen, wenn ein wichtiger Grund, z. B. eine grobe Pflichtverletzung oder ein Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, vorliegt.

Da die adidas AG den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes (MitbestG) unterliegt, ist für die Bestellung von Mitgliedern des Vorstands, aber auch für deren Abberufung eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich (§ 31 MitbestG). Kommt eine solche Mehrheit bei der ersten Abstimmung im Aufsichtsrat nicht zustande, so hat der Vermittlungsausschuss einen Vorschlag zu unterbreiten, der andere Vorschläge jedoch nicht ausschließt. Die Bestellung bzw. Abberufung erfolgt dann in einer zweiten Abstimmung mit einfacher Mehrheit der Stimmen der Aufsichtsratsmitglieder. Wird auch hierbei die erforderliche Mehrheit nicht erreicht, erfolgt eine dritte Abstimmung, die erneut einer einfachen Mehrheit bedarf, bei der dem Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch zwei Stimmen zustehen.

Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, hat darüber hinaus 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 maßgeblich. Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, kann jedoch der Aufsichtsrat gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG in Verbindung mit § 10 Abs. 1 der Satzung beschließen.

## **BEFUGNISSE DES VORSTANDS**

Die Befugnisse des Vorstands sind in §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit §§ 7 und 8 der Satzung geregelt. Er hat insbesondere die Aufgabe, die adidas AG unter eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich zu vertreten.

## **BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENAUSGABE**

Die Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe von Aktien ergeben sich aus § 4 der Satzung und den gesetzlichen Bestimmungen:

### **Genehmigtes Kapital**

- Bis zum 2. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 25.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015).
- Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 50.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/I).
- Bis zum 30. Juni 2018 ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals, insgesamt jedoch um höchstens 20.000.000 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2013/III).

Die vorstehenden Ermächtigungen sehen vor, dass das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats jeweils in bestimmten Fällen ausgeschlossen werden kann.

 siehe Erläuterung 26, S. 220

### **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 beläuft sich derzeit auf insgesamt 6.097.243 Aktien.

Im Übrigen wurde die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 6. Mai 2010 mit Beschluss der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 aufgehoben.

- Des Weiteren ist das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 12.500.000 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Das Bedingte Kapital dient dem Zweck, den Inhabern bzw. Gläubigern von Schuldverschreibungen, die aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 begeben wurden, Options- bzw. Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 12.500.000 Aktien nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren. Bis zum 7. Mai 2019 ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 ermächtigt, einmalig oder mehrmals Options- und/oder Wandelanleihen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1 Mrd. € mit oder ohne Laufzeitbeschränkung gegen Bareinlagen zu begeben und für Schuldverschreibungen, die von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begeben werden, die Garantie zu übernehmen. Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen für Spitzenbeträge auszuschließen sowie auch insoweit auszuschließen, wie dies zur Einräumung von Bezugsrechten, die Inhabern bzw. Gläubigern von bereits zuvor begebenen Schuldverschreibungen zustehen, erforderlich ist. Schließlich ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auch dann auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet und die Anzahl der auszugebenden Aktien 10% des Grundkapitals nicht überschreitet. Auf die 10%-Grenze ist in bestimmten weiteren Fällen die Ausgabe von neuen oder die Verwendung eigener Aktien anzurechnen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung der Hauptversammlung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelanleihen vom 8. Mai 2014 bislang keinen Gebrauch gemacht.

#### **BEFUGNISSE DES VORSTANDS HINSICHTLICH AKTIENRÜCKKAUF**

Die Befugnisse des Vorstands zum Erwerb eigener Aktien ergeben sich aus §§ 71 ff. AktG sowie zum Bilanzstichtag aus der Ermächtigung durch die Hauptversammlung vom 8. Mai 2014.

- Der Vorstand ist ermächtigt, bis zum 7. Mai 2019 eigene Aktien in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen zu erwerben. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Der Rückkauf erfolgt über die Börse, mittels einer öffentlichen Einladung zur Abgabe von Verkaufsofferten, eines öffentlichen Kaufangebots oder durch die Einräumung von Andienungsrechten an die Aktionäre. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Die Verwendungszwecke der aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können dem Beschluss zu Punkt 8 der Tagesordnung der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 entnommen werden. Insbesondere können die Aktien wie folgt verwendet werden:

- Sie können über die Börse, durch ein öffentliches Angebot an alle Aktionäre oder gegen Barzahlung (begrenzt auf 10 % des Grundkapitals unter Berücksichtigung bestimmter Anrechnungen) durch anderweitigen Verkauf zu einem Preis, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet, veräußert werden.

- Sie können zum Zweck des unmittelbaren oder mittelbaren Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstiger Wirtschaftsgüter oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen angeboten und übertragen werden.
- Sie können als Gegenleistung für den Erwerb von gewerblichen Schutzrechten oder Immaterialgüterrechten oder für den Erwerb daran bestehender Lizenzen, auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen, angeboten und veräußert werden.
- Sie können zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder Options- bzw. Wandlungspflichten oder einem Aktientieferungsrecht der Gesellschaft aus von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen begebenen Options- und/oder Wandelanleihen verwendet werden.
- Sie können eingezogen werden, ohne dass die Einziehung oder deren Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf.

Die Aktien können ferner als Vergütung in Form einer Aktientantieme an Mitglieder des Vorstands mit der Maßgabe übertragen werden, dass die Veräußerung durch den Vorstand erst nach einer Sperrfrist von mindestens drei Jahren ab Übertragung zulässig ist. Die Zuständigkeit hierfür liegt beim Aufsichtsrat.

Im Falle der Verwendung von Aktien zu den oben genannten Zwecken, mit Ausnahme der Einziehung von Aktien, ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Der Aufsichtsrat kann bestimmen, dass Maßnahmen aufgrund dieser Ermächtigung nur mit seiner Zustimmung oder der Zustimmung eines Aufsichtsratsausschusses vorgenommen werden dürfen.

Der Vorstand hat von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien im Berichtsjahr teilweise Gebrauch gemacht. Im Zeitraum vom 6. März 2015 bis einschließlich 15. Juni 2015 hat die adidas AG 4.129.627 Aktien über die Börse erworben.

 siehe Erläuterung 26, S. 220

- Der Vorstand ist unter der von der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 beschlossenen Ermächtigung ferner befugt, den Aktienerwerb auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten durchzuführen, die mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut zu marktnahen Konditionen abgeschlossen werden. Die adidas AG kann auf physische Belieferung gerichtete Call-Optionen erwerben und/oder Put-Optionen verkaufen bzw. eine Kombination aus Call- und Put-Optionen oder andere Eigenkapitalderivate verwenden, wenn durch die Optionsbedingungen sichergestellt ist, dass diese nur mit Aktien beliefert werden, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz der wie oben ausgeführten Eigenkapitalderivate sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5% des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung bestehenden (oder ggf. des zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Ermächtigung niedrigeren) Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Optionen darf jeweils 18 Monate nicht überschreiten und muss ferner so gewählt sein, dass der Erwerb der Aktien in Ausübung der Optionen nicht nach dem 7. Mai 2019 erfolgt. Die Ermächtigung enthält auch Festlegungen über den höchsten und niedrigsten Gegenwert, der jeweils gewährt werden darf.

Für die Verwendung, den Bezugsrechtsausschluss und die Einziehung von Aktien, die unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten erworben wurden, gelten die von der Hauptversammlung festgesetzten (oben dargestellten) allgemeinen Regelungen entsprechend.

### **CHANGE OF CONTROL/ENTSCHÄDIGUNGSVEREINBARUNGEN**

Die wesentlichen Vereinbarungen der adidas AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels (Change of Control) stehen, betreffen Finanzierungsvereinbarungen. Für den Fall eines Kontrollwechsels sehen diese wie üblich für den Kreditgeber das Recht zur Kündigung und vorzeitigen Fälligstellung der Rückzahlung vor.

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

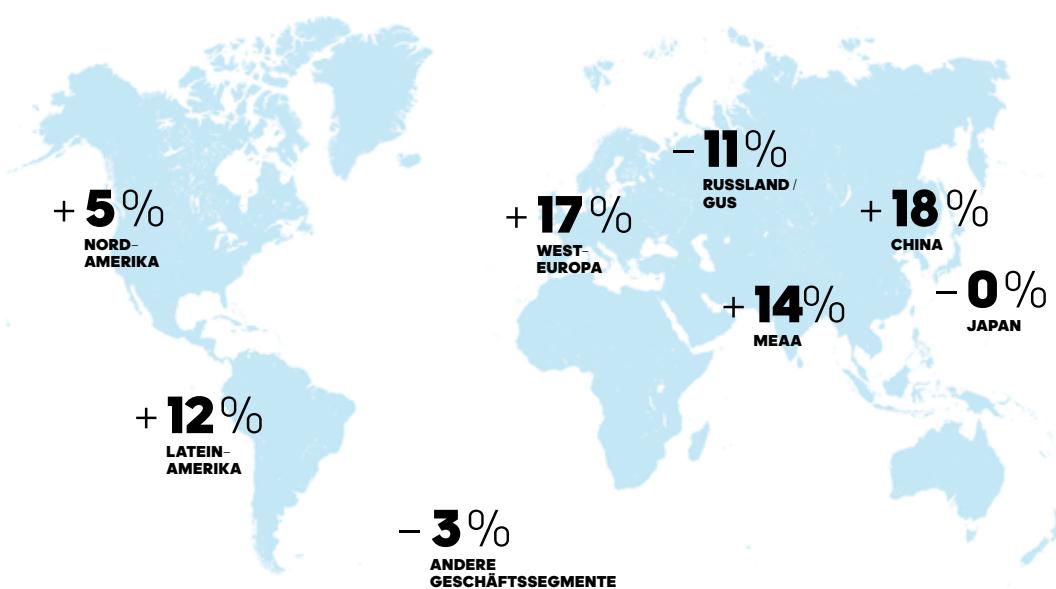
# GESCHÄFTSENTWICKLUNG NACH SEGMENTEN

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

## 01 UMSATZERLÖSE NACH SEGMENTEN IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	4.539	3.793	20 %	17 %
Nordamerika	2.753	2.217	24 %	5 %
China	2.469	1.786	38 %	18 %
Russland/GUS	739	1.098	-33 %	-11 %
Lateinamerika	1.783	1.612	11 %	12 %
Japan	776	744	4 %	-0 %
MEAA	2.388	1.925	24 %	14 %
Andere Geschäftssegmente	1.467	1.358	8 %	-3 %
<b>Gesamt<sup>1</sup></b>	<b>16.915</b>	<b>14.534</b>	<b>16 %</b>	<b>10 %</b>

1 Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.



## WESTEUROPA

### UMSATZ IN WESTEUROPA STEIGT UM 17 %

In Westeuropa nahm der Umsatz im Geschäftsjahr 2015, infolge zweistelliger Zuwächse sowohl bei adidas als auch bei Reebok, währungsbereinigt um 17 % zu. Nach Märkten betrachtet trugen in erster Linie Großbritannien, Italien, Frankreich und Spanien, die alle zweistellige Zuwächse erreichten, zu diesem Wachstum bei. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 20 % auf 4,539 Mrd. € (2014: 3,793 Mrd. €).

 siehe Tabelle 02

Der Umsatz von adidas in Westeuropa stieg 2015 währungsbereinigt um 18 %. Diese Entwicklung war primär einem zweistelligen Umsatzplus in der Kategorie Fußball sowie bei adidas Originals und adidas neo zuzuschreiben. Die Kategorien Running und Outdoor trugen ebenfalls zum Umsatzwachstum bei. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas in Westeuropa legte um 20 % auf 4,193 Mrd. € zu (2014: 3,485 Mrd. €).

Der Umsatz von Reebok in Westeuropa erhöhte sich 2015 währungsbereinigt um 11 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training und Studio. Zudem trugen ein Umsatzanstieg im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Running sowie Wachstum im mittleren einstelligen Bereich bei Classics zu dieser Entwicklung bei. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok in Westeuropa stieg um 12 % auf 347 Mio. € (2014: 308 Mio. €).

### DEUTLICH VERBESSERTE OPERATIVE MARGE IN WESTEUROPA

Die Bruttomarge lag 2015 mit 47,5 % um 2,1 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2014: 45,4 %). Hauptverantwortlich für diese Entwicklung waren positive Währungseffekte sowie ein günstigerer Produkt- und Vertriebskanalmix, die lediglich zum Teil von höheren Beschaffungskosten sowie einem weniger günstigen Preismix aufgehoben wurden. Das Bruttoergebnis lag mit 2,157 Mrd. € um 25 % über dem Vorjahresniveau (2014: 1,722 Mrd. €).

 siehe Tabelle 02

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 18 % auf 1,248 Mrd. € (2014: 1,055 Mrd. €). Diese Entwicklung spiegelte höhere Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen sowie gestiegene Vertriebsaufwendungen wider. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 0,3 Prozentpunkte auf 27,5 % zurück (2014: 27,8 %).

 siehe Tabelle 02

Die operative Marge verbesserte sich um 2,5 Prozentpunkte auf 20,0 % (2014: 17,6 %). Gründe hierfür waren die höhere Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis verbesserte sich um 36 % auf 909 Mio. € (2014: 666 Mio. €).

### 02 WESTEUROPA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	4.539	3.793	20 %	17 %
adidas	4.193	3.485	20 %	18 %
Reebok	347	308	12 %	11 %
Bruttoergebnis	2.157	1.722	25 %	–
Bruttomarge	47,5 %	45,4 %	2,1 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	909	666	36 %	–
Operative Marge des Segments	20,0 %	17,6 %	2,5 PP	–

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## NORDAMERIKA

### UMSATZ IN NORDAMERIKA NIMMT UM 5 % ZU

In Nordamerika wuchs der Umsatz im Geschäftsjahr 2015 währungsbereinigt um 5%. Verantwortlich hierfür waren hohe einstellige Zuwächse bei adidas. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz stieg um 24% auf 2,753 Mrd. € (2014: 2,217 Mrd. €).

 siehe Tabelle 03

Der währungsbereinigte Umsatz von adidas in Nordamerika nahm 2015 um 9% zu. Verantwortlich hierfür waren das zweistellige Wachstum bei adidas Originals und adidas neo sowie Umsatzsteigerungen in den Kategorien Fußball und Training. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas in Nordamerika legte um 28% auf 2,231 Mrd. € zu (2014: 1,739 Mrd. €).

Der Umsatz von Reebok in Nordamerika ging 2015 auf währungsbereinigter Basis um 7% zurück. Umsatzzuwächse in den Kategorien Training und Studio wurden durch Rückgänge in den Kategorien Running und Walking sowie bei Classics mehr als aufgehoben. Diese Entwicklung spiegelte auch das fortlaufende Bestreben, Reeboks Factory-Outlet-Geschäft in Nordamerika weiter zu straffen, wider. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok in Nordamerika erhöhte sich um 9% auf 523 Mio. € (2014: 477 Mio. €).

### BRUTTOMARGE IN NORDAMERIKA VERBESSERT SICH UM 1,1 PROZENTPUNKTE

Die Bruttomarge lag 2015 mit 36,6% um 1,1 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2014: 35,5%). Diese Entwicklung war hauptsächlich den positiven Effekten resultierend aus einem günstigeren Vertriebskanal-, Produkt- und Preismix zuzuschreiben, die lediglich zum Teil von höheren Beschaffungskosten und negativen Währungseffekten aufgehoben wurden. Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 28% auf 1,008 Mrd. € (2014: 787 Mio. €).

 siehe Tabelle 03

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 39% auf 977 Mio. € (2014: 702 Mio. €). Diese Entwicklung reflektierte die geplante, deutliche Erhöhung der Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen sowie Vertriebsaufwendungen, um das Wachstum des Konzerns in dieser Region zu unterstützen. Infolgedessen erhöhten sich die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz um 3,8 Prozentpunkte auf 35,5% (2014: 31,7%).

Die operative Marge verringerte sich um 2,9 Prozentpunkte auf 2,5% (2014: 5,4%). Der positive Effekt einer höheren Bruttomarge wurde durch den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz mehr als aufgehoben. Das Betriebsergebnis verringerte sich um 42% auf 69 Mio. € (2014: 120 Mio. €).

 siehe Tabelle 03

### 03 NORDAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	2.753	2.217	24 %	5 %
adidas	2.231	1.739	28 %	9 %
Reebok	523	477	9 %	- 7 %
Bruttoergebnis	1.008	787	28 %	-
Bruttomarge	36,6 %	35,5 %	1,1 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	69	120	-42 %	-
Operative Marge des Segments	2,5 %	5,4 %	-2,9 PP	-

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## CHINA

### UMSATZ IN CHINA LEGT UM 18 % ZU

In China nahm der Umsatz im Geschäftsjahr 2015, infolge zweistelliger Zuwächse sowohl bei adidas als auch bei Reebok, währungsbereinigt um 18% zu. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz stieg um 38% auf 2,469 Mrd. € (2014: 1,786 Mrd. €).

 siehe Tabelle 04

Der Umsatz von adidas in China stieg 2015 währungsbereinigt um 17%. Dieser Anstieg war primär auf zweistellige Umsatzzuwächse in den Kategorien Training und Running sowie bei adidas Originals und adidas neo zurückzuführen. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas in China legte um 37% auf 2,411 Mrd. € zu (2014: 1,759 Mrd. €).

Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok in China verzeichnete 2015 ein Umsatzplus in Höhe von 83%. Hauptgründe hierfür waren deutliche Zuwächse in der Kategorie Walking und bei Classics, wo sich der Umsatz mehr als verdoppelte, sowie deutlich zweistelliges Wachstum in der Kategorie Running. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok in China hat sich mit 58 Mio. € mehr als verdoppelt (2014: 27 Mio. €).

### OPERATIVE MARGE IN CHINA VERBESSERT SICH AUF 35,1%

Die Bruttomarge lag 2015 mit 57,1% um 0,1 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2014: 57,1%). Dieser Anstieg war in erster Linie den positiven Effekten eines günstigeren Preis-, Vertriebskanal- und Produktmix zuzuschreiben, die lediglich zum Teil durch höhere Beschaffungskosten sowie negative Währungseffekte aufgehoben wurden. Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 38% auf 1,411 Mrd. € (2014: 1,019 Mrd. €).

 siehe Tabelle 04

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit stiegen um 36% auf 545 Mio. € (2014: 402 Mio. €). Diese Entwicklung war auf höhere Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen sowie gestiegene Vertriebsaufwendungen zurückzuführen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz gingen um 0,4 Prozentpunkte auf 22,1% zurück (2014: 22,5%).

Die operative Marge erhöhte sich um 0,5 Prozentpunkte auf 35,1% (2014: 34,6%). Gründe hierfür waren die höhere Bruttomarge sowie der positive Effekt niedrigerer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis stieg um 40% auf 866 Mio. € (2014: 617 Mio. €).

 siehe Tabelle 04

### 04 CHINA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	2.469	1.786	38%	18%
adidas	2.411	1.759	37%	17%
Reebok	58	27	115%	83%
Bruttoergebnis	1.411	1.019	38%	-
Bruttomarge	57,1%	57,1%	0,1 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	866	617	40%	-
Operative Marge des Segments	35,1%	34,6%	0,5 PP	-

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## RUSSLAND/GUS

### UMSATZ IN RUSSLAND/GUS GEHT ZURÜCK

In Russland/GUS verringerte sich der Umsatz im Geschäftsjahr 2015, hauptsächlich infolge der Umsatzerückgänge bei adidas, währungsbereinigt um 11 %. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz ging 2015 um 33 % auf 739 Mio. € zurück (2014: 1,098 Mrd. €).

 siehe Tabelle 05

Der währungsbereinigte Umsatz von adidas in Russland/GUS ging 2015 um 13 % zurück. Diese Entwicklung war Umsatzerückgängen in den meisten Kategorien zuzuschreiben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas in Russland/GUS verringerte sich um 35 % auf 570 Mio. € (2014: 872 Mio. €).

Der Umsatz von Reebok in Russland/GUS ging 2015 währungsbereinigt um 1 % zurück. Zuwächse in den Kategorien Training und Studio wurden durch Rückgänge in der Kategorie Walking mehr als aufgehoben. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok in Russland/GUS ging um 25 % auf 170 Mio. € zurück (2014: 226 Mio. €).

### AUFWENDUNGEN AUS DER BETRIEBLICHEN TÄTIGKEIT IN RUSSLAND/GUS UM 30 % GESENKT

Die Bruttomarge lag mit 56,0 % um 2,6 Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert (2014: 58,6 %). Der positive Effekt eines deutlich günstigeren Preismix wurde durch negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten mehr als aufgehoben. Das Bruttoergebnis ging um 36 % auf 414 Mio. € zurück (2014: 644 Mio. €).

 siehe Tabelle 05

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit lagen mit 329 Mio. € um 30 % unter dem Vorjahresniveau (2014: 471 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren deutlich niedrigere Vertriebsaufwendungen, die im Zusammenhang mit der geringeren Anzahl von Einzelhandelsgeschäften standen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 1,6 Prozentpunkte auf 44,6 % (2014: 42,9 %).

Die operative Marge verringerte sich um 4,3 Prozentpunkte auf 11,4 % (2014: 15,7 %). Gründe hierfür waren die niedrigere Bruttomarge sowie der negative Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis verringerte sich um 51 % auf 85 Mio. € (2014: 173 Mio. €).

 siehe Tabelle 05

### 05 RUSSLAND/GUS IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	739	1.098	-33 %	-11 %
adidas	570	872	-35 %	-13 %
Reebok	170	226	-25 %	-1 %
Bruttoergebnis	414	644	-36 %	-
Bruttomarge	56,0 %	58,6 %	-2,6 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	85	173	-51 %	-
Operative Marge des Segments	11,4 %	15,7 %	-4,3 PP	-

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## LATEINAMERIKA

### ZWEISTELLIGES UMSATZWACHSTUM BEI ADIDAS UND REEBOK IN LATEINAMERIKA

In Lateinamerika nahm der Umsatz im Geschäftsjahr 2015, infolge zweistelliger Zuwächse sowohl bei adidas als auch bei Reebok, währungsbereinigt um 12% zu. Nach Märkten betrachtet war das zweistellige Umsatzwachstum in Argentinien, Mexiko, Chile, Peru und Kolumbien maßgeblich für die Umsatzsteigerung verantwortlich. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz legte um 11% auf 1,783 Mrd. € zu (2014: 1,612 Mrd. €).

 siehe Tabelle 06

Der währungsbereinigte Umsatz von adidas in Lateinamerika stieg 2015 um 11%. Dieser Anstieg wurde durch zweistelliges Umsatzwachstum in den Kategorien Training, Basketball und Outdoor sowie bei adidas Originals und adidas neo unterstützt. Die Kategorie Running, die Zuwächse im mittleren einstelligen Bereich verzeichnete, trug ebenfalls zu dieser Entwicklung bei. Währungseffekte wirkten sich negativ auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas in Lateinamerika legte um 9% auf 1,516 Mrd. € zu (2014: 1,389 Mrd. €).

Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok in Lateinamerika erhöhte sich 2015 um 16%. Verantwortlich hierfür waren in erster Linie zweistellige Steigerungen in den Kategorien Running, Training und Walking. Auch Classics trug mit einem Umsatzplus im mittleren einstelligen Bereich zu dieser Entwicklung bei. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok stieg um 19% auf 266 Mio. € (2014: 223 Mio. €).

### PROFITABILITÄT IN LATEINAMERIKA DEUTLICH VERBESSERT

Die Bruttomarge lag 2015 mit 42,4% um 2,2 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert (2014: 40,2%). Diese Entwicklung war in erster Linie auf die positiven Effekte eines günstigeren Preis- und Vertriebskanalmix zurückzuführen, die lediglich zum Teil von negativen Währungseffekten sowie höheren Beschaffungskosten aufgehoben wurden. Das Bruttoergebnis in Lateinamerika stieg um 17% auf 756 Mio. € (2014: 648 Mio. €).

 siehe Tabelle 06

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit erhöhten sich um 16% auf 521 Mio. € (2014: 450 Mio. €). Hauptgründe hierfür waren höhere Vertriebsaufwendungen sowie gestiegene Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 1,3 Prozentpunkte auf 29,2% (2014: 27,9%).

Die operative Marge verbesserte sich um 0,8 Prozentpunkte auf 13,2% (2014: 12,3%). Ausschlaggebend hierfür war die höhere Bruttomarge, die lediglich zum Teil durch den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz aufgehoben wurde. Das Betriebsergebnis lag mit 235 Mio. € um 18% über dem Vorjahrensniveau (2014: 199 Mio. €).

 siehe Tabelle 06

### 06 LATEINAMERIKA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	1.783	1.612	11 %	12 %
adidas	1.516	1.389	9 %	11 %
Reebok	266	223	19 %	16 %
Bruttoergebnis	756	648	17 %	-
Bruttomarge	42,4%	40,2%	2,2 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	235	199	18 %	-
Operative Marge des Segments	13,2%	12,3%	0,8 PP	-

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## JAPAN

### UMSATZENTWICKLUNG IN JAPAN STABIL

In Japan blieb der Umsatz im Geschäftsjahr 2015 währungsbereinigt stabil. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in Japan wuchs um 4% auf 776 Mio. € (2014: 744 Mio. €).

 siehe Tabelle 07

Der Umsatz von adidas in Japan blieb 2015 auf währungsbereinigter Basis stabil. Zweistelliges Wachstum bei adidas Originals und Zuwächse im hohen einstelligen Bereich in der Kategorie Running wurden durch Rückgänge in den Kategorien Training und Fußball aufgehoben. Der Umsatrückgang in der Kategorie Fußball war hauptsächlich auf nicht wiederkehrende Umsatzerlöse im Zusammenhang mit der Fußballweltmeisterschaft 2014 zurückzuführen. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas in Japan wuchs um 4% auf 696 Mio. € (2014: 667 Mio. €).

Der Umsatz von Reebok in Japan ging 2015 währungsbereinigt um 1% zurück. Deutliches Wachstum in der Kategorie Running, wo sich der Umsatz mehr als verdoppelte, sowie bei Classics wurde durch einen Umsatrückgang in der Kategorie Walking mehr als aufgehoben. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok in Japan verzeichnete ein Plus von 3% und erreichte 80 Mio. € (2014: 77 Mio. €).

### OPERATIVE MARGE IN JAPAN VERBESSERT SICH UM 2,8 PROZENTPUNKTE

Die Bruttomarge verbesserte sich um 3,7 Prozentpunkte auf 47,1% (2014: 43,4%). Dieser Anstieg war insbesondere den positiven Effekten eines günstigeren Vertriebskanal- und Preismix zuzuschreiben, die lediglich zum Teil durch negative Währungseffekte, höhere Beschaffungskosten sowie einen weniger günstigen Produktmix aufgehoben wurden. Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 13% auf 365 Mio. € (2014: 323 Mio. €).

 siehe Tabelle 07

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen infolge höherer Vertriebsaufwendungen und gestiegener Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen um 7% auf 231 Mio. € zu (2014: 217 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz erhöhten sich um 0,7 Prozentpunkte auf 29,8% (2014: 29,1%).

Die operative Marge verbesserte sich um 2,8 Prozentpunkte auf 19,0% (2014: 16,2%). Grund hierfür war der Anstieg der Bruttomarge, der lediglich zum Teil durch den negativen Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz aufgehoben wurde. Das Betriebsergebnis erhöhte sich um 22% auf 147 Mio. € (2014: 121 Mio. €).

 siehe Tabelle 07

### 07 JAPAN IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	776	744	4 %	- 0 %
adidas	696	667	4 %	- 0 %
Reebok	80	77	3 %	- 1 %
Bruttoergebnis	365	323	13 %	-
Bruttomarge	47,1 %	43,4 %	3,7 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	147	121	22 %	-
Operative Marge des Segments	19,0 %	16,2 %	2,8 PP	-

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## MEAA (NAHER OSTEN, AFRIKA UND ANDERE ASIATISCHE MÄRKTE)

### UMSATZ IN MEAA WÄCHST UM 14 %

In MEAA legte der Umsatz im Geschäftsjahr 2015, infolge zweistelliger Steigerungen sowohl bei adidas als auch bei Reebok, währungsbereinigt um 14 % zu. Nach Märkten betrachtet trugen vor allem Südkorea, die Vereinigten Arabischen Emirate, die Türkei, Israel und Australien, die alle zweistellige Zuwächse erreichten, zu diesem Wachstum bei. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz stieg um 24 % auf 2,388 Mrd. € (2014: 1,925 Mrd. €).

 siehe Tabelle 08

Der Umsatz von adidas in MEAA wuchs 2015 währungsbereinigt um 13 %. Diese Entwicklung stand vor allem im Zusammenhang mit zweistelligen Umsatzsteigerungen in den Kategorien Training und Running sowie bei adidas Originals. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von adidas in MEAA erhöhte sich um 23 % auf 2,091 Mrd. € (2014: 1,693 Mrd. €).

Der währungsbereinigte Umsatz von Reebok in MEAA stieg 2015 um 15 %. Hauptgründe hierfür waren zweistellige Zuwächse in den Kategorien Training, Running und Studio sowie bei Classics. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok in MEAA legte um 28 % auf 298 Mio. € zu (2014: 232 Mio. €).

### BETRIEBSERGEWINN IN MEAA UM 20 % ÜBER VORJAHR

Die Bruttomarge verringerte sich um 0,2 Prozentpunkte auf 51,4 % (2014: 51,7 %). Der positive Effekt eines günstigeren Preis-, Produkt- und Vertriebskanalmix wurde durch negative Währungseffekte sowie höhere Beschaffungskosten mehr als aufgehoben. Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 23 % auf 1,228 Mrd. € (2014: 995 Mio. €).

 siehe Tabelle 08

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit erhöhten sich um 28 % auf 565 Mio. € (2014: 442 Mio. €). Verantwortlich hierfür waren höhere Vertriebsaufwendungen sowie gestiegene Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen. Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz lagen mit 23,7 % um 0,7 Prozentpunkte über dem Vorjahresniveau (2014: 22,9 %).

 siehe Tabelle 08

Die operative Marge verringerte sich um 1,0 Prozentpunkte auf 27,8 % (2014: 28,8 %). Gründe hierfür waren die niedrigere Bruttomarge sowie der negative Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz. Das Betriebsergebnis verbesserte sich um 20 % auf 664 Mio. € (2014: 555 Mio. €).

### 08 MEAA IM ÜBERBLICK IN MIO. €

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	2.388	1.925	24 %	14 %
adidas	2.091	1.693	23 %	13 %
Reebok	298	232	28 %	15 %
Bruttoergebnis	1.228	995	23 %	–
Bruttomarge	51,4 %	51,7 %	– 0,2 PP	–
Segmentbetriebsergebnis	664	555	20 %	–
Operative Marge des Segments	27,8 %	28,8 %	– 1,0 PP	–

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

## ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE

### UMSATZ DER ANDEREN GESCHÄFTSSEGMENTE GEHT UM 3 % ZURÜCK

In den Anderen Geschäftssegmenten verringerte sich der Umsatz im Geschäftsjahr 2015 währungsbereinigt um 3 %. Umsatzzuwächse im hohen einstelligen Bereich bei Reebok-CCM Hockey sowie zweistellige Umsatzsteigerungen bei den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen wurden durch Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf mehr als aufgehoben. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten lag mit 1,467 Mrd. € um 8 % über dem Vorjahresniveau (2014: 1,358 Mrd. €).

 siehe Tabelle 09

Der währungsbereinigte Umsatz von TaylorMade-adidas Golf lag 2015 um 13 % unter dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung war Umsatrückgängen in den meisten Kategorien, insbesondere bei Metallhölzern und Eisen, zuzuschreiben. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von TaylorMade-adidas Golf verringerte sich um 1 % auf 902 Mio. € (2014: 913 Mio. €).

Reebok-CCM Hockey verzeichnete einen währungsbereinigten Umsatanstieg in Höhe von 8 %. Dieser Anstieg war vor allem auf starkes Wachstum in wichtigen Kategorien wie Schlittschuhe und Schutzausrüstung zurückzuführen. Eine zweistellige Umsatzsteigerung bei Bekleidung trug ebenfalls zu diesem Zuwachs bei. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz von Reebok-CCM Hockey legte um 18 % auf 317 Mio. € zu (2014: 269 Mio. €).

In den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen stieg der Umsatz, vor allem aufgrund zweistelliger Zuwächse bei Y-3 und Five Ten, währungsbereinigt um 35 %. Währungseffekte wirkten sich positiv auf die Umsatzerlöse in Euro aus. Der Umsatz der Anderen zentral geführten Geschäftsbereiche erhöhte sich um 38 % auf 242 Mio. € (2014: 175 Mio. €).

### ENTWICKLUNG DER ANDEREN GESCHÄFTSSEGMENTE NACH REGIONEN

Nach Regionen betrachtet fiel die währungsbereinigte Umsatzentwicklung der Anderen Geschäftssegmente im Geschäftsjahr 2015 unterschiedlich aus. In Westeuropa stieg der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 17 %. Verantwortlich hierfür waren vor allem deutlich zweistellige Zuwächse bei Reebok-CCM Hockey und den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen, die zweistellige Rückgänge bei TaylorMade-adidas Golf mehr als ausglichen. In Nordamerika ging der währungsbereinigte Umsatz um 11 % zurück, da Umsatzsteigerungen bei Reebok-CCM Hockey und den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen von zweistelligen Umsatrückgängen bei TaylorMade-adidas Golf mehr als aufgehoben wurden. In China verringerte sich der währungsbereinigte Umsatz um 25 %. Grund hierfür waren zweistellige Umsatrückgänge bei TaylorMade-adidas Golf. In Russland/GUS lag der währungsbereinigte Umsatz, infolge von zweistelligen Umsatrückgängen bei TaylorMade-adidas Golf und Reebok-CCM Hockey, um 58 % unter dem Vorjahresniveau. In Lateinamerika nahm der Umsatz auf währungsbereinigter Basis um 14 % zu. Ausschlaggebend für den Umsatanstieg war vor allem das zweistellige Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf. In Japan erhöhte sich der währungsbereinigte Umsatz um 1 %. Deutlich zweistellige Steigerungen bei den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen wurden zum Teil von Umsatrückgängen bei TaylorMade-adidas Golf aufgehoben. In MEAA lag der währungsbereinigte Umsatz um 7 % über dem Vorjahresniveau. Grund hierfür war das Umsatzwachstum bei TaylorMade-adidas Golf im hohen einstelligen Bereich, das Rückgänge bei den Anderen zentral geführten Geschäftsbereichen mehr als kompensierte. Mit Ausnahme von Russland/GUS wirkten sich Währungseffekte positiv auf die Umsatzerlöse der Regionen in Euro aus.

 siehe Tabelle 10

### **BRUTTOMARGE VERRINGERT SICH UM 0,8 PROZENTPUNKTE**

Die Bruttomarge ging um 0,8 Prozentpunkte auf 33,9 % zurück (2014: 34,7%). Ausschlaggebend hierfür waren niedrigere Bruttomargen bei TaylorMade-adidas Golf und Reebok-CCM Hockey. Das Bruttoergebnis verbesserte sich um 6 % auf 497 Mio. € (2014: 471 Mio. €).

 siehe Tabelle 09

Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit nahmen infolge höherer Vertriebsaufwendungen und gestiegener Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen um 11 % auf 596 Mio. € zu (2014: 536 Mio. €). Die Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz stiegen um 1,2 Prozentpunkte auf 40,6 % (2014: 39,5 %).

Die Anderen Geschäftssegmente verzeichneten 2015 einen Verlust aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 89 Mio. € (2014: Verlust aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von 57 Mio. €). Diese Entwicklung führte zu einer negativen operativen Marge in Höhe von 6,1 %, verglichen mit einer negativen operativen Marge in Höhe von 4,2 % im Vorjahr. Verantwortlich für diese Entwicklung waren der Rückgang der Bruttomarge sowie der negative Effekt höherer Aufwendungen aus der betrieblichen Tätigkeit im Verhältnis zum Umsatz.

 siehe Tabelle 09

### **09 ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE IM ÜBERBLICK IN MIO. €**

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	1.467	1.358	8 %	-3 %
TaylorMade-adidas Golf	902	913	-1 %	-13 %
Reebok-CCM Hockey	317	269	18 %	8 %
Andere zentral geführte Geschäftsbereiche	242	175	38 %	35 %
Bruttoergebnis	497	471	6 %	-
Bruttomarge	33,9 %	34,7 %	-0,8 PP	-
Segmentbetriebsergebnis	-89	-57	-56 %	-
Operative Marge des Segments	-6,1 %	-4,2 %	-1,9 PP	-

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

### **10 ANDERE GESCHÄFTSSEGMENTE UMSATZERLÖSE NACH REGIONEN IN MIO. €**

	2015	2014	Veränderung	Veränderung (währungsneutral)
Westeuropa	383	315	21 %	17 %
Nordamerika	783	755	4 %	-11 %
China	22	25	-12 %	-25 %
Russland/GUS	3	11	-68 %	-58 %
Lateinamerika	11	10	16 %	14 %
Japan	156	148	6 %	1 %
MEAA	109	94	16 %	7 %
<b>Gesamt<sup>1</sup></b>	<b>1.467</b>	<b>1.358</b>	<b>8 %</b>	<b>-3 %</b>

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

# NACHTRAG UND AUSBLICK

Im Jahr 2016 rechnen wir trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung in den Schwellenländern, insbesondere in China, mit einem Wachstum der Weltwirtschaft und der Konsumausgaben. Dies dürfte das weitere Wachstum und die anhaltende Expansion der Sportartikelbranche begünstigen. Angesichts unseres umfassenden Angebots an neuen und innovativen Produkten, der vermehrten Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken und der positiven Effekte im Zusammenhang mit sportlichen Großereignissen wie der UEFA EURO 2016 rechnen wir mit einer deutlichen Verbesserung bei Umsatz und Gewinn im Jahr 2016. Wir prognostizieren vor allem aufgrund der robusten Dynamik sowohl bei adidas als auch bei Reebok einen währungsbereinigten Anstieg des Konzernumsatzes zwischen 10% und 12% und rechnen mit Umsatzsteigerungen in fast allen Marktsegmenten. Weniger günstige Hedging-Kurse und höhere Beschaffungskosten werden unseren Erwartungen zufolge die Entwicklung der Bruttomarge des Konzerns im Jahr 2016 beeinträchtigen. Diese negativen Effekte werden jedoch zum Großteil von den positiven Effekten resultierend aus Preissteigerungen, einem günstigeren Vertriebskanal- und Produktmix sowie einer verbesserten regionalen Umsatzverteilung kompensiert werden. Infolgedessen wird die Bruttomarge des Konzerns voraussichtlich zwischen 47,3% und 47,8% liegen. Dennoch gehen wir davon aus, dass die operative Marge des Konzerns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte, infolge niedrigerer sonstiger betrieblicher Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz, mindestens stabil gegenüber dem Vorjahr bleiben wird (2015: 6,5%). Infolgedessen prognostizieren wir, dass der Konzergewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 10% bis 12% auf einen Wert von etwa 800 Mio. € steigen wird.

## NACHTRAG

### **KASPER RORSTED FOLGT HERBERT HAINER ALS VORSTANDSVORSITZENDER DER ADIDAS AG**

Der Aufsichtsrat der adidas AG entschied am 18. Januar 2016 die Nachfolge für den langjährigen Vorstandsvorsitzenden der adidas AG, Herbert Hainer. Kasper Rorsted wird mit Wirkung ab 1. August 2016 zum ordentlichen Mitglied des Vorstands bestellt und mit Wirkung ab 1. Oktober 2016 zum Vorstandsvorsitzenden der adidas AG ernannt. Herbert Hainer wird sein Vorstandsmandat mit Wirkung zum 30. September 2016 niederlegen.

## AUSBLICK

### **ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN**

Dieser Lagebericht enthält zukunftsbezogene Aussagen, die auf der aktuellen Prognose des Managements zur künftigen Entwicklung des adidas Konzerns beruhen. Der Ausblick basiert auf Einschätzungen, die wir anhand aller uns zum jetzigen Zeitpunkt verfügbaren Informationen getroffen haben. Diese Aussagen unterliegen zudem Risiken und Unsicherheiten, die außerhalb der Kontrollmöglichkeiten des adidas Konzerns liegen. Sollten die dem Ausblick zugrunde liegenden Annahmen nicht zutreffend sein oder die beschriebenen Risiken oder Chancen eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen (sowohl negativ als auch positiv) deutlich von den in diesem Ausblick getroffenen Aussagen abweichen. Der adidas Konzern übernimmt keine Verpflichtung, außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften die in diesem Lagebericht enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

 siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 156

## **WACHSTUM DER WELTWIRTSCHAFT IM JAHR 2016<sup>1</sup>**

Für das Jahr 2016 wird ein moderater Anstieg des globalen BIP um 2,9% prognostiziert. Mit einem Anstieg in Höhe von 2,1% werden die Industrieländer voraussichtlich schneller als im Vorjahr wachsen, gestützt durch eine robuste Inlandsnachfrage sowie eine anhaltend lockere Geldpolitik. Für das BIP in den Entwicklungsländern wird 2016 ein Wachstum von 4,8% erwartet. Hier dürften sich die zunehmende Erholung der einkommensstarken Volkswirtschaften sowie die erwartete Stabilisierung der Rohstoffpreise positiv auswirken.

In Westeuropa wird davon ausgegangen, dass sich die Erholung dank einer steigenden Inlandsnachfrage infolge geringerer Kosten für Energie und Öl fortsetzt. Darüber hinaus dürfte die weitere Lockerung der Geldpolitik durch die EZB die Wirtschaftstätigkeit fördern und zu einem allmählichen Anstieg der derzeit niedrigen Inflationsraten führen. Es wird damit gerechnet, dass niedrige Zinsen den Privatkonsumenten steigern und die Kreditaufnahme privater Haushalte weiter fördern. Jedoch ist zu erwarten, dass nur langsam steigende Löhne, hohe Arbeitslosenzahlen und eine hohe Staatsverschuldung in einigen Ländern der Region die Erholung in Westeuropa verlangsamen werden. Infolgedessen wird für das Jahr 2016 von einem Wachstum des BIP in Höhe von 1,4% ausgegangen. Für Deutschland wird 2016 ein Wirtschaftswachstum in Höhe von 1,5% prognostiziert. Als wesentliche Wachstumstreiber fungieren hier eine hohe Inlands- und private Konsumnachfrage, ein stabiler Arbeitsmarkt sowie gestiegene Staatsausgaben.

Für die europäischen Schwellenländer wird 2016 ein moderates Wachstum in Höhe von 1,2% prognostiziert. Anhaltende geopolitische Spannungen und Unsicherheiten werden die Investitions- und Konsumausgaben dämpfen. Des Weiteren werden negative Währungseffekte, hoher Inflationsdruck und der schwache Ölpreis die Inlandsnachfrage beeinträchtigen. Insbesondere für Russland wird für 2016 ein Rückgang der Wirtschaftsleistung um 0,8% prognostiziert. Die schlechte Stimmung in der Wirtschaft, die schwache Inlandsnachfrage sowie eine strikte Finanzpolitik werden die Konjunktur des Landes weiterhin belasten.

In den USA bleiben Konsumausgaben und Inlandsnachfrage trotz eines höheren Inflationsdrucks den Erwartungen zufolge die Hauptwachstumsquellen, gestützt durch eine niedrige Arbeitslosigkeit sowie fallende Energie- und Ölpreise. Jedoch wird der starke US-Dollar die Exporte weiterhin belasten. Es wird erwartet, dass die US-Notenbank die Zinssätze schrittweise weiter anheben wird. Aus diesem Grund wird für die Volkswirtschaft der USA 2016 ein Wachstum in Höhe von 2,2% erwartet.

Für Asien wird im Jahr 2016 ein BIP-Wachstum in Höhe von 5,1% prognostiziert. Mit Ausnahme von Japan wird das Wirtschaftswachstum in Asien aller Voraussicht nach relativ hoch bleiben. Dazu tragen eine solide Industrieaktivität, schwache Ölpreise, ein abnehmender Inflationsdruck und deutliche Lohnsteigerungen bei, was insgesamt die Konsumausgaben ankurbeln dürfte. Trotz der zunehmenden Bedenken hinsichtlich einer Verlangsamung der chinesischen Wirtschaft im Verlauf des vergangenen Jahres wird für 2016 nach wie vor ein BIP-Wachstum von 6,7% erwartet, angekurbelt von einer expansiven Fiskal- und Geldpolitik, niedrigen Ölpreisen sowie einem stabilen Privatkonsumenten. Allerdings wird sich der Exportzuwachs aller Voraussicht nach abschwächen, was negative Auswirkungen auf die Industrieproduktion und das Investitionswachstum haben wird. In Japan wird mit Anzeichen einer wirtschaftlichen Erholung und einem Wachstum von 1,2% gerechnet, gestützt durch den Privatkonsumenten, einen geringen Inflationsdruck, Lohn- und Exportsteigerungen sowie eine expansive Geldpolitik. Für Indien wird ein BIP-Wachstum von 7,8% prognostiziert, wobei die hohe private Inlandsnachfrage, eine verstärkte Investitionstätigkeit, niedrige Rohstoffpreise sowie steigende Konsum- und Staatsausgaben wesentliche Wachstumsfaktoren darstellen.

Für Lateinamerika wird 2016 ein Anstieg des BIP um 0,4% prognostiziert. Das für einige Länder erwartete Wachstum dürfte die verschärzte Rezession Brasiliens ausgleichen, wo politische Instabilität, das verhaltene Verbrauchervertrauen, hoher Inflationsdruck sowie die steigende Arbeitslosigkeit die Inlandsnachfrage belasten und die Wirtschaftstätigkeit des Landes voraussichtlich dämpfen werden. Im Gegensatz dazu wird 2016 für Mexiko und Kolumbien dank steigender Inlandsnachfrage und einem Zuwachs der Exporte ein BIP-Wachstum vorausgesagt. In Argentinien werden den Prognosen zufolge die steigende Inflation sowie ein verhaltes Exportwachstum die wirtschaftliche Aktivität des Landes verlangsamen.

<sup>1</sup> Quellen: Weltbank, HSBC Global Research, Nomura Global Market Research, Morgan Stanley Global Economics.

**WEITERES WACHSTUM DER SPORTARTIKELBRANCHE IM JAHR 2016**

Unter der Annahme, dass es zu keinen wesentlichen wirtschaftlichen Rückschlägen kommt, gehen wir für das Jahr 2016 von einem Wachstum der weltweiten Sportartikelindustrie im mittleren einstelligen Bereich aus. Die Branche dürfte vor allem von großen Sportereignissen wie der UEFA EURO 2016 und den Olympischen Spielen 2016 in Rio de Janeiro profitieren. Die Konsumausgaben für Sportartikel werden in den Schwellenländern voraussichtlich schneller steigen als in den reiferen Märkten. Es wird erwartet, dass der Privatkonsument infolge der Lohnsteigerungen in vielen reifen Märkten im Jahr 2016 leicht zunehmen wird, was die moderate Expansion der Sportartikelbranche in diesen Märkten fördern wird. Allerdings werden Lohnsteigerungen in den Schwellenländern weiterhin erhebliche Kosten für die Branche mit sich bringen, insbesondere in den Beschaffungs- und Produktionsländern der Sportartikelindustrie. Viele Sportartikelhändler werden weiter zu einem Omni-Channel-Geschäftsmodell mit einem verstärkten Fokus auf den Mobilbereich übergehen. Zudem werden E-Commerce und Investitionen in digitale Initiativen voraussichtlich wichtige Wachstumsbereiche für die Branche bleiben.

In Westeuropa werden den Prognosen zufolge niedrigere Energie- und Ölpreise die Binnennachfrage und Konsumausgaben in der Sportartikelbranche positiv beeinflussen. Aufgrund der UEFA EURO 2016 in Frankreich wird davon ausgegangen, dass die Branche, darunter insbesondere die Kategorie Fußball, in der Region an Dynamik hinzugewinnen wird. In den europäischen Schwellenländern steigt das Risiko einer gedrückten Verbraucherstimmung und geringerer wirtschaftlicher Aktivitäten infolge des hohen Inflationsdrucks, niedriger Ölpreise sowie geopolitischer Spannungen in Russland und der Ukraine zusätzlich, was den Erwartungen zufolge wiederum negative Auswirkungen für den Privatkonsument und das Wachstum in der Sportartikelbranche haben wird.

In den USA dürften die Wachstumsraten der Sportartikelindustrie die der Gesamtwirtschaft übertreffen. Es wird erwartet, dass sich der E-Commerce-Vertriebskanal weiterhin stark entwickeln und noch weiter in den Mobilbereich vorrücken wird. Der Trend hin zu Social Fitness wird sich voraussichtlich fortsetzen. Fitnessaktivitäten in der Gruppe und andere gemeinschaftliche Sporterlebnisse werden den Erwartungen zufolge eine erhebliche Zugkraft entwickeln. Freizeit- und Retro-Modelle dürften in vielen Kategorien, darunter Running, weiterhin beliebt sein. Für den US-Golfmarkt wird ein nach wie vor schwieriges strukturelles Umfeld erwartet.

In China werden den Prognosen zufolge sinkender Inflationsdruck sowie deutliche Lohnsteigerungen und zunehmender Inlandskonsum den Umsatz in der Sportartikelbranche im Jahr 2016 befürworten. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die von der chinesischen Regierung stark geförderte zunehmende sportliche Betätigung die Nachfrage nach Sportbekleidung weiterhin anzuregen wird. In Japan dürften sich die Anreizprogramme seitens der Regierung trotz gedämpfter Lohnsteigerungen positiv auf das Verbrauchertrauen und die Konsumausgaben auswirken. Für die meisten anderen asiatischen Märkte, insbesondere Indien, wird für 2016 von einem robusten Wachstum der Branche ausgegangen.

In Lateinamerika wird im Jahr 2016, vor allem im Zusammenhang mit den Olympischen Spielen in Brasilien, mit einem moderaten Wachstum der Sportartikelbranche gerechnet. Jedoch wird erwartet, dass sich hohe Inflationsraten, ungünstige Arbeitsmarktbedingungen sowie niedrige Rohstoffpreise negativ auf die Konsumausgaben in den größten Volkswirtschaften der Region, z.B. Brasilien und Argentinien, auswirken werden. Dies wird aller Voraussicht nach auch das Wachstum der Sportartikelbranche insgesamt bremsen.

## WÄHRUNGSBEREINIGTER KONZERNUMSATZ STEIGT 2016

### VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 10% UND 12%

Wir erwarten, dass der Konzernumsatz im Jahr 2016 währungsbereinigt zwischen 10 % und 12 % wachsen wird. Trotz der anhaltenden Unsicherheit bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung der Schwellenländer werden steigende Konsumausgaben für Sportartikel die Umsatzentwicklung des Konzerns positiv beeinflussen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch den anhaltend robusten Sportmodetrend („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung in den meisten Regionen. Zudem werden sich die sportlichen Großereignisse des Jahres 2016 positiv auf den Konzernumsatz auswirken. Die Marke adidas wird als offizieller Sponsor der UEFA EURO 2016 in Frankreich von zusätzlichen Umsatzerlösen in der Kategorie Fußball profitieren. Darüber hinaus werden die Olympischen Spiele 2016 in Rio adidas eine hervorragende Bühne bieten, um die allgemeine Präsenz der Marke in dieser Region zu erhöhen und gegenüber Konsumenten rund um den Globus die hohe Funktionalität ihrer Produkte zu unterstreichen. Die Marke Reebok wird unseren Prognosen zufolge im Jahr 2016 auf ihrem Wachstumspfad bleiben. Reebok wird dabei von seiner starken Positionierung im Bereich „Tough Fitness“ profitieren und die relevantesten Fitnessbewegungen der Sportartikelbranche weiter prägen. Für TaylorMade-adidas Golf erwarten wir, dass sich die anhaltenden strukturellen Herausforderungen in der Golfsbranche sowie die größtmögliche Anpassung des Golfgeschäfts im Rahmen des 2015 gestarteten Restrukturierungsprogramms negativ auf die Umsatzentwicklung auswirken werden.

 siehe Glossar, S. 260

### 01 ADIDAS KONZERN AUSBLICK FÜR 2016

#### Währungsbereinigte Umsatzentwicklung (in %):

adidas Konzern	Anstieg zwischen 10 % und 12 %
Westeuropa <sup>1</sup>	Anstieg im zweistelligen Bereich
Nordamerika	Anstieg im zweistelligen Bereich
China <sup>1</sup>	Anstieg im zweistelligen Bereich
Russland/GUS <sup>1</sup>	in etwa auf Vorjahresniveau
Lateinamerika <sup>1</sup>	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Bereich
Japan <sup>1</sup>	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
MEAA <sup>1</sup>	Anstieg im hohen einstelligen Bereich
Andere Geschäftssegmente	unter dem Vorjahresniveau
TaylorMade-adidas Golf	unter dem Vorjahresniveau
Reebok-CCM Hockey	Anstieg im mittleren einstelligen Bereich
Bruttomarge	47,3 % bis 47,8 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen in % der Umsatzerlöse	Rückgang gegenüber Vorjahr
Operative Marge	mindestens stabil gegenüber Vorjahr
Konzerngewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Anstieg in Höhe von 10 % bis 12 % auf etwa 800 Mio. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse	in etwa auf Vorjahresniveau
Investitionen	rund 750 Mio. €
Anzahl der Shops	Nettoanstieg um rund 100 Shops
Bruttofinanzverbindlichkeiten	moderer Rückgang

<sup>1</sup> Zusammengefasste Umsatzerlöse von adidas und Reebok.

## **ANSTIEG DER WÄHRUNGSBEREINIGTEN ZUSAMMENGEFASSTEN UMSATZERLÖSE VON ADIDAS UND REEBOK IN DEN MEISTEN MARKTSEGMENTEN ERWARTET**

Wir gehen davon aus, dass der zusammengefasste Umsatz von adidas und Reebok auf währungsbereinigter Basis im Geschäftsjahr 2016 in all unseren Marktsegmenten mit Ausnahme von Russland/GUS steigen wird. In Westeuropa werden sich die allmähliche Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Lage, die UEFA EURO 2016 und die anhaltend starke Dynamik bei adidas und Reebok positiv auf die Umsatzentwicklung der Region auswirken. Daher rechnen wir in Westeuropa mit einem währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzwachstum von adidas und Reebok im zweistelligen Bereich. Beide Marken werden zu diesem deutlichen Umsatzaufwärt beitragen. In Nordamerika erwarten wir ebenfalls einen Anstieg der währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzerlöse von adidas und Reebok im zweistelligen Bereich. Bei der Marke adidas werden die weitere Optimierung unseres Vertriebsnetzes, die Einführung äußerst innovativer und modischer Produkte sowie ansprechende Marketinginitiativen unsere Konsumenten- und Kundenbindung stärken und zu beschleunigtem Wachstum in diesem Markt führen. Bei Reebok erwarten wir, dass der währungsbereinigte Umsatz nach den erfolgreichen Initiativen zur Straffung des Factory-Outlet-Geschäfts im Vorjahr auf einen Wachstumspfad zurückkehren wird. In China werden das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung die Umsatzentwicklung insgesamt positiv beeinflussen. Zudem werden wir unsere Vertriebsreichweite in diesem Markt 2016 weiter ausbauen. Infolgedessen rechnen wir für China mit einer sich fortsetzenden starken Umsatzdynamik und prognostizieren, dass der währungsbereinigte zusammengefasste Umsatz von adidas und Reebok weiterhin im zweistelligen Bereich wachsen wird. Für Russland/GUS gehen wir davon aus, dass sich die währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzerlöse von adidas und Reebok stabilisieren werden. Die Umsätze beider Marken werden unseren Prognosen zufolge in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Verbrauchertrauen und Konsumausgaben sind nach wie vor niedrig und werden auch 2016 die Umsatzentwicklung dieses Marktsegments insgesamt bremsen. In Lateinamerika wird die Umsatzentwicklung 2016 – trotz der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Bedingungen in einigen der größten Volkswirtschaften der Region, allen voran Brasilien – insgesamt von der starken Positionierung der Marken adidas und Reebok sowie von den Olympischen Spielen in Rio begünstigt werden. Daher prognostizieren wir einen Anstieg des währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzes von adidas und Reebok im mittleren bis hohen einstelligen Bereich. Beide Marken werden zu dieser Entwicklung beitragen. In Japan dürften die Anreizprogramme seitens der Regierung zu einem gestärkten Verbrauchertrauen und höherem Privatkonsumenten führen, was wiederum verbesserte Wachstumsprognosen für Japan bedeutet. Da wir unsere führende Marktposition in Japan bestmöglich nutzen werden, erwarten wir eine Steigerung des währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzes von adidas und Reebok im hohen einstelligen Bereich. Beide Marken werden zu dieser Entwicklung beitragen. In der Region MEAA rechnen wir mit einem währungsbereinigten zusammengefassten Umsatzwachstum bei adidas und Reebok im hohen einstelligen Bereich. Ausschlaggebend hierfür wird vor allem die anhaltend solide Dynamik sein, die sowohl adidas als auch Reebok in den meisten wichtigen Märkten der Region, vor allem in Südkorea und den Vereinigten Arabischen Emiraten, verzeichnen.

## **WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZ IN DEN ANDEREN GESCHÄFTSSEGMENTEN VORAUSSICHTLICH UNTER VORJAHRESNIVEAU**

Wir gehen davon aus, dass der währungsbereinigte Umsatz in den Anderen Geschäftssegmenten im Geschäftsjahr 2016 unter dem Vorjahresniveau liegen wird. Grund hierfür ist der für 2016 erwartete Rückgang des währungsbereinigten Umsatzes bei TaylorMade-adidas Golf. Die anhaltenden strukturellen Herausforderungen werden den Golfmarkt insgesamt voraussichtlich weiterhin belasten und sich negativ auf die Umsatzentwicklung von TaylorMade-adidas Golf auswirken. Zudem wird TaylorMade-adidas Golf die Umsetzung des im Laufe des Jahres 2015 initiierten Restrukturierungsprogramms zur großenmaßen Anpassung seines Geschäfts fortsetzen. Im Rahmen dieses Programms wird das Unternehmen zu längeren Produkteinführungszyklen übergehen. Dabei soll die Zahl neuer Produkteinführungen reduziert und der Fokus auf Durchverkäufe zum vollen Preis verstärkt werden. Bei Reebok-CCM Hockey erwarten wir, dass sich der währungsbereinigte Umsatz im mittleren einstelligen Bereich erhöhen wird. Neue Produkteinführungen in wichtigen Kategorien wie Schlittschuhe und Eishockey-Schläger werden diese Entwicklung begünstigen.

 siehe Strategie TaylorMade-adidas Golf, S. 69

**WÄHRUNGSBEREINIGTER UMSATZANSTIEG IM EINZELHANDEL  
IM ZWEISTELLIGEN BEREICH ERWARTET**

Für das Einzelhandelsgeschäft prognostizieren wir, dass der währungsbereinigte Umsatz 2016 im zweistelligen Bereich wachsen wird. Hauptverantwortlich hierfür werden deutliche Zuwächse bei eCommerce, der weitere Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns sowie ein Umsatzanstieg auf vergleichbarer Basis sein. Abhängig von der Verfügbarkeit der gewünschten Standorte planen wir 2016 die Eröffnung von etwa 250 neuen Geschäften, rund 150 werden geschlossen werden. Infolgedessen rechnet der Konzern im Jahr 2016 mit einem Nettoanstieg der eigenen adidas und Reebok Shops um etwa 100 Geschäfte. Rund 250 Geschäfte werden im Verlauf des Jahres umgestaltet werden.

**BRUTTOMARGE DES KONZERNS VORAUSSICHTLICH ZWISCHEN 47,3 % UND 47,8 %**

Wir erwarten, dass die Bruttomarge des adidas Konzerns im Jahr 2016 einen Wert zwischen 47,3 % und 47,8 % erreichen und damit um 50 bis 100 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau liegen wird (2015: 48,3 %). Dieser Rückgang reflektiert den erwarteten Kostenanstieg für die Beschaffungsaktivitäten des Konzerns in asiatischen Ländern aufgrund der weniger günstigen US-Dollar-Hedging-Kurse und der steigenden Lohnkosten. Positive Effekte, resultierend aus einem besseren Preis- und Produktmix und einer günstigeren regionalen Umsatzverteilung bei adidas und Reebok sowie einem verbesserten Vertriebskanalmix auf Konzernebene, vor allem infolge des weiteren Ausbaus unserer Aktivitäten rund um selbst kontrollierte Verkaufsflächen, dürften dies jedoch größtenteils kompensieren. Höhere Produktmargen bei TaylorMade-adidas Golf werden unseren Prognosen zufolge ebenfalls dazu beitragen, den Rückgang der Bruttomarge insgesamt zu begrenzen.

**RÜCKGANG DER SONSTIGEN BETRIEBLICHEN AUFWENDUNGEN  
IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ ERWARTET**

Wir rechnen damit, dass die sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2016 zurückgehen werden (2015: 43,1 %). Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen im Verhältnis zum Umsatz werden voraussichtlich in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen (2015: 13,9 %). Angesichts der soliden Dynamik bei adidas und Reebok werden wir weiterhin überproportional in beide Marken investieren, um die Attraktivität der Marken weiter zu fördern sowie nachhaltige Zugewinne weiterer Marktanteile und deutliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen zu erzielen. Zudem werden sich unsere Aufwendungen für Marketinginvestitionen auf sportliche Großveranstaltungen wie die UEFA EURO 2016 zur Sicherung einer hervorragenden adidas Markenpräsenz, auf die Einführung innovativer Produkte und auf ansprechende Grassroots-Veranstaltungen konzentrieren. Des Weiteren wird der Konzern die Wachstumsstrategie von Reebok für wichtige Fitnesskategorien unterstützen. Im Rahmen dessen wird Reebok Partnerschaften wie CrossFit, Spartan Race und UFC nutzen und die Initiativen im Bereich der selbst kontrollierten Verkaufsflächen ausbauen. Wir erwarten, dass die Betriebsgemeinkosten im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2016 unter dem Vorjahresniveau liegen werden (2015: 29,2 %). Höheren Aufwendungen für Verwaltung und Personal in der Vertriebs- und Marketingorganisation des Konzerns zur Unterstützung der erfolgreichen Umsetzung von „Creating the New“ stehen wesentliche Verbesserungen in anderen Bereichen gegenüber.

**OPERATIVE MARGE OHNE WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE  
VORAUSSICHTLICH MINDESTENS STABIL GEGENÜBER DEM VORJAHR**

Wir gehen davon aus, dass die operative Marge des Konzerns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte mindestens stabil gegenüber dem Vorjahr bleiben wird (2015: operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 6,5 %). Niedrigere sonstige betriebliche Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz dürften den Rückgang der Bruttomarge mindestens kompensieren.

**ANSTIEG DES KONZERNGEWINNS AUS FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN  
OHNE WERTMINDERUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE UM 10 % BIS 12 %**

Wir rechnen damit, dass der Gewinn aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte um 10 % bis 12 % auf einen Wert von etwa 800 Mio. € steigen wird (2015: Konzerngewinn aus den fortgeföhrten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 720 Mio. €). Zudem gehen wir 2016 von einem Anstieg der Nettofinanzaufwendungen

aufgrund nicht wiederkehrender positiver Währungseffekte aus. Wir erwarten, dass die Steuerquote des Konzerns bei einem Wert von etwa 30 % und somit unter dem Vorjahresniveau liegen wird (2015: Steuerquote ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 32,9 %).

### **DURCHSCHNITTLICHES OPERATIVES KURZFRISTIGES BETRIEBSKAPITAL IM VERHÄLTNIS ZUM UMSATZ BLEIBT STABIL**

Wir gehen davon aus, dass das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz im Jahr 2016 in etwa auf dem Vorjahresniveau bleiben wird (2015: 20,5 %).

### **INVESTITIONSAUSGABEN VORAUSSICHTLICH IN HÖHE VON ETWA 750 MIO. €**

Im Jahr 2016 werden sich die Investitionsausgaben des Konzerns auf etwa 750 Mio. € erhöhen (2015: 513 Mio. €). Investitionen werden sich vor allem auf Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen der Marken adidas und Reebok konzentrieren. Diese Investitionen werden im Jahr 2016 den überwiegenden Anteil der Gesamtinvestitionssumme ausmachen. Zu den sonstigen Investitionsbereichen gehören die Logistikinfrastruktur des Konzerns sowie der weitere Ausbau der Konzernzentrale in Herzogenaurach. Wir gehen davon aus, im Jahr 2016 sämtliche Investitionen vollständig aus dem Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit zu finanzieren.

### **MITTELÜBERSCHUSS WIRD ZUR UNTERSTÜTZUNG VON WACHSTUMSMASSNAHMEN EINGESETZT**

Im Jahr 2016 erwarten wir erneut einen positiven Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Der Mittelzufluss wird dazu verwendet werden, den Bedarf an kurzfristigem Betriebskapital sowie Investitionen, Dividendenzahlungen und das Shareholder-Return-Programm des Konzerns zu finanzieren. Wir haben vor, die überschüssigen Mittel größtenteils in unsere Wachstumsprojekte zu investieren, allen voran in den weiteren Ausbau und die Verbesserung unserer Initiativen im Zusammenhang mit selbst kontrollierten Verkaufsflächen sowie den weiteren Ausbau der Konzernzentrale. Im Jahr 2016 werden Bruttofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 366 Mio. € fällig. Um die finanzielle Flexibilität langfristig zu bewahren, beabsichtigen wir, zum Jahresende ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten (2015: 0,3).

### **EFFIZIENTES LIQUIDITÄTSMANAGEMENT FÜR 2016 UND DARÜBER HINAUS**

Effizientes Liquiditätsmanagement wird auch im Geschäftsjahr 2016 eine hohe Priorität für den adidas Konzern haben. Wir konzentrieren uns darauf, den operativen Cashflow unserer operativen Geschäftssegmente kontinuierlich zu prognostizieren, da dieser die Hauptquelle für liquide Mittel im Konzern darstellt. Die Liquiditätsprognose erfolgt anhand eines mehrjährigen Finanz- und Liquiditätsplans auf rollierender monatlicher Basis. Die langfristige Liquidität wird durch einen kontinuierlich positiven Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit und ausreichende finanzielle Flexibilität durch ungenutzte Kreditlinien sichergestellt.

 siehe Treasury, S. 124

### **MANAGEMENT BEABSICHTIGT DIVIDENDE VON 1,60 € VORZUSCHLAGEN**

Angesichts der hervorragenden operativen Ergebnisse im Geschäftsjahr 2015 und der soliden Finanzlage des Konzerns sowie der Zuversicht des Managements bezüglich der langfristigen Wachstumsaussichten des Unternehmens werden der Vorstand und der Aufsichtsrat der adidas AG der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 für das Geschäftsjahr 2015 eine im Vergleich zum Vorjahr höhere Dividende in Höhe von 1,60 € je Aktie vorschlagen (2014: 1,50 €). Sofern die Aktionäre ihre Zustimmung erteilen, wird die Dividende am 13. Mai 2016 ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der ausstehenden Aktien zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 bedeutet dies eine Dividendenausschüttung in Höhe von 320 Mio. € (2014: 306 Mio. €) und einen Ausschüttungssatz von 47,9 % des auf Anteilseigner entfallenden Konzerngewinns ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte. Die Ausschüttungsquote liegt damit am oberen Ende des nach oben angepassten Zielkorridors. Gemäß der Dividendenpolitik des Konzerns sollen zwischen 30 % und 50 % des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns ausgeschüttet werden. Im Vorjahr, als sich der Konzern trotz eines deutlichen Gewinnrückgangs entschieden hatte, die Dividende stabil zu halten, lag die Ausschüttungsquote bei 53,9 %.

## 02 WICHTIGE PRODUKTEINFÜHRUNGEN 2016

Produkt	Marke
Ace 16+ Pure Control und X15.1 Fußballschuhe	adidas
Messi Fußballschuh	adidas
Ace 16+ Primeknit und X15.1 Fußballschuhe für Frauen	adidas
Fußballbekleidung der Vereine Bayern München, Manchester United, Real Madrid, Juventus Turin, AC Milan und Chelsea	adidas
PureBOOST X Laufschuh für Frauen	adidas
UltraBOOST uncaged Laufschuh	adidas
adizero Adios Laufschuh	adidas
Alpha Bounce Laufschuh	adidas
Originals Tubular Schuh	adidas
Originals Yeezy Boost 350 black Schuh	adidas
Originals ZX Flux Modern Schuh	adidas
Originals NMD Schuh	adidas
Cloudfoam Schuhe	adidas
Studiobekleidungskollektion für Mädchen	adidas
Terrex x-king Outdoorschuh	adidas
Terrex skyclimb alpha Outdoorjacke	adidas
ZPump Fusion 2.0 Laufschuh	Reebok
Nano 6.0 Trainingsschuh	Reebok
Combat Trainingskollektion	Reebok
Urban Yoga Bekleidungslinie	Reebok
FuryLite Schuh	Reebok
M2 Driver, Fairway-Hölzer und Hybridschläger	TaylorMade
OS Putter	TaylorMade
Tour 360 Boost Golfschuh	adidas Golf
CCM Super Tacks Schlittschuh	CCM
CCM FitLite 3DS Helm	CCM
CCM RBZ Revolution Eishockeyschläger	CCM

# RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und nachhaltig erfolgreich zu sein, geht der adidas Konzern gewisse Risiken bewusst ein. Dabei versucht er stets, sich ihm bietende Chancen frühzeitig zu erkennen und zu ergreifen. Unsere Grundsätze und unser System für das Risiko- und Chancenmanagement zielen darauf ab, sicherzustellen, dass wir unsere Geschäftstätigkeit in einem gut kontrollierten Unternehmensumfeld ausüben können.

## GRUNDLAGEN DES RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTS

Wir verstehen Risiken als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele negativ beeinflussen kann. Chancen definieren wir als das potenzielle Eintreten eines internen oder externen Ereignisses (bzw. einer Folge von Ereignissen), welches das Erreichen unserer Geschäfts- oder Finanzziele positiv beeinflussen kann. Wir haben die Risiken in vier Hauptkategorien zusammengefasst: strategische, operative, rechtliche & Compliance-Risiken sowie finanzielle Risiken. Die Chancen wurden hingegen in zwei Hauptkategorien gegliedert: strategische & operative Chancen sowie finanzielle Chancen.

## RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

Der Vorstand der adidas AG trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risiko- und Chancenmanagementsystem, durch das ein umfassendes und einheitliches Management sämtlicher wesentlicher Risiken und Chancen sichergestellt wird. Die Konzernrisikomanagementabteilung koordiniert die Umsetzung und Weiterentwicklung unseres Risiko- und Chancenmanagementsystems und ist im Auftrag des Vorstands der adidas AG für den zentral gesteuerten Risiko- und Chancenmanagementprozess verantwortlich. Der Aufsichtsrat der adidas AG ist dafür zuständig, die Effektivität des Konzernrisikomanagementsystems zu überwachen, wobei diese Zuständigkeit vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats wahrgenommen wird. Zusätzlich schließt unsere Interne Revisionsabteilung (Group Internal Audit) im Rahmen ihrer regulären Prüfungstätigkeit von ausgewählten Tochtergesellschaften und Konzernfunktionen auch die Wirksamkeit von Risikomanagementprozessen und die Einhaltung der Vorschriften der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement in den jährlichen Prüfungsumfang ein.

 siehe Grafik 01

Für ein möglichst effektives Risiko- und Chancenmanagement haben wir ein integriertes Risiko- und Chancenmanagementsystem implementiert. Es beruht auf den ganzheitlichen Rahmenwerken für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) entwickelt und veröffentlicht wurden. Darüber hinaus haben wir unser System an die Struktur sowie die Unternehmens- und Managementkultur des adidas Konzerns angepasst. In diesem System werden Risiken und Chancen identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und systematisch berichtet. Das Hauptziel des Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, innerhalb eines chancenorientierten und gleichzeitig risikobewussten Handlungsbereichs den Geschäftserfolg zu fördern und die Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Die Konzernrichtlinie zum Risikomanagement (Group Risk Management Policy), die im Intranet des Konzerns zur Verfügung steht, legt sowohl die Grundsätze, Verfahren, Instrumente, Risikobereiche und Verantwortlichkeiten innerhalb des Konzerns als auch die Anforderungen an die Berichterstattung sowie die Kommunikationspflichten fest.

Risiko- und Chancenmanagement ist eine konzernweite Aufgabe, bei der wichtige Erkenntnisse des Managements auf Ebene unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten und -funktionen einfließen.

Unser Risiko- und Chancenmanagementprozess umfasst folgende Elemente:

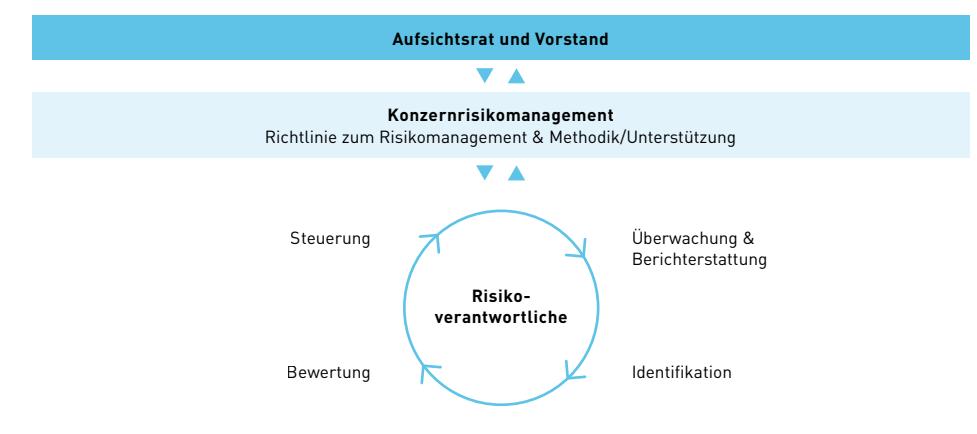
- **Risiko- und Chancenidentifikation:** Wir überwachen fortlaufend sowohl das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Entwicklungen in der Sportartikelindustrie als auch unsere internen Prozesse, um Risiken und Chancen so früh wie möglich zu identifizieren. Unser konzernweites Netz an Risikoverantwortlichen (d.h. sämtliche Manager, die direkt an den Vorstand der adidas AG berichten, inklusive der Geschäftsführer in all unseren Märkten) sorgt für eine effektive Identifikation von Risiken und Chancen. Um die Risikoverantwortlichen bei der Identifikation und Kategorisierung von Risiken und Chancen zu unterstützen, hat die Konzernrisikomanagementabteilung einen Katalog potenzieller Risikobereiche erstellt.

Die Risikoverantwortlichen greifen im Identifikationsprozess der Risiken und Chancen auf verschiedene Instrumente zurück, beispielsweise auf die primäre qualitative und quantitative Marktforschung. Dazu zählen z.B. Trendscouting, Konsumentenbefragungen, Erfahrungswerte unserer Geschäftspartner sowie gewonnene Erkenntnisse aus den von uns selbst kontrollierten Verkaufsflächen. Unterstützt wird dies durch weltweite Markt- und Wettbewerbsanalysen. Mit diesem Prozess versuchen wir die Märkte, Kategorien, Zielgruppen und Produkte zu ermitteln, die uns sowohl lokal als auch global zukünftig die größten Wachstumschancen bieten. Zugleich konzentrieren sich unsere Analysen auf die Bereiche, in denen Risiken durch Marktsättigung, zunehmenden Wettbewerb oder durch sich wandelnde Vorlieben der Konsumenten bestehen. Unsere Risiko- und Chancenidentifikation ist jedoch nicht nur auf externe Risikofaktoren oder Chancen beschränkt, sondern betrachtet auch interne Aspekte wie Prozesse, Projekte, Personal- oder auch Compliance-Themen.

- **Risiko- und Chancenbewertung:** Wir bewerten die identifizierten Risiken und Chancen einzeln anhand einer systematischen Bewertungsmethode. Diese ermöglicht neben einer angemessenen Prioritätensetzung auch eine angemessene Zuweisung von Ressourcen. Die Risiko- und Chancenbewertung fällt ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Risikoverantwortlichen, die beim Bewertungsprozess von der Konzernrisikomanagementabteilung unterstützt und beraten werden.

Nach unserer Methode werden Risiken und Chancen anhand von zwei Dimensionen bewertet: der möglichen Auswirkung einerseits und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Auswirkung andererseits. Anhand dieser Bewertung teilen wir Risiken und Chancen in fünf Kategorien ein: marginal, gering, moderat, signifikant und groß.

#### 01 RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM DES ADIDAS KONZERNS



Bei der Bewertung der potenziellen Auswirkung unterscheiden wir fünf Kategorien: marginal, gering, moderat, signifikant und groß. Diese Kategorien repräsentieren quantitative oder äquivalente qualitative Größen. Die quantitativen Größen basieren auf dem potenziellen finanziellen Einfluss auf die relevanten Ergebnisgrößen (Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand). Zu den eingesetzten qualitativen Größen zählen beispielsweise das Ausmaß der Medienberichterstattung oder der Bedarf an zusätzlicher Aufmerksamkeit durch die oberste Führungsebene. Wahrscheinlichkeit bezeichnet die Möglichkeit, dass ein bestimmtes Risiko bzw. eine bestimmte Chance eintritt und eine Auswirkung in der genannten Höhe hat. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen wird auf einer Prozentskala bewertet und ebenfalls in fünf Kategorien aufgeteilt: unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich, sehr wahrscheinlich und höchstwahrscheinlich.

 siehe Tabelle 02

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 Konzerns 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 darauf-folgenden Geschäftsjahr beeinflussen und langfristige Risiken bzw. Chancen würden sich erst ab dem übernächsten Geschäftsjahr auf die Zielerreichung auswirken.

Bei der Risikobewertung betrachten wir sowohl Brutto- als auch Nettorisiken. Das Brutorisiko stellt dabei das inhärente Risiko vor risikomindernden Maßnahmen dar (größtmögliche negative Auswirkung). Das Nettorisiko bezeichnet das verbleibende Risiko nach Umsetzung sämtlicher risikomindernder Maßnahmen („erwarteter Fall“). Dieser Ansatz ermöglicht einerseits ein umfassendes Verständnis dafür, welchen Einfluss risikomindernde Maßnahmen haben, und bildet andererseits die Grundlage für Szenarioanalysen. Unsere Risikoeinschätzung in diesem Bericht spiegelt ausschließlich das Nettorisiko wider. Wir messen jährlich die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen wesentlicher eingetretener Risiken im Vergleich zur ursprünglichen Bewertung. Auf diese Weise stellen wir eine stetige Überprüfung der Genauigkeit der Risikoeinschätzung innerhalb des Konzerns sicher und können aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bewertungsmethoden stetig verbessern.

## 02 BEWERTUNGSKATEGORIEN DER UNTERNEHMENSRISEN

Risikoklassifizierung: Marginal Gering Moderat Signifikant Groß

**1** Basierend auf Betriebsergebnis, Finanzergebnis oder Steueraufwand.

Zur Bewertung ihres potenziellen Einflusses werden alle Chancen hinsichtlich Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit und möglicher damit verbundener Risiken untersucht. Diesen Ansatz verfolgen wir auf Konzern- 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 Konzernrichtlinie zum Risikomanagement dargelegt sind. Die Risikoverantwortlichen haben die Aufgabe, geeignete risikomindernde Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen sowie Chancen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zu nutzen. Darüber hinaus müssen die Risikoverantwortlichen eine allgemeine Strategie zum Umgang mit den identifizierten Risiken erarbeiten. Zu diesen Strategien zählen Risikovermeidung, Risikoverringerung mit dem Ziel, die Auswirkung bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, Risikotransfer auf Dritte oder Risikoakzeptanz. Die Entscheidung über die Umsetzung der entsprechenden Strategie zur Steuerung des Risikos berücksichtigt auch die Kosten in Verbindung mit der Effektivität etwaiger geplanter risikomindernder Maßnahmen. Die zentrale Konzernrisikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen zusammen, um den stetigen Fortschritt geplanter risikomindernder Maßnahmen zu überwachen und darüber hinaus die Wirksamkeit bereits umgesetzter risikomindernder Maßnahmen zu beurteilen.
- **Risiko- und Chancenüberwachung und -berichterstattung:** Das Ziel unseres integrierten Risiko- und Chancenmanagementsystems ist es, die Transparenz von Konzernrisiken und -chancen zu erhöhen. Da sowohl Risiken als auch Chancen ständigen Änderungen unterliegen, wird einerseits deren Entwicklung und andererseits die Angemessenheit und Effektivität der aktuellen Strategie im Umgang mit Risiken und Chancen von den Risikoverantwortlichen kontinuierlich beobachtet.

Die regelmäßige Risikoberichterstattung erfolgt in einem zweistufigen Prozess, der weltweit durch eine konzernweite IT-Lösung unterstützt und gefördert wird. Erstens müssen Risikoverantwortliche vierteljährlich dem zentralen Konzernrisikomanagement Risiken melden, die bei der potenziellen Bruttoauswirkung mit mindestens „moderat“ oder bei der Nettoauswirkung zumindest mit „gering“ bewertet worden sind (jeweils unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Risikoverantwortlichen sind außerdem dazu angehalten, sämtliche Chancen mit einer Bewertung der möglichen Auswirkung von mindestens „gering“ zu berichten. Zweitens aggregiert das Konzernrisikomanagement die gemeldeten Risiken bzw. Chancen und stellt dem Vorstand der adidas AG ebenfalls vierteljährlich einen konsolidierten konzernweiten Bericht auf Basis der von den Risikoverantwortlichen übermittelten Daten zur Verfügung. In diesem Bericht werden wesentliche Einzelrisiken und -chancen sowie aggregierte wichtige Risiko- und Chancenbereiche gesondert hervorgehoben.

Im Falle wesentlicher Veränderungen bei zuvor gemeldeten Risiken bzw. neu identifizierter Risiken mit einer potenziellen Nettoauswirkung von mindestens „moderat“ erfolgt die Berichterstattung auch ad hoc außerhalb der regulären vierteljährlichen Routinemeldung. Dies gilt gleichfalls, wenn Sachverhalte identifiziert werden, die aufgrund ihrer Wesentlichkeit einer umgehenden Information an den Vorstand bedürfen.

## **COMPLIANCE-MANAGEMENTSYSTEM (FAIR-PLAY-COMPLIANCE-RAHMENWERK DES ADIDAS KONZERNS)**

Für uns ist die Einhaltung der Gesetze sowie interner und externer Vorschriften unerlässlich. Jeder Mitarbeiter muss in seiner Tätigkeit für den Konzern ethisch korrekt handeln und Gesetze sowie interne und externe Bestimmungen einhalten. Verstöße sind unter allen Umständen zu vermeiden. Als global tätiges Unternehmen mit mehr als 55.000 Beschäftigten ist sich der adidas Konzern jedoch auch bewusst, dass Compliance-Verstöße niemals mit absoluter Sicherheit ausgeschlossen werden können.

Das Fair-Play-Compliance-Rahmenwerk des adidas Konzerns und unser Risiko- und Chancenmanagementsystem sind eng aufeinander abgestimmt. Beide werden vom Chief Compliance Officer des adidas Konzerns verantwortet, der dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt ist. Wir betrachten Compliance als allumfassendes Thema, das alle Bereiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beschaffungskette bis hin zum Konsumenten, betrifft. Aus diesem Grund sind die Identifikation, Analyse und

Bewertung potenzieller Compliance-Risiken für unseren Risiko- und Chancenmanagementprozess von grundlegender Bedeutung. Die Konzernrisikomanagementabteilung arbeitet eng mit den Risikoverantwortlichen und den zuständigen Compliance-Beauftragten zusammen, um die wesentlichen Compliance-Risiken vierteljährlich systematisch zu beurteilen. Darüber hinaus führt die zentrale Compliance-Abteilung des Konzerns in ausgewählten Konzerneinheiten regelmäßig detaillierte Beurteilungen von Compliance-Risiken durch.

Das Compliance-Managementsystem des Konzerns basiert auf den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance. Es bezieht sich auf die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und soll:

- qualitatives und nachhaltiges Wachstum durch gute Corporate Governance unterstützen,
- das Risiko finanzieller Verluste oder Schäden aufgrund von Verstößen reduzieren und mindern,
- den Wert und den Ruf des Konzerns sowie seiner Marken durch rechtskonformes Verhalten schützen und weiter stärken,
- durch die Bekämpfung von Belästigung und Diskriminierung Vielfalt bewahren.

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 sowohl auf unserer Internetseite als auch im konzernreinen Intranet einsehbar. Der Verhaltenskodex bildet den Grundstein unseres Compliance-Managementprogramms, das auf drei Säulen basiert: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren.

Vorbeugen umfasst beispielsweise Richtlinien wie den Verhaltenskodex, die Antikorruptions- und Bestechungsrichtlinie oder die Datenschutzrichtlinie des Konzerns, Mitarbeiterschulungen oder gezielte Kommunikationsmaßnahmen zum Thema Compliance von Führungskräften und der zentralen Compliance-Abteilung des Konzerns. Im Jahr 2015 nahmen ca. 13.000 Mitarbeiter an unserem internetbasierten Training zum Verhaltenskodex teil; etwa 14.000 Mitarbeiter absolvierten unser internetbasiertes Antikorruptions- und Bestechungstraining.

Um potenzielle Verstöße gegen gesetzliche Vorschriften oder interne Richtlinien rechtzeitig zu erkennen, haben wir Whistleblowing-Verfahren eingeführt. Diese helfen den Mitarbeitern dabei, Bedenken im Hinblick auf Fehlverhalten bzw. mögliche Compliance-Verstöße intern (z. B. direkt gegenüber ihrem Vorgesetzten, dem Chief Compliance Officer oder anderen Compliance-Beauftragten, dem zuständigen Personalmanager oder dem Betriebsrat) bzw. extern über einen unabhängigen, vertraulichen Hotline- und E-Mail-Service zu melden. Die Hotline (Fair-Play-Hotline) kann jederzeit und kostenlos in mehr als 60 Ländern angerufen werden. Im Falle eines berichteten bzw. vermuteten Compliance-Verstößes leitet der Chief Compliance Officer bzw. die zentrale Compliance-Abteilung entsprechende Untersuchungen ein.

Die angemessene und zeitnahe Reaktion auf Compliance-Verstöße ist von zentraler Bedeutung. Daher haben wir weltweit ein Netzwerk lokaler Compliance-Beauftragter aufgebaut, die direkt an den Chief Compliance Officer des Konzerns berichten. Die Compliance-Beauftragten fungieren als Ansprechpartner, denen Beschwerden und Hinweise auf mögliche Compliance-Verstöße gemeldet werden können. Weltweit erfassen, überwachen und berichten wir potenzielle Verstöße über ein internetbasiertes Berichterstattungssystem, auf das alle Compliance-Beauftragten des Konzerns, unsere internen Ermittler und der externe Betreiber unserer Fair-Play-Hotline zugreifen können. Dieses Berichterstattungssystem wird von der zentralen Compliance-Abteilung des Konzerns betrieben. Im Jahr 2015 wurden insgesamt rund 300 potenzielle Compliance-Verstöße gemeldet und dokumentiert. Auf Compliance-Verstöße reagieren wir zeitnah mit angemessenen Sanktionsmechanismen (die von Verwarnungen bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses reichen können). Erkenntnisse im Zusammenhang mit in der Vergangenheit aufgeklärten Regelverstößen werden genutzt, um das Compliance-Managementsystem kontinuierlich weiter zu verbessern.

Der Chief Compliance Officer erstattet dem Vorstand regelmäßig Bericht über den weiteren Ausbau des Compliance-Programms sowie über maßgebliche Compliance-Fälle, die auch dem Prüfungsausschuss gemeldet werden. Zudem berichtet er dem Prüfungsausschuss jährlich mindestens in einer seiner Sitzungen über den Inhalt und den weiteren Ausbau des Compliance-Programms.

**BESCHREIBUNG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES INTERNEN  
KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IM HINBLICK AUF DEN  
KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS GEMÄSS § 315 ABS. 2 NR. 5 HGB**

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem stellt im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess des adidas Konzerns einen Prozess dar, der in das konzernweit geltende Corporate-Governance-System eingebettet ist. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem zielt darauf ab, die Verlässlichkeit der externen Berichterstattung in angemessenem Maße sicherzustellen. Dies wird durch die unternehmensweite Einhaltung gesetzlicher Rechnungslegungsvorschriften, insbesondere der International Financial Reporting Standards (IFRS), und interner Konzernbilanzierungsrichtlinien (Group Finance Manual) gewährleistet. Wir verstehen das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem als Prozess, der nach dem Prinzip der Funktionstrennung verschiedene Teilprozesse in den Bereichen Buchhaltung, Controlling, Steuern, Treasury, Planung, Berichtswesen und Recht zur Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation von Risiken hinsichtlich der Finanzberichterstattung umfasst. Den eindeutig definierten Teilprozessen 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 (Group Policies & Internal Controls) sowie durch die interne Revisionsabteilung (Group Internal Audit). Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer von ihm ausgewählte interne Kontrollen (einschließlich IT-Kontrollen) und beurteilt deren Effektivität. Zudem überwacht der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der adidas AG die Effektivität von ICoFR. Aufgrund der Einschränkungen von ICoFR kann jedoch auch mit angemessenen und funktionsfähigen Systemen keine absolute Sicherheit hinsichtlich der Wirksamkeit von ICoFR gewährleistet werden.

Allen Konzerngesellschaften werden verbindlich anzuwendende Konzernbilanzierungsrichtlinien vorgegeben. Über das konzernweite Intranet sind diese Richtlinien allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern zugänglich. Wir aktualisieren die Konzernbilanzierungsrichtlinien regelmäßig in Abhängigkeit von regulatorischen Änderungen und unternehmensinternen Entwicklungen. Änderungen der Konzernbilanzierungsrichtlinien werden unverzüglich allen Konzerngesellschaften bekannt gegeben. Durch eindeutige Richtlinien soll der Ermessensspielraum der Mitarbeiter bei Ansatz und Bewertung von Vermögenswerten und Schulden eingeschränkt und somit das Risiko konzernuneinheitlicher Rechnungslegungspraktiken verringert werden. Die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien soll durch die durchgängige Befolgung des Vieraugenprinzips in den rechnungslegungsrelevanten Prozessen gewährleistet werden. Darüber hinaus bestätigen die in den jeweiligen Konzerngesellschaften für den Rechnungslegungsprozess verantwortliche lokale Führungskraft sowie der lokale Geschäftsführer gegenüber dem Konzernrechnungswesen jedes Quartal schriftlich im Rahmen einer Vollständigkeitserklärung die Einhaltung der Konzernbilanzierungsrichtlinien und der IFRS.

Die Buchhaltung der Konzerngesellschaften wird entweder lokal oder von einem adidas Group Shared Service Centre durchgeführt. Die in der EDV eingesetzten ERP-Systeme basieren größtenteils auf einem konzernweit standardisierten SAP-System. Bei bestimmten Konzerngesellschaften kommt eine ERP-Software auf Navision-Basis zum Einsatz. Im Zuge einer Initiative zur Harmonisierung unserer 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 Konzernebene werden innerhalb des Konzernrechnungswesens und des Controllings die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der von den Konzerngesellschaften vorgelegten Einzelabschlüsse überprüft. Diese Maßnahmen umfassen automatische Validierungen im System sowie das Erstellen von Berichten und Analysen zur Gewährleistung der Datenintegrität und der Einhaltung der Berichterstattungslogik. Zudem erfolgt eine Analyse der Differenzen zwischen den Finanzdaten des laufenden Jahres und den

Vorjahres- bzw. Budgetwerten auf 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 Konzerns im Jahr 2016 als wesentlich eingeschätzten Risiken. Aufgrund einer Anpassung unserer Definition der Wesentlichkeit im Vergleich zum Vorjahr bezeichnen wir nun all diejenigen Nettorisiken als wesentlich, die wir entweder als signifikant oder groß eingestuft haben. Darüber hinaus berichten wir gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken, Ausfallrisiken, Zinsrisiken sowie Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Die Übersicht der Unternehmensrisiken zeigt unsere Einschätzung der im Folgenden beschriebenen Risiken.

 siehe Tabelle 03

### 03 ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISIKEN

	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2014)	Eintritts-wahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2014)
<b>Strategische Risiken</b>				
Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen	Groß	↑ [Signifikant]	Möglich	↓ [Wahrscheinlich]
Risiken in Bezug auf die Vertriebsstrategie	Signifikant		Wahrscheinlich	
Wettbewerbsrisiken	Signifikant		Möglich	↓ [Wahrscheinlich]
Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten	Signifikant		Möglich	↓ [Wahrscheinlich]
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken	Groß		Unwahrscheinlich	↓ [Möglich]
<b>Operative Risiken</b>				
Personalrisiken	Groß		Möglich	
Geschäftspartnerrisiken	Signifikant	↓ [Groß]	Möglich	
IT-Risiken	Signifikant	↓ [Groß]	Möglich	↑ [Unwahrscheinlich]
Lagerbestandsrisiken	Signifikant		Möglich	↓ [Wahrscheinlich]
<b>Rechtliche &amp; Compliance-Risiken</b>				
Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen	Signifikant	↓ [Groß]	Wahrscheinlich	↑ [Unwahrscheinlich]
<b>Finanzrisiken</b>				
Währungsrisiken	Groß		Wahrscheinlich	
Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/sonstigen immateriellen Vermögenswerte	Groß		Wahrscheinlich	↑ [Möglich]
Ausfallrisiken	Groß		Unwahrscheinlich	
Zinsrisiken	Gering		Wahrscheinlich	
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Marginal	↓ [Gering]	Wahrscheinlich	↑ [Unwahrscheinlich]

## STRATEGISCHE RISIKEN

### Risiken in Bezug auf Organisationsstruktur und organisatorische Veränderungen

Der Konzern bewegt sich in einem dynamischen, sich schnell verändernden Wettbewerbsumfeld und muss mit den sich permanent verändernden Anforderungen an Belegschaft (z. B. im Hinblick auf Anpassungsfähigkeit, Weiterbildung, Fähigkeiten, Mobilität, Vielfalt) und Arbeitsstätten (z. B. im Hinblick auf Flexibilität und Flächenmanagement) zureckkommen. Um erfolgreich zu bleiben, sind deshalb organisatorische Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit an neue Wettbewerbssituationen enorm wichtig. Eine komplexe Organisationsstruktur kann ebenso wie Unklarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Konzern zu verspäteten oder nicht optimalen Entscheidungen, unwirtschaftlichen und unwirksamen Prozessen und folglich höheren Kosten führen. Unsachgemäße Planung und Durchführung von Umstrukturierungs- und Transformationsmaßnahmen können das Engagement von Mitarbeitern verringern, den Geschäftsbetrieb stören und so ebenfalls höhere Kosten verursachen. Häufige organisatorische Veränderungen können die Belegschaft erschöpfen und damit Effizienz und Produktivität verringern. Darüber hinaus kann unangemessenes Veränderungsmanagement zu fehlender Akzeptanz und geringerem Engagement bei Mitarbeitern führen und Ineffizienzen zur Folge haben. Der Personalabteilung kommt daher im Rahmen eines effektiven Veränderungsmanagements eine Schlüsselrolle zu.

Wir mindern diese Risiken durch eine kontinuierliche, offene und transparente Kommunikation mit unseren Mitarbeitern. Unter anderem veranstalten unsere Vorstandsmitglieder und das Senior-Management-Team des Konzerns regelmäßig Mitarbeiterversammlungen, um unsere Mitarbeiter über organisatorische Änderungen zu informieren sowie deren Gründe zu erläutern. Um Veränderungen angemessen zu steuern und für Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu sorgen, setzen wir auch interne und externe Spezialisten in den Gebieten Projektmanagement, Veränderungsmanagement und Kommunikation ein. Diese schulen unsere Mitarbeiter und beteiligen sie auch aktiv an Veränderungsprozessen, damit sie neuen Organisationsstrukturen und Prozessen gegenüber aufgeschlossen sind und diese unterstützen. Um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unserer Belegschaft und unserer Arbeitsstätten zu erhöhen und somit Risiken im Zusammenhang mit organisatorischem Wandel zu verringern, haben wir mit der Umsetzung weiterer Maßnahmen begonnen, wie z. B. strategische Personalplanung, maßgeschneiderte betriebliche Weiterbildungsprogramme und Entwicklungspläne für Mitarbeiter sowie das Konzept zum Arbeitsplatz der Zukunft, das im Jahr 2015 im Rahmen eines Pilotprojekts am Hauptsitz des Konzerns in Herzogenaurach eingeführt wurde.

+ siehe Unsere  
Mitarbeiter, S. 87

### 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 Konzerns verkauft werden. Aktivitäten auf dem „grauen Markt“ oder Parallelimporte könnten unsere eigene Umsatzentwicklung sowie das Image unserer Marken negativ beeinflussen. Zudem könnten Anpassungen unserer Segmentierungs- und Vertriebsstrategien zu einer unangemessenen Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle unseres Konzerns sowie zu einem stark kontraproduktiven Verhalten unserer Kunden führen. Ein unausgewogenes Portfolio eigener Geschäfte (z. B. zu viele Geschäfte in bestimmten Märkten oder zu viele Geschäfte eines bestimmten Formats) oder ungeeignete Standorte könnten zu einer schwächer als erwarteten Umsatzentwicklung und einer niedrigeren Profitabilität führen.

Der adidas Konzern hat klare Vertriebsrichtlinien und -anweisungen definiert und eingeführt, um diese Risiken zu mindern. Wir versuchen so, Überdistribution von Produkten in einem bestimmten Vertriebskanal zu vermeiden und die Präsenz in grauen Märkten zu beschränken. Durch fortlaufende Überwachung unseres eigenen Ladenportfolios können wir Unausgewogenheit aufdecken und frühzeitig notwendige Korrekturmaßnahmen umsetzen, wie z. B. Geschäfte schließen oder modernisieren. Darüber hinaus werden neue Geschäfte auf der Grundlage eines einheitlichen und konzernweit gültigen Geschäftsplanmodells eröffnet, das unsere jahrelangen Erfahrungen im eigenen Einzelhandel und weltweite Best-Practice-Ansätze berücksichtigt. Wir veranstalten überdies spezielle Schulungen für unsere Vertriebsmitarbeiter, um ein entsprechendes Management unserer Produktdistribution zu gewährleisten. Gleichzeitig möchten wir dadurch sicherstellen, dass das richtige Produkt am richtigen Point-of-Sale an den richtigen Konsumenten zu einem angemessenen Preis verkauft wird.

### **Wettbewerbsrisiken**

Der adidas Konzern ist erheblichen Risiken aufgrund strategischer Allianzen zwischen Wettbewerbern und/oder Einzelhändlern bzw. vermehrter Geschäftsaktivitäten einiger Einzelhändler mit eigenen Marken und Labels ausgesetzt. Auch der intensive Wettbewerb um Konsumenten und Promotion-Partnerschaften zwischen etablierten Branchenakteuren und neuen Marktteilnehmern (z.B. neue Marken, vertikale Einzelhändler) stellt ein beträchtliches Risiko für uns dar. Dies kann zu schädlichem Wettbewerbsverhalten, wie z.B. Preisschlachten am Markt oder Bieterkämpfen um Promotion-Partnerschaften, führen. So kann ein anhaltender Preiskampf in unseren Schlüsselmärkten die Entwicklung von Umsatz und Profitabilität des Konzerns 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 Konzerns schaden kann. Weltmarktführer im Bereich digitaler Technologien könnten eine Bedrohung für den Erfolg des Konzerns in Märkten für sogenannte Wearables und Sport- bzw. Fitness-Apps darstellen.

Um die Wettbewerbsrisiken zu begrenzen, überwachen und analysieren wir kontinuierlich Markt- und Wettbewerberdaten. Dadurch können wir ungünstige Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds besser voraussehen, anstatt auf sie reagieren zu müssen. Dieser Ansatz ermöglicht uns bei Bedarf eine frühzeitige Anpassung unserer Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Da wir fortlaufend in Forschung und Entwicklung investieren, stellen wir sicher, dass wir innovativ bleiben und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abheben. Daneben verfolgen wir die Strategie, langfristige Vereinbarungen mit wichtigen Promotion-Partnern wie dem FC Bayern München oder Lionel Messi einzugehen. Zudem möchten wir unser Portfolio durch neue Partner wie Manchester United oder James Harden 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.

 siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

### **Risiken in Verbindung mit Medien- und Stakeholder-Aktivitäten**

Der adidas Konzern ist einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt, falls es uns nicht gelingen sollte, den Bekanntheitsgrad unserer Marken sowie die Verbundenheit und Kaufabsicht der Konsumenten in Bezug auf unsere Produkte auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Ungünstige oder fehlerhafte mediale Berichterstattung über unsere Produkte oder Geschäftspraktiken sowie negative Diskussionen in sozialen Medien können dem Ruf und dem Markenimage unseres Konzerns erheblich schaden und zu einer öffentlichen Fehleinschätzung der Geschäftsentwicklung des Konzerns führen. Dies kann sich letztendlich in Umsatzeinbußen niederschlagen. Ebenso könnten bestimmte Aktivitäten wichtiger Stakeholder (z.B. Nicht-regierungsorganisationen und Regierungseinrichtungen) unseren Ruf schädigen, unsere Führungskräfte ablenken und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Zur Minderung dieser Risiken unterhalten wir einen proaktiven, offenen Dialog und Austausch mit unseren wichtigsten Stakeholdern (z.B. Konsumenten, Medien, Nichtregierungsorganisationen, Finanzmarkt). Um zeitnah und wirksam auf ungünstige Entwicklungen reagieren zu können, haben wir klare Prozesse zur Krisenkommunikation aufgesetzt. Außerdem haben wir Kompetenzen im Umgang mit sozialen Medien gestärkt und weltweit diverse sogenannte digitale „Newsrooms“ eingerichtet. Wir können so permanent in den sozialen Medien Inhalte beobachten, die in Verbindung mit unseren Produkten oder Geschäftsaktivitäten stehen und frühzeitig adäquat mit uns potenziell schadenden Diskussionen umgehen. Fallweise werden wir zudem auch von externen Experten in den Bereichen Kommunikation und Stakeholder-Management beraten.

### **Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Risiken**

Das Wachstum der Sportartikelindustrie ist in hohem Umfang von Konsumausgaben und Konsumentenvertrauen abhängig. Konjunkturell bedingte Rückgänge und gesellschaftspolitische Faktoren, wie z.B. militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel, Bürgerunruhen, Verstaatlichungen oder Enteignungen, besonders in Regionen, in denen der Konzern stark vertreten ist, stellen daher ein bedeutendes Risiko für die Geschäftsaktivitäten sowie die Umsatz- und Gewinnentwicklung des Konzerns dar. Darüber hinaus können auch wesentliche Veränderungen im regulatorischen Umfeld (z.B. Handelsbeschränkungen, Steuergesetzgebung, wirtschaftliche und politische Sanktionen) mögliche Umsatzausfälle oder Kostenerhöhungen nach sich ziehen.

Um diese gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen und regulatorischen Risiken zu vermindern, strebt der Konzern eine ausgewogene Verteilung des Umsatzes zwischen den wichtigsten Regionen der Welt, aber auch zwischen reifen Märkten und Schwellenländern, an. Wir beobachten zudem fortlaufend die gesamtwirtschaftliche, politische und regulatorische Lage in all unseren wichtigen Märkten, um so potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und unsere Geschäftsaktivitäten entsprechend schnell anzupassen zu können. Zu den möglichen Anpassungen zählen eine Verlagerung unserer Investitionen in andere, attraktivere Märkte, Änderungen der Produktpreise, Schließungen eigener Läden, eine konservativerne Produktbeschaffung, striktes Management des kurzfristigen Betriebskapitals und ein verstärkter Fokus auf Kostenkontrolle. Darüber hinaus nutzen wir unsere führende Position innerhalb der Sportartikelbranche und bringen uns aktiv ein, um politische Entscheidungsträger und Behörden bei der Liberalisierung des weltweiten Handels und dem Abbau von Handelsbeschränkungen zu unterstützen und um bedeutenden Veränderungen im regulatorischen Umfeld proaktiv zu begegnen.

## **OPERATIVE RISIKEN**

### **Personalrisiken**

Unsere Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten sind für das Erreichen unserer strategischen und finanziellen Ziele von grundlegender Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind starkes Führungsverhalten und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Wenn es uns nicht gelingt, unsere Mitarbeiter konsequent und erfolgreich zu führen sowie innerhalb unserer Belegschaft eine leistungsorientierte Kultur beizubehalten bzw. für ein hohes Mitarbeiterengagement zu sorgen, könnte das Erreichen unserer Ziele ebenfalls erheblich beeinträchtigt werden. Darüber hinaus besteht weiterhin ein harter Wettbewerb um hochqualifiziertes Personal. Der Verlust von Mitarbeitern in strategisch wichtigen Positionen sowie die Unfähigkeit, hochtalentierte und für die speziellen Bedürfnisse unseres Konzerns am besten geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, einzustellen und an uns zu binden, stellen deshalb wesentliche Risiken für die Geschäftsentwicklung unseres Konzerns dar. Ist die Vergütung für Management sowie für Mitarbeiter unattraktiv bzw. nicht wettbewerbsfähig, könnten sich diese Risiken noch weiter verschärfen. Zudem könnten unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen und die unzureichende Dokumentation von geschäftsrelevantem Wissen zu Lücken oder einem Verlust von Schlüsselkompetenzen führen.

Unsere Mitarbeiterstrategie zielt darauf ab, die für unseren Geschäftserfolg notwendige Unternehmenskultur und das passende Arbeitsumfeld zu schaffen und so diese Risiken zu mindern. Wir investieren fortlaufend in die Verbesserung unseres Personalmarketings, um der Wunscharbeitgeber unserer Branche zu sein und so die richtigen Talente für uns zu gewinnen und sie dauerhaft an unser Unternehmen zu binden. Wir haben außerdem eine globale Personalbeschaffungsabteilung eingerichtet, um unseren Service und unsere Kompetenzen bei interner und externer Mitarbeiterrekrutierung zu verbessern. Darüber hinaus stärken wir die Mitarbeiterbindung dadurch, dass wir ihnen Weiterentwicklungs- und Karrierechancen bieten (wie z.B. über unser Talentkarussell) und verstärkt auf interne Beförderungen setzen, anstatt externes Personal zu rekrutieren. Durch attraktive Bonus- und Anreizprogramme soll eine langfristige Mitarbeiterbindung zusätzlich unterstützt werden.

 siehe Unsere  
Mitarbeiter, S. 87

### **Geschäftspartnerisiken**

Der adidas Konzern unterhält Geschäftsbeziehungen mit unterschiedlichen Drittparteien, z.B. Promotion-Partnern, Einzelhandelspartnern oder Zulieferern. Dadurch ist der Konzern einer Vielzahl von Geschäftspartnerisiken ausgesetzt.

So könnten beispielsweise Verletzungen von Einzelsportlern oder schlechte Leistungen gesponserter Mannschaften oder Athleten deren Anziehungskraft auf Konsumenten schmälern und letztendlich niedrigere Umsätze und eine geringere Attraktivität unserer Marken zur Folge haben. Das Versäumnis, gute Beziehungen zu Einzelhändlern aufzubauen und zu pflegen, könnte erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Großhandelsaktivitäten und damit auf die Geschäftsentwicklung des Konzerns haben. Der Verlust wichtiger Kunden in Schlüsselmärkten infolge eines unzureichenden Customer-Relationship-Managements würde sich in beträchtlichen Umsatzausfällen niederschlagen. In einigen wenigen Märkten arbeiten wir mit Distributoren oder strategischen Partnern zusammen, deren Vorgehensweise von unserer eigenen Vertriebspraxis und unseren Standards abweichen könnte. Dadurch könnte die Geschäftsentwicklung des adidas Konzerns ebenfalls negativ beeinflusst werden. Auf ähnliche Weise könnte es sich

auf Umsatz und Profitabilität des Konzerns negativ auswirken, wenn wir es nicht schaffen, gute Beziehungen zu Zulieferern oder Dienstleistern zu pflegen. Die Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, Kunden oder Dienstleistern birgt ebenfalls Risiken. Eine zu starke Konzentration auf einen Zulieferer bei einem erheblichen Teil unseres Produktvolumens oder eine zu große Abhängigkeit von einem bestimmten Kunden erhöht unsere Anfälligkeit gegenüber Liefer- und Umsatzausfällen und könnte zu erheblichem Margendruck führen. Darüber hinaus könnten sich Leistungsausfälle (einschließlich Insolvenz) oder Betriebsunterbrechungen (z. B. durch Streiks) ebenfalls negativ auf die Geschäftsaktivitäten des Konzerns auswirken und zu zusätzlichen Kosten, höheren Haftungsverpflichtungen und geringerem Umsatz führen. Außerdem könnten unethische oder nicht ordnungsgemäße Geschäftspraktiken seitens unserer Geschäftspartner negativ auf den Ruf des Konzerns abstrahlen, höhere Kosten und Haftungsverpflichtungen verursachen und unsere Geschäftsaktivitäten stören.

Um Geschäftspartnerrisiken zu reduzieren, ergreift der Konzern verschiedene Maßnahmen. Beispielsweise beinhalten unsere Verträge mit Athleten, Vereinen, Verbänden oder anderen Promotion-Partnern in der Regel Klauseln, die uns im Fall von ungebührlichem oder unethischem Verhalten ein vorrübergehendes Aussetzen oder sogar eine vollständige Beendigung der Partnerschaft ermöglichen. Wir verfügen zudem über ein umfassendes Portfolio von Promotion-Partnern, bestehend aus Einzelsportlern, Vereinstteams, Verbänden oder auch Dachverbänden, in einer Vielzahl von Sportarten und verringern so die Abhängigkeit vom Erfolg und der Popularität weniger einzelner Partner. Um eine gegenseitige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit unseren Einzelhandelspartnern aufzubauen und zu pflegen, unterstützen wir unsere Einzelhandelspartner und stellen ihnen verkaufsfördernde Instrumente zur Verfügung. Customer-Relationship-Management ist nicht nur für unsere Vertriebsmitarbeiter eine Hauptaufgabe, sondern auch für die leitenden Führungskräfte sowie die obere Managementebene von höchster Bedeutung. Außerdem haben wir eine breit angelegte Vertriebsstrategie, die auch den weiteren Ausbau der von uns kontrollierten Verkaufsflächen umfasst. Dadurch können wir die Abhängigkeit von bestimmten wichtigen Kunden reduzieren. Im Einzelnen war kein Kunde unseres Konzerns im Jahr 2015 für mehr als 10 % der Konzernumsätze verantwortlich. Wir arbeiten mit Zulieferern zusammen, die für Zuverlässigkeit, Qualität und Innovation stehen. Damit reduzieren wir das Risiko von Betriebsunterbrechungen. Wir minimieren zudem potenzielle negative Auswirkungen wie Verstöße gegen unsere Arbeitsplatzstandards bei Zulieferern, indem wir strenge Betriebs- und Qualitätskontrollen bei diesen durchführen und entlang der gesamten Beschaffungskette die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards einfordern. Darüber hinaus haben wir uns teilweise gegen das Risiko von Leistungsausfällen durch materielle Schädigungen von Betriebsgeländen und Gebäuden unserer Lieferanten versichert. Um Abhängigkeiten von bestimmten Zulieferern zu verringern, verfolgt der Konzern eine Diversifizierungsstrategie. In diesem Zusammenhang setzt der adidas Konzern auf ein breites Zulieferernetz und beschafft die meisten Produkte nicht ausschließlich von einem Hersteller (Vermeiden von Single-Sourcing).

 siehe Nachhaltigkeit, S. 94

 siehe Glossar, S. 260

### **IT-Risiken**

Diebstahl oder ungewollte Veröffentlichung vertraulicher und sensibler Informationen oder Daten (z. B. Produktdaten, Mitarbeiterdaten, Konsumentendaten) könnte unseren Ruf schädigen, Strafmaßnahmen nach sich ziehen und höhere Kosten verursachen. Datenlecks können umfangreiche, forensische Untersuchungen nach sich ziehen, die wiederum den zeitweisen Ausfall von wichtigen Systemen und Betriebsunterbrechungen zur Folge haben können. Wichtige Geschäftsabläufe sind von IT-Systemen abhängig – vom Produktmarketing über die Bestell- und Lagerverwaltung bis hin zu Rechnungsbearbeitung, Kundenservice und Finanzberichterstattung. Ein schwerwiegender System- oder Anwendungsausfall könnte zu gravierenden Betriebsunterbrechungen führen. Daneben könnten Viren- und Schadprogramm-Angriffe zu Systemstörungen und schließlich zum Verlust von geschäftskritischen und/oder vertraulichen Informationen führen.

Um diese Risiken zu mindern, führt unsere IT-Organisation proaktiv vorbeugende Systemwartungen durch, erarbeitet Service-Kontinuitätspläne und stellt die Einhaltung von maßgeblichen IT-Grundsätzen sicher. Die Datensicherheit wird durch eingeschränkte Nutzerzugriffsrechte, basierend auf der jeweiligen Stellenbeschreibung, gewährleistet. Darüber hinaus wird die Einhaltung datenschutzrechtlicher Regelungen sichergestellt. Wir führen regelmäßig Sicherheitsüberprüfungen unserer wichtigsten Systeme und Anwendungen durch und haben Überwachungs- und Warnsysteme eingerichtet, die uns die Erkennung und Behandlung von Störereignissen im Bereich IT-Sicherheit ermöglichen. Sicherheitsmaßnahmen, wie

z.B. Antivirenprogramme und Firewalls, zielen darauf ab, unsere Systeme und geschäftskritischen Informationen zusätzlich zu schützen. Für das zentrale ERP-(Enterprise-Resource-Planning-)System nehmen wir mehrmals täglich Datensicherungen vor – wechselweise in verschiedenen Datenzentren. Unsere Notfalllösung für das ERP-System ermöglicht, im Bedarfsfall schnell und ohne Datenverlust auf einen Remote-Standort zu wechseln. Sicherheit, Kontrollmechanismen und Verlässlichkeit der Systeme werden durch die Interne Revision des Konzerns regelmäßig geprüft und getestet.

### **Lagerbestandsrisiken**

Da wir unsere ersten Produktionsaufträge bis zu neun Monate vor der Auslieferung platzieren, ist der adidas Konzern Lagerbestandsrisiken ausgesetzt. Diese stehen im Zusammenhang mit einer möglichen Fehleinschätzung der Verbrauchernachfrage zum Zeitpunkt der Produktionsplanung. Eine Überschätzung der Nachfrage kann Überkapazitäten in unseren Zulieferfabriken verursachen, Überproduktion zur Folge haben und so Überbestände sowohl für den Konzern als auch im Markt verursachen. Dies könnte sich möglicherweise negativ auf unsere Ergebnisse auswirken, beispielsweise durch Retouren, Überalterung der Vorräte, zusätzliche Lagerräumungsverkäufe oder eine geringere Liquidität aufgrund des höheren Bedarfs an operativem kurzfristigem Betriebskapital.

In ähnlicher Weise kann eine Unterschätzung der Nachfrage dazu führen, dass die nachgefragten Produkte am Point-of-Sale nicht verfügbar sind. In einer solchen Situation würde der Konzern Umsatzchancen verpassen bzw. Kunden und Konsumenten enttäuschen. Dies könnte der Loyalität gegenüber unseren Marken sowie unserem Ruf als termin- und mengengetreuer Lieferant schaden. Des Weiteren ergeben sich potenzielle negative Auswirkungen auf unsere Profitabilität, resultierend aus zusätzlichen Kosten, z.B. Luftfrachtkosten, die aufgrund unserer Maßnahmen zum beschleunigten Produktnachschub anfallen.

Um diese Risiken zu mindern, steuern wir aktiv unsere Vorratsbestände, z.B. durch ständige Bestandskontrollen sowie Zentralisierung von Vorratshaltung und Lagerräumungsverkäufen. Wir arbeiten auch kontinuierlich an der Verbesserung unserer Prognose- und Materialplanungsprozesse. Unser integrierter Geschäftsplanungsprozess stimmt Nachfrage- und Beschaffungspläne monatlich aufeinander ab und unterstützt so Vorrats- und Auftragssteuerung. Darüber hinaus arbeitet der Bereich Global Operations an einer fortlaufenden Erhöhung von Agilität und Flexibilität unseres Planungsumfelds, um die Vorlaufzeit von der Bestellung bis zur Auslieferung zu verkürzen. Dadurch sichern wir Produktverfügbarkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Überbeständen.

+ siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 102

+ siehe Global Operations, S. 74

### **RECHTLICHE & COMPLIANCE-RISIKEN**

#### **Risiken in Verbindung mit Zoll- und Steuerbestimmungen**

Eine Vielzahl von Gesetzen und Bestimmungen zu Zoll- und Steuerangelegenheiten hat Einfluss auf die weltweiten Geschäftspraktiken des adidas Konzerns. Verstöße gegen Regelungen in Bezug auf Produkt-einfuhren (einschließlich berechneter Zollwerte), konzerninterne Transaktionen oder Ertragsteuern können erhebliche Bußgelder, zusätzliche Kosten sowie negative mediale Berichterstattung und damit verbundene Reputationsschäden nach sich ziehen, z.B. im Falle von zu niedrigem Ausweis bzw. zu niedriger Abführung von Ertragsteuern und Zöllen.

Um derartigen Risiken proaktiv zu begegnen, greifen wir fortlaufend auf eine fachkundige Beratung durch Anwalts- oder Steuerkanzleien zurück. Wir beobachten Veränderungen in der Gesetzgebung stets sehr genau, um die notwendigen Anforderungen hinsichtlich Zöllen und Steuern angemessen zu erfüllen. Des Weiteren ziehen unsere operativen Führungskräfte unsere interne Rechtsabteilung, Zollabteilung oder Steuerabteilung hinzu, um angemessene und rechtskonforme Geschäftspraktiken sicherzustellen. Zudem arbeiten wir auf der ganzen Welt eng mit Zollbehörden und Regierungen zusammen, um einerseits die Einhaltung von Zoll- und Einfuhrbestimmungen sicherzustellen und andererseits die erforderlichen Zulassungen für Produkte zu erhalten, um so die Nachfrage bedienen zu können. Außerdem bilden wir für eventuelle Auseinandersetzungen mit Zoll- oder Steuerbehörden in Übereinstimmung mit den einschlägigen Bilanzierungsvorschriften in unseren Finanzabschlüssen Rückstellungen zur Reduzierung des finanziellen Risikos.

## FINANZRISIKEN

### Währungsrisiken

Der adidas Konzern ist Währungsrisiken ausgesetzt, da Cashflows in vielen verschiedenen Währungen anfallen. Darüber hinaus könnten Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Konzerns, den Euro, zu einer wesentlichen negativen Auswirkung auf die Finanzergebnisse des Konzerns führen. Risiken entstehen insbesondere aufgrund der Tatsache, dass Beschaffung und Verkauf unserer Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen. Der überwiegende Anteil unserer Beschaffungskosten fällt in US-Dollar an, während der Großteil des Konzernumsatzes in anderen Währungen, vor allem dem Euro, entsteht. Unsere größten Exposures sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt. Das Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen wurde auf einjähriger Basis kalkuliert.

 siehe Tabelle 04

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkungen von Veränderungen unserer wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital errechnet. Die errechneten Effekte ergeben sich vor allem aus Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte unserer Hedging-Instrumente. Die Analyse berücksichtigt keine Effekte aus der Umrechnung der Abschlüsse unserer ausländischen Tochtergesellschaften in die Berichtswährung des Konzerns, den Euro. Die Sensitivitätsanalyse basiert auf dem Nettobilanzrisiko, einschließlich konzerninterner Salden aus monetären Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten. 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 2014 und 2015 auf der gleichen Basis durchgeführt.

Dieser Sensitivitätsanalyse zufolge hätte eine 10%ige Aufwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar zum 31. Dezember 2015 zu einer Steigerung des Gewinns um 7 Mio. € geführt. Der negativere Marktwert der US-Dollar-Sicherungsgeschäfte hätte das Eigenkapital um 225 Mio. € verringert. Ein um 10% schwächerer Euro am 31. Dezember 2015 hätte zu einer Reduzierung des Konzerngewinns um 9 Mio. € geführt. Das Eigenkapital wäre um 238 Mio. € gestiegen. Die Auswirkungen von Kursschwankungen des US-Dollar gegenüber dem russischen Rubel und des Euro gegenüber dem britischen Pfund und dem japanischen Yen auf Gewinn und Eigenkapital sind gemäß den IFRS-Anforderungen ebenfalls dargestellt.

 siehe Tabelle 05

Viele andere finanzielle und operative Variablen, welche die Auswirkung von Währungsfluktuationen potenziell verringern könnten, werden jedoch von der Analyse ausgeschlossen, z. B.:

- Es wird angenommen, dass Zinssätze, Rohstoffpreise und alle anderen Wechselkurse konstant bleiben.
- Es werden Jahresendkurse anstelle umsatzgewichteter Durchschnittskurse herangezogen. Letztere hätten eine höhere Relevanz und werden intern verwendet, um sowohl die Saisonalität unseres Geschäfts als auch Währungsschwankungen während des Jahres besser abzubilden.
- Das Exposure aus den prognostizierten operativen Cashflows, auf die sich die Sicherungsgeschäfte mehrheitlich beziehen, wird in dieser Analyse nicht umbewertet.
- Operative Aspekte, beispielsweise potenzielle Rabatte für Key Accounts, die mit den Auswirkungen von Währungseffekten auf unsere Beschaffungsaktivitäten vertraut sind (da sie bei ihrer Beschaffung für Eigenmarken ähnliche Währungseffekte spüren), werden von dieser Darstellung ebenfalls ausgeschlossen.

Der Konzern unterhält ein zentralisiertes System für das Management von Währungsrisiken. Damit sichern wir den Währungsbedarf für das geplante Beschaffungsvolumen auf rollierender Basis bis zu 24 Monate im Voraus ab. In seltenen Fällen werden Hedges auch über einen Zeitraum von 24 Monaten hinaus abgeschlossen. Unser Ziel ist dabei die Sicherung eines Großteils unseres Hedging-Volumens jeweils sechs Monate vor Beginn einer Saison. Darüber hinaus schützt sich der Konzern weitgehend auch gegen Risiken in der Bilanz. Dank unserer starken globalen Position können wir das Währungsrisiko zum Teil durch natürliche Hedges minimieren.

 siehe Treasury, S. 124

**04 WECHSELKURS-EXPOSURE<sup>1</sup>** BASIEREND AUF NOMINALBETRÄGEN, IN MIO. €

	USD	RUB	GBP	JPY
<b>zum 31. Dezember 2015</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	- 5.849	299	834	483
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	- 429	10	- 47	7
<b>Brutto-Exposure gesamt</b>	<b>- 6.278</b>	<b>309</b>	<b>787</b>	<b>490</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert	110			
Mit Währungsoptionen abgesichert			- 59	
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	4.135	- 47	- 549	- 414
<b>Netto-Exposure</b>	<b>- 2.033</b>	<b>262</b>	<b>179</b>	<b>76</b>
<b>zum 31. Dezember 2014</b>				
Risiko aus festen Zusagen und prognostizierten Transaktionen	- 4.890	318	521	372
Bilanzrisiko, einschließlich konzerninternen Risikos	- 393	13	13	5
<b>Brutto-Exposure gesamt</b>	<b>- 5.283</b>	<b>331</b>	<b>534</b>	<b>377</b>
Mit anderen Cashflows abgesichert	99			
Mit Währungsoptionen abgesichert	278			
Mit Devisentermingeschäften abgesichert	3.128	- 14	- 355	- 345
<b>Netto-Exposure</b>	<b>- 1.778</b>	<b>317</b>	<b>179</b>	<b>32</b>

<sup>1</sup> Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

**05 SENSITIVITÄTSANALYSE FÜR WECHSELKURSVERÄNDERUNGEN VON FREMDWÄHRUNGEN** IN MIO. €

	USD	RUB	GBP	JPY
<b>zum 31. Dezember 2015</b>				
Eigenkapital	EUR +10 %	USD +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
- 225	-		61	40
Gewinn	7	4	4	- 1
	<b>EUR - 10 %</b>	<b>USD - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>
Eigenkapital	238	-	- 61	- 41
Gewinn	- 9	- 4	- 5	1
<b>zum 31. Dezember 2014</b>				
Eigenkapital	EUR +10 %	USD +10 %	EUR +10 %	EUR +10 %
- 188	-		29	27
Gewinn	7	4	- 1	0
	<b>EUR - 10 %</b>	<b>USD - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>	<b>EUR - 10 %</b>
Eigenkapital	233	-	- 35	- 33
Gewinn	- 8	- 4	1	0

Das verbleibende Brutto-Cashflow-Exposure (US-Dollar) nach natürlichen Hedges, das wir für das Jahr 2016 ermittelt haben, lag zum Jahresende 2015 bei rund 6,3 Mrd. €. Das Exposure wurde mit Devisentermingeschäften, Währungsoptionen und Währungsswaps abgesichert. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns können wir Hedging-Instrumente wie Währungsoptionen oder Kombinationen von Optionen einsetzen, die Schutz vor negativen Währungsschwankungen und gleichzeitig das Potenzial bieten, von künftigen günstigen Wechselkursentwicklungen an den Finanzmärkten zu profitieren.

 siehe Tabelle 04

Da das Hedging für das Jahr 2016 bereits nahezu vollständig abgeschlossen ist, steht fest, dass die Umrechnungskurse von US-Dollar in Euro ungünstiger sein werden als im Jahr 2015. Abweichungen in den Volumina-Erwartungen und Wechselkursvolatilität in Schwellenländern (insbesondere in Argentinien und Russland), deren Währungen 2015 und Anfang 2016 deutlich an Wert verloren haben, bedeuten für den adidas Konzern im Jahr 2016 erhebliche Währungseffekte.

 siehe Nachtrag und Ausblick, S. 148

### Risiken in Verbindung mit Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte/sonstigen immateriellen Vermögenswerte

Infolge verschiedener Akquisitionen in den letzten Jahren weist unsere Bilanz Buchwerte in Höhe von etwa 1,4 Mrd. € für Geschäfts- oder Firmenwerte und 1,8 Mrd. € für sonstige immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Markenrechte) aus. Eine Verschlechterung der Geschäftsentwicklung und insbesondere der künftigen Geschäftsaussichten sowie wesentliche Währungsfluktuationen könnten eine Anpassung dieser Buchwerte verbunden mit Wertminderungen erforderlich machen. Zudem könnten höhere Marktzinssätze zu einem Anstieg der Diskontierungssätze führen, die bei unserer Prüfung des Wertminderungsbedarfs bei Geschäfts- oder Firmenwerten angewendet werden, und Wertminderungen nach sich ziehen. Eine Wertminderung hätte einen rein rechnungslegungs-, nicht zahlungswirksamen Effekt mit Auswirkung auf das Betriebsergebnis des Konzerns.

 siehe Erläuterungen 13 und 14,  
S. 207 und S. 210

### Ausfallrisiken

Ein Ausfallrisiko entsteht, wenn ein Kunde oder eine andere Gegenpartei eines Finanzinstruments nicht den vertraglichen Verpflichtungen nachkommt. Der adidas Konzern ist diesem Risiko infolge seiner laufenden Geschäftstätigkeit und bestimmter Finanzierungsaktivitäten ausgesetzt. Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aufgrund von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie in geringerem Umfang auch aus anderen vertraglichen finanziellen Verpflichtungen der Gegenpartei, wie z.B. sonstigen Finanzanlagen, kurzfristig hinterlegten Bankguthaben und derivativen Finanzinstrumenten. Ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Sicherheiten entspricht der Buchwert der Finanzanlagen sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen dem maximalen Ausfallrisiko.

 siehe Erläuterung 29, S. 228

Ende 2015 gab es keine relevante Anhäufung des Ausfallrisikos nach Kundentyp oder Region. Unser Ausfallrisiko wird vielmehr durch individuelle Kundenmerkmale beeinflusst. Gemäß den Kreditrichtlinien des Konzerns werden neue Kunden auf ihre Bonität geprüft, bevor wir ihnen unsere regulären Zahlungs- und Lieferbedingungen anbieten. Außerdem definieren wir Forderungsobergrenzen, die wir einzelnen Kunden zugestehen. Bonität und Forderungsobergrenzen werden ständig überwacht. Kunden, deren Bonität den Mindestanforderungen des Konzerns nicht genügt, dürfen Produkte in der Regel nur gegen Vorauszahlung erwerben.

Andere Aktivitäten zur Senkung des Ausfallrisikos beinhalten Eigentumsvorbehaltsklauseln sowie, selektiv eingesetzt, Kreditversicherungen, Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ohne Regress und Bankgarantien.

Objektive Hinweise für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten umfassen u.a. erhebliche finanzielle Schwierigkeiten des Emittenten oder des Schuldners, Hinweise einer möglichen Insolvenz des Kreditnehmers sowie das durch finanzielle Schwierigkeiten bedingte Verschwinden eines aktiven Markts für einen finanziellen Vermögenswert. Der Konzern verwendet Wertberichtigungskonten zum Verbuchen von Wertminderungen, die den geschätzten Kreditverlusten im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen.

Die Wertberichtigungskonten werden verwendet, solange der Konzern annimmt, dass der Eingang des geschuldeten Betrags möglich ist. Trifft diese Annahme nicht mehr zu, werden die Beträge als uneinbringlich angesehen und direkt gegen den finanziellen Vermögenswert ausgebucht. Die Wertberichtigung setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- **erstens** einer Wertberichtigung abhängig von der Altersstruktur überfälliger Forderungen und
- **zweitens** einer spezifischen Wertberichtigung für einzeln bewertete Risiken der einzelnen Kunden, unabhängig von der Altersstruktur.

Zum Ende des Jahres 2015 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 Konzern-Treasury-Abteilung weltweit mit bedeutenden Banken hoher Kreditwürdigkeit getätig. Konzerngesellschaften ist es ausschließlich erlaubt, mit Banken zusammenzuarbeiten, die ein Rating von BBB+ oder höher aufweisen. Nur in Ausnahmefällen dürfen Tochtergesellschaften mit Banken mit einem niedrigeren

Rating zusammenarbeiten. Um das Risiko in solchen Fällen zu begrenzen, werden Restriktionen, wie z.B. Höchstanlagebeträge, klar vorgeschrieben. Zusätzlich werden die Credit-Default-Swap-Prämien unserer Partnerbanken monatlich überprüft. Wird eine definierte Schwelle überschritten, werden die finanziellen Vermögenswerte auf Banken übertragen, die innerhalb des Limits liegen.

Weiterhin gehen wir davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, da wir unsere Investmentgeschäfte auf mehr als 20 weltweit operierende Banken verteilen. Zum 31. Dezember 2015 war keine Bank für mehr als 8% unseres Investmentgeschäfts verantwortlich. Einschließlich der kurzfristigen Bankeinlagen von Tochtergesellschaften bei lokalen Banken lag die durchschnittliche Konzentration bei 1%. Daraus resultiert ein maximales Risiko von 83 Mio. € beim Ausfall einer einzelnen Bank. Zudem haben wir zur breiteren Streuung des Investitionsrisikos in Geldmarktfonds investiert, die ein Rating von AAA haben.

Darüber hinaus hielten wir derivative Finanzinstrumente mit einem positiven Marktwert von 239 Mio. €. Das maximale Risiko gegenüber einer einzelnen Bank aus solchen Vermögenswerten belief sich auf 59 Mio. € und die durchschnittliche Konzentration lag bei 4 %.

Gemäß IFRS 7 beinhaltet die unten stehende Tabelle weitere Informationen über Aufrechnungsmöglichkeiten derivativer finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Die meisten Vereinbarungen zwischen Finanzinstitutionen und dem adidas Konzern beinhalten ein beidseitiges Recht zur Aufrechnung. Diese Vereinbarungen erfüllen allerdings nicht die Kriterien für Aufrechnung in der Bilanz, da das Recht zur Aufrechnung nur bei Ausfall eines Geschäftspartners durchsetzbar ist.

Die Buchwerte der ausgewiesenen derivativen Finanzinstrumente, die von den genannten Vereinbarungen betroffen sind, sind in der unten stehenden Tabelle aufgeführt.

 siehe Tabelle 06

 siehe Tabelle 06

### Zinsrisiken

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus. Da der Konzern keine wesentlichen variabel verzinslichen Verbindlichkeiten hat, dürften wesentliche Zinssatzsteigerungen die Profitabilität, die Liquidität und die Finanzlage des Konzerns nur geringfügig beeinträchtigen.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 haben wir die Auswirkung von Veränderungen der für uns wichtigsten Zinssätze auf Gewinn und Eigenkapital analysiert. Die Auswirkung von Zinssatzänderungen auf künftige Cashflows ist von dieser Analyse ausgeschlossen. Dennoch haben wir aufgelaufene Zinsen, die als Verbindlichkeiten ausgewiesen werden, anhand der hypothetischen Marktzinssätze zum 31. Dezember 2015 neu berechnet. Anschließend wurden die beizulegenden Zeitwerte für als Cashflow-Hedges verbuchte derivative Zinsinstrumente anhand der hypothetischen Marktzinsen neu berechnet und die daraus resultierenden Auswirkungen auf Gewinn und Eigenkapital in die Sensitivitätsanalyse einbezogen.

### 06 AUFRECHNUNGSMÖGLICHKEIT DERIVATIVER FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE UND VERBINDLICHKEITEN IN MIO. €

	2015	2014
<b>Vermögenswerte</b>		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Vermögenswerte	228	285
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
<b>Nettobilanzwerte der finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>228</b>	<b>285</b>
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	- 57	- 53
<b>Gesamtnettowert der finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>171</b>	<b>232</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>		
Bilanzierte Bruttobeträge der finanziellen Verbindlichkeiten	- 61	- 55
Finanzinstrumente, die zur bilanziellen Verrechnung qualifizieren	0	0
<b>Nettobilanzwerte der finanziellen Verbindlichkeiten</b>	<b>- 61</b>	<b>- 55</b>
Aufrechenbar aufgrund von Rahmenverträgen	57	53
<b>Gesamtnettowert der Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>- 4</b>	<b>- 2</b>

Die Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte der abgesicherten Positionen und der Zinssicherungsinstrumente führten aber zu keinen wesentlichen Effekten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Folgende Instrumente wurden von dieser Analyse ausgeschlossen:

- Einige festverzinsliche Finanzinstrumente, wie z. B. Geldmarktzertifikate, die vom Konzern aufgrund ihrer kurzfristigen Fälligkeit als ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert („At Fair Value through Profit or Loss“) erfasst werden, werden nicht berücksichtigt. Etwaige Auswirkungen veränderter Zinssätze werden als unwesentlich betrachtet und in der Sensitivitätsanalyse nicht berücksichtigt.
- Andere festverzinsliche Finanzinstrumente werden nach der Effektivzinsmethode bewertet. Da ein veränderter Zinssatz bei dieser Art von Instrumenten keinen Einfluss auf den Buchwert hätte, würde der Gewinn nicht beeinflusst werden. Sie sind daher von dieser Analyse ausgeschlossen.

Die Zinssensitivitätsanalyse nimmt eine Parallelverschiebung der Zinsstrukturkurve für alle Währungen an und wurde für die Jahre 2014 und 2015 auf der gleichen Basis durchgeführt. Wie im Vorjahr hätte ein Anstieg oder eine Verringerung des Zinssatzes um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2015 keine wesentliche Auswirkung auf das Eigenkapital bzw. den Gewinn zur Folge gehabt.

Zur Senkung der Zinsrisiken und zur Sicherung der finanziellen Flexibilität verfolgen wir im Rahmen unserer Finanzstrategie das zentrale Ziel, den überschüssigen Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit weiterhin zur Reduzierung der Bruttofinanzverbindlichkeiten einzusetzen. Darüber hinaus ist der adidas Konzern stets bestrebt, adäquate Hedging-Strategien mittels derivativer Zinsinstrumente zur Minderung des Zinsrisikos zu identifizieren.

 siehe Treasury, S. 124

Im Jahr 2015 blieben die Zinssätze in Europa und Nordamerika auf einem niedrigen Niveau. Angesichts der aktuellen Zinspolitik seitens der Zentralbanken und der anhaltenden gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten erwarten wir im Jahr 2016 in Europa keine wesentlichen Zinssteigerungen. Aufgrund der positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den USA halten wir eine leichte Steigerung der Zinssätze in den USA jedoch für wahrscheinlich. Am 31. Dezember 2015 waren 80 % der Finanzierung des Konzerns in Euro.

## 07 ZUKÜNTIGE MITTELABFLÜSSE IN MIO. €

	Bis zu 1 Jahr	Bis zu 2 Jahren	Bis zu 3 Jahren	Bis zu 4 Jahren	Bis zu 5 Jahren	Bis zu 6 Jahren	Bis zu 7 Jahren	Gesamt
<b>zum 31. Dezember 2015</b>								
Bankkredite inkl. Commercial Paper	229							229
Schuldscheindarlehen <sup>1</sup>	142							142
Eurobond <sup>1</sup>	16	16	16	16	16	616	9	705
Wandelanleihe <sup>1</sup>	1	502						503
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.024							2.024
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	58	18						76
Abgegrenzte Schulden <sup>2</sup>	596							596
Derivative Finanzverbindlichkeiten	60	0	0	0	0	0	0	60
<b>Gesamt</b>	<b>3.126</b>	<b>536</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>616</b>	<b>9</b>	<b>4.335</b>
<b>zum 31. Dezember 2014</b>								
Bankkredite inkl. Commercial Paper	194							194
Schuldscheindarlehen <sup>1</sup>	108	127						235
Eurobond <sup>1</sup>	17	17	17	17	17	17	617	719
Wandelanleihe <sup>1</sup>	1	1	502					504
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.652							1.652
Andere finanzielle Verbindlichkeiten	38	7						44
Abgegrenzte Schulden <sup>2</sup>	491							491
Derivative Finanzverbindlichkeiten	53	0	0	0	0	0	0	55
<b>Gesamt</b>	<b>2.554</b>	<b>152</b>	<b>519</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>617</b>	<b>3.894</b>

Bei Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

<sup>1</sup> Beinhaltet Zinszahlungen.

<sup>2</sup> Ohne abgegrenzte Zinsen.

## Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währungsstruktur bedienen zu können. Der adidas Konzern sieht sich außerdem dem Risiko ausgesetzt, aufgrund von Liquiditätsengpässen ungünstige Finanzierungskonditionen akzeptieren zu müssen. Zur Steuerung der Liquiditätsrisiken setzt die Konzern-Treasury-Abteilung ein effizientes Cash-Managementsystem ein. Zum 31. Dezember 2015 beliefen sich die flüssigen Mittel und Finanzanlagen des Konzerns auf 1,370 Mrd. € (2014: 1,688 Mrd. €). Darüber hinaus unterhält der Konzern bilaterale Kreditlinien in Höhe von 2,134 Mrd. €. Im Jahr 2015 haben wir unseren fest zugesagten langfristigen Konsortialkredit in Höhe von 500 Mio. € aufgelöst und durch fest zugesagte bilaterale Kreditlinien in Höhe von 700 Mio. € ersetzt. Die 2,134 Mrd. € Kreditlinien wurden vereinbart, um jederzeit ausreichende Liquidität zu gewährleisten.

 siehe Treasury, S. 124

Zukünftige Mittelabflüsse infolge finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Konzernbilanz passiviert wurden, sind tabellarisch dargestellt. Dazu gehören Zahlungen zur Begleichung von Finanzverbindlichkeiten sowie Mittelabflüsse infolge von bar beglichenen Derivaten mit negativem Marktwert. Finanzielle Verbindlichkeiten, die ohne Strafgebühren vorzeitig abgelöst werden können, werden zu ihrem frühestmöglichen Rückzahlungstermin berücksichtigt. Cashflows für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten werden anhand der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt.

 siehe Tabelle 07

Wir beendeten das Geschäftsjahr 2015 mit Nettofinanzverbindlichkeiten in Höhe von 460 Mio. € (2014: 185 Mio. €). Zum Ende 2015 belief sich das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA auf 0,3 und lag damit innerhalb der mittelfristigen Vorgaben des Konzerns von unter zwei.

## ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

In diesem Bericht erläutern wir nur Chancen, die wir für den Konzern im Jahr 2016 als relevant ansehen. Zusätzlich hat der Konzern bereits mehrere Chancen identifiziert, die eine mittel- bis langfristige positive Auswirkung auf Umsatz und Gewinn haben können. Diese beschreiben wir in diesem Bericht allerdings nicht. Die Einschätzung der hier beschriebenen Chancen ist in der Übersicht der Unternehmenschancen dargestellt.

 siehe Tabelle 08

## STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

### Organische Wachstumschancen

**Selbst kontrollierte Verkaufsflächen:** Das Einzelhandelsumfeld in der Sportartikelbranche ändert sich permanent. Wir passen unsere Vertriebsstrategie deshalb fortlaufend an und haben Initiativen in Bezug auf von uns selbst kontrollierte Verkaufsflächen zur strategischen Priorität gemacht. Hierzu gehören auch das Management von Verkaufsflächen bei wichtigen Einzelhandelspartnern, die Einführung neuer Formate für eigene Einzelhandelsgeschäfte sowie der weitere Ausbau unseres eCommerce Vertriebskanals. Darüber hinaus bauen wir unseren Direktvertrieb in Schwellenländern (z.B. in Südostasien, dem Mittleren Osten und Nordafrika) weiter aus. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Initiativen könnte zu einer Steigerung von Umsatz und Gewinn führen.

### 08 ÜBERSICHT UNTERNEHMENSCHANCEN

	Mögliche Auswirkung	Änderung (Einschätzung 2014)	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung (Einschätzung 2014)
<b>Strategische und operative Chancen</b>				
Organische Wachstumschancen	Moderat	↓ (Groß)	Möglich	↑ (Unwahrscheinlich)
Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen	Moderat	↓ (Groß)	Möglich	
Personalchancen	Moderat		Möglich	
Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen	Gering	↓ (Moderat)	Wahrscheinlich	↑ (Möglich)
<b>Finanzwirtschaftliche Chancen</b>				
Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten	Groß		Möglich	

**Marketingaktivierung/Promotion-Partnerschaften:** Eine sehr gute Umsetzung von Kampagnen und Marketinginitiativen könnte die Begehrlichkeit unserer Marken sowie deren Anziehungskraft beim Konsumenten steigern. Dadurch könnte sich wiederum der Durchverkauf zum vollen Preis erhöhen, wodurch der Konzern einen über den Erwartungen liegenden Umsatz und Gewinn erzielen würde. Zudem könnten herausragende sportliche Leistungen unserer Promotion-Partner (Einzelsportler, Vereins- und Nationalmannschaften) deren Popularität beim Konsumenten weiter erhöhen. Diese könnte höhere Umsätze bei Signature-Schuhen oder Lizenzbekleidung und -zubehör zur Folge haben.

#### **Chancen in Verbindung mit organisatorischen und prozessbezogenen Verbesserungen**

**Prozessoptimierung:** Eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle sind von essentieller 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 Konzerns bei Weitem noch nicht voll ausgeschöpft haben. Beispielsweise könnten einheitlichere, effektivere und wirtschaftlichere Abläufe in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften die Konversionsrate und den Durchverkauf zum vollen Preis steigern und damit zusätzlichen Umsatz und Gewinn generieren. Darüber hinaus könnten ständige Verbesserungen unserer Logistikprozesse (z. B. beim Einkauf von Logistikdienstleistungen) und unseres Immobilien- und Standortmanagements zu zusätzlichen Kosteneinsparungen führen und somit die Profitabilität des Konzerns erhöhen.

 siehe Glossar, S. 260

**Partnerschaften:** Der adidas Konzern erweitert stets seine Partnerschaften in den Bereichen Sport und Kultur. Dazu arbeiten wir im Bereich Forschung und Entwicklung beispielsweise mit wissenschaftlichen Organisationen und Unternehmen anderer Branchen zusammen. So erweitert der adidas Konzern nicht nur sein Know-how über Produkte und Prozesse, sondern erhält auch Zugang zu neuen Vertriebskanälen und Märkten. Partnerschaftliche Kollaborationen und strategische Allianzen könnten dem adidas Konzern daher weitere Wachstums- und Effizienzmöglichkeiten bieten.

#### **Personalchancen**

Die Einstellung hochqualifizierter Talente sowie die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, insbesondere in unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften, können uns dabei helfen, Produktivität, Effizienz und Mitarbeiterengagement zu steigern und besser als erwartete Ergebnisse bei Umsatz und Gewinn zu erreichen. Auch die erfolgreiche Förderung und Weiterentwicklung von Talenten innerhalb des gesamten Konzerns könnten das Mitarbeiterengagement und die Leistung unseres Personals verbessern. Dies könnte sich wiederum positiv auf Umsatz und Profitabilität auswirken.

#### **Gesamtwirtschaftliche, gesellschaftspolitische und regulatorische Chancen**

Als Unternehmen der Konsumgüterbranche können Verbrauchertrauen und Konsumausgaben Auswirkungen auf unsere Umsatzentwicklung haben. Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, die besser als ursprünglich prognostiziert ausfallen, unterstützen die Konsumbereitschaft und können sich somit positiv auf Umsatz und Profitabilität unseres Konzerns auswirken. Zudem können legislative sowie regulatorische Veränderungen, z. B. hinsichtlich der Aufhebung von Handelsbeschränkungen, neue Vertriebskanäle eröffnen oder zu Kosteneinsparungen führen und so die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen.

### **FINANZWIRTSCHAFTLICHE CHANCEN**

#### **Günstige Veränderungen auf den Finanzmärkten**

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse des Konzerns auswirken. Unsere Konzern-Treasury-Abteilung verfolgt daher die Entwicklungen auf den Finanzmärkten genau, um Chancen zu identifizieren und zu nutzen. Währungseffekte aus der Umrechnung von Ergebnissen, die nicht auf Euro lauten, in die funktionale Währung des Konzerns, den Euro, können die Finanzergebnisse des Konzerns positiv beeinflussen.

 siehe Treasury, S. 124

# BEURTEILUNG VON GESCHÄFTSENTWICKLUNG, RISIKEN UND CHANCEN SOWIE AUSBLICK DURCH DAS MANAGEMENT

## BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG GEGENÜBER DEN GESETZTEN ZIELEN

Wir geben jährlich unsere Finanzziele für den Konzern bekannt und aktualisieren diese bei Bedarf im Laufe des Geschäftsjahres. Im Jahr 2015 erzielte der adidas Konzern hervorragende Geschäftsergebnisse. Steigende Konsumausgaben für Sportartikel beeinflussten die Umsatzentwicklung positiv. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch den robusten Sportmodetrend („Athleisure“), das erhöhte Gesundheitsbewusstsein und die vermehrte sportliche Betätigung in den meisten Regionen. Dank der Einführung sehr attraktiver und innovativer Produkte, beträchtlicher Investitionen in Aktivitäten zur Konsumentenbindung und zum Markenaufbau sowie der Präsentation des neuen strategischen Geschäftsplans „Creating the New“ verzeichnete der adidas Konzern im Jahr 2015 eine starke Dynamik, die im Jahresverlauf zunahm. Infolgedessen erhöhten wir im November unsere Umsatz- und Gewinnprognose für das Gesamtjahr 2015 gegenüber unseren ursprünglichen Erwartungen.

Im Geschäftsjahr 2015 legte der Konzernumsatz, vor allem aufgrund des deutlichen Umsatzwachstums sowohl bei adidas als auch bei Reebok, währungsbereinigt um 10 % zu. Der währungsbereinigte Konzernumsatz erhöhte sich in den meisten Marktsegmenten. Dabei erzielte der Konzern in Westeuropa, China, Lateinamerika und MEAA zweistellige Umsatzsteigerungen. Infolgedessen lag die währungsbereinigte Umsatzsteigerung deutlich über unserer ursprünglichen Prognose eines Anstiegs im mittleren einstelligen Bereich. Die Bruttomarge erhöhte sich um 0,6 Prozentpunkte auf 48,3 % und entsprach damit unserer ursprünglichen Erwartung einer Bruttomarge zwischen 47,5 % und 48,5 %. Diese Entwicklung war hauptsächlich den positiven Effekten aus einem günstigeren Preis-, Vertriebskanal- und Kategoriemix zuzuschreiben, die negative Währungseffekte und höhere Beschaffungskosten mehr als kompensierten. Die operative Marge ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte ging um 0,1 Prozentpunkte auf 6,5 % zurück und entsprach damit unserer Erwartung einer operativen Marge zwischen 6,5 % und 7,0 %. Verantwortlich hierfür waren primär die höheren sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz. Der Anstieg stand im Zusammenhang mit der geplanten Erhöhung der Aufwendungen für Point-of-Sale- und Marketinginvestitionen zur Stärkung der Attraktivität unserer Marken. Diese Entwicklung hob die verbesserte Bruttomarge mehr als auf. Der Gewinn aus den fortgeführten Geschäftsbereichen ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte erhöhte sich um 12 % auf 720 Mio. €. Dieser Anstieg übertraf unsere ursprüngliche Prognose einer Verbesserung des auf Anteilseigner entfallenden Gewinns um 7 % bis 10 % – trotz der Tatsache, dass die effektive Steuerquote für das Geschäftsjahr 2015, hauptsächlich aufgrund des Nichtansatzes latenter Steueransprüche, 32,9 % betrug und damit deutlich über dem ursprünglich erwarteten Niveau von etwa 29,5 % lag.

Im Geschäftsjahr 2015 hat sich das operative kurzfristige Betriebskapital im Verlauf des Jahres positiv entwickelt. Wir hatten ursprünglich für das Jahr 2015 mit einem moderaten Rückgang des durchschnittlichen operativen kurzfristigen Betriebskapitals im Verhältnis zum Umsatz gerechnet (2014: 22,4 %). Das durchschnittliche operative kurzfristige Betriebskapital im Verhältnis zum Umsatz verbesserte sich jedoch im Geschäftsjahr 2015 deutlich und beendete das Jahr bei 20,5 % und damit über unseren ursprünglichen Erwartungen. Die Investitionen (ohne Akquisitionen) beliefen sich 2015 auf 513 Mio. € und blieben damit hinter unserer Prognose von etwa 600 Mio. € zurück. 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 Franchise-Geschäften

 siehe Tabelle 01

 siehe Entwicklung Gesamtwirtschaft und Branche, S. 107

 siehe Gewinn- und Verlustrechnung, S. 111

 siehe Bilanz und Kapitalflussrechnung, S. 119

und der Shop-in-Shop-Präsentationen des Konzerns. Weitere Investitionsbereiche waren u. a. die Logistikinfrastruktur und die IT-Systeme des Konzerns sowie der weitere Ausbau der Konzernzentrale in Herzogenaurach.

Neben der Entwicklung unserer Finanzergebnisse überwachen wir, soweit verfügbar, auch regelmäßig die wichtigsten nicht finanziellen Leistungsindikatoren (KPIs) des Konzerns. Was unsere Marktanteile betrifft, sehen wir weiterhin eine sehr starke Entwicklung in wichtigen Schwellenländern. Insbesondere in China, Lateinamerika und Südkorea verzeichneten wir eine sehr positive Entwicklung und gewannen im Jahr 2015 weitere Marktanteile hinzu. In Westeuropa beschleunigte sich 2015 die Dynamik deutlich, infolge bedeutender Veränderungen unserer Organisationsstruktur in dieser Region. In Nordamerika, einem Markt, dessen Entwicklung in den letzten Jahren nicht unseren Erwartungen entsprach, sehen wir eine Beschleunigung der Dynamik. Hauptgrund hierfür sind unsere sehr erfolgreichen Initiativen zur Konsumentenaktivierung. Im Golfmarkt belasten die strukturellen Herausforderungen trotz eines insgesamt bereinigteren Handelsumfelds nach wie vor die Umsatzentwicklung von TaylorMade-adidas Golf. Nichtsdestotrotz sind unsere Marktanteile in wichtigen Kategorien wie Metallhölzer und Eisen mit über 30 % bzw. etwa 20 % weiterhin solide. Vor dem Hintergrund der anhaltenden strukturellen, kommerziellen und operativen Herausforderungen, mit denen sich TaylorMade-adidas Golf in den Jahren 2014 und 2015 konfrontiert sah und die zu einem Rückgang von Umsatz und Profitabilität führten, leiteten wir 2015 ein umfassendes Restrukturierungsprogramm ein. Hauptziel dieses Programms ist eine deutliche Verbesserung der Profitabilität von TaylorMade-adidas Golf. Neben diesem Restrukturierungsprogramm haben wir auch eine Investmentbank mit der Analyse künftiger Optionen für das Golfgeschäft des Unternehmens, insbesondere für die Marken Adams und Ashworth, beauftragt.

siehe Internes Konzern-Managementsystem, S. 102

Wir konnten 2015 den Anteil rechtzeitiger und vollständiger Lieferungen (OTIF) an unsere Kunden und eigenen Einzelhandelsgeschäfte weiterhin auf einem sehr guten Niveau halten. Wie in den Vorjahren entfiel der Großteil unseres Umsatzes im Jahr 2015 auf Produkte, die in den vorangegangenen 12 bis 18 Monaten auf dem Markt eingeführt wurden. Darüber hinaus erhielten wir für unsere Produktinnovationen eine Reihe von Auszeichnungen sowie umfassende Anerkennung innerhalb unserer Branche. Nicht zuletzt erhielt unser Konzern sehr positive Anerkennung für die konsequente Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms. Im Jahr 2015 war die adidas AG erneut in einer Vielzahl bekannter Nachhaltigkeitsindizes vertreten. Wir wurden zum 16. Mal in Folge in die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) aufgenommen. Im Sektor „Textilien, Bekleidung & Luxusgüter“ wurden wir in der Kategorie „Innovation Management“ als Branchenführer ausgezeichnet. Auch in den Kategorien „Supply Chain Management“, „Stakeholder Engagement“, „Environmental Management System“ und „Talent Attraction und Retention“ erzielten wir weit

siehe TaylorMade-adidas Golf Strategie, S. 69

siehe Global Operations, S. 74

siehe Forschung und Entwicklung, S. 80

siehe Nachhaltigkeit, S. 94

## 01 ZIELE UND ERGEBNISSE DES ADIDAS KONZERNS

	2014 Ergebnisse <sup>1</sup>	2015 Ziele <sup>1</sup>	2015 Ergebnisse	2016 Ausblick
Umsatzerlöse (Entwicklung gegenüber Vorjahr, währungsbereinigt)	6 %	Wachstum im mittleren einstelligen Bereich	10 %	Anstieg zwischen 10 % und 12 %
Bruttomarge	47,6 %	47,5 % bis 48,5 %	48,3 %	47,3 % bis 47,8 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen (in % der Umsatzerlöse)	42,7 %	in etwa auf Vorjahresniveau	43,1 %	Rückgang gegenüber Vorjahr
Operative Marge	6,6% <sup>2</sup>	zwischen 6,5 % und 7,0 %	6,5% <sup>3</sup>	mindestens stabil gegenüber Vorjahr
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	642 <sup>2</sup>	Anstieg in Höhe von 7 % bis 10 %	720 <sup>3</sup>	Anstieg in Höhe von 10 % bis 12 % auf etwa 800 Mio. €
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital (in % der Umsatzerlöse)	22,4 %	moderer Rückgang	20,5 %	in etwa auf Vorjahresniveau
Investitionen (in Mio. €) <sup>5</sup>	554 <sup>4</sup>	rund 600	513	rund 750
Bruttofinanzverbindlichkeiten (in Mio. €)	1.873	moderer Rückgang	1.830	moderer Rückgang

<sup>1</sup> Wie am 5. März 2015 veröffentlicht; der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert.

<sup>2</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. €.

<sup>3</sup> Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. €.

<sup>4</sup> Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

<sup>5</sup> Ohne Akquisitionen und Finanzierungsleasing.

überdurchschnittliche Bewertungen. Zudem erreichten wir 2015 den dritten Platz in der Liste der „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ (Global 100 Index) und wurden als bestes europäisches Unternehmen und Branchenführer ausgezeichnet.

### **EINSCHÄTZUNG ZU GESAMTRISIKEN UND CHANCEN**

Das Risk Management Team des adidas Konzerns aggregiert alle Risiken und Chancen, die von verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen im Rahmen des vierteljährlich stattfindenden Risiko- und Chancenbewertungsprozesses berichtet werden. Zudem werden die Risiken und Chancen des Konzerns regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und beurteilt. Unter Berücksichtigung der möglichen finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit der in diesem Bericht erläuterten Risiken und angesichts der gesunden Bilanzstruktur sowie der gegenwärtigen Geschäftsaussichten sieht das Management keine substanzielle Gefährdung der Unternehmensfortführung. Diese Einschätzung wird durch die jederzeitige Gewährleistung unseres Finanzierungsbedarfs bestätigt. Der adidas Konzern hat sich deshalb nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht. Wir sind nach wie vor zuversichtlich, dass die Ertragskraft des Konzerns eine solide Grundlage für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, um Chancen, die sich unserem Konzern bieten, zu nutzen.

+ siehe Risiko- und Chancenbericht, S. 156

### **EINSCHÄTZUNG ZUM FINANZIELLEN AUSBLICK**

Im März 2015 stellte der Konzern seinen strategischen Geschäftsplan bis 2020 vor. „Creating the New“ legt die Strategien und Ziele bis 2020 fest und zielt darauf ab, die Begehrlichkeit der Marken deutlich zu erhöhen und so das Umsatz- und Gewinnwachstum weiter zu beschleunigen. Gegenüber den Ergebnissen für das Jahr 2015 soll der währungsbereinigte Konzernumsatz bis 2020 jährlich durchschnittlich im hohen einstelligen Bereich wachsen. In diesem Zeitraum werden sich die Marken der Gruppe besser entwickeln als die Sportartikelbranche insgesamt und dadurch ihre Marktanteile erhöhen. Das Unternehmen wird somit besser in der Lage sein, operative Verbesserungen und eine attraktive Margensteigerung zu erzielen. Infolgedessen wird der Konzerngewinn den Erwartungen zufolge deutlich schneller wachsen als der Umsatz und in jedem der nächsten fünf Jahre um durchschnittlich etwa 15% zulegen.

+ siehe Treasury, S. 124

Im Jahr 2016 werden wir unsere Wachstumschancen gezielt weiterverfolgen und uns gleichzeitig auf eine Verbesserung des Konzerngewinns konzentrieren. Wir werden auch weiterhin überproportional in unsere Aktivitäten zur Stärkung unserer Marken investieren und uns auf innovative Konzepte wie Boost fokussieren. Zudem werden wir unsere Aktivitäten im digitalen Bereich ausbauen und unsere Initiativen im Bereich selbst kontrollierte Verkaufsflächen weltweit einführen.

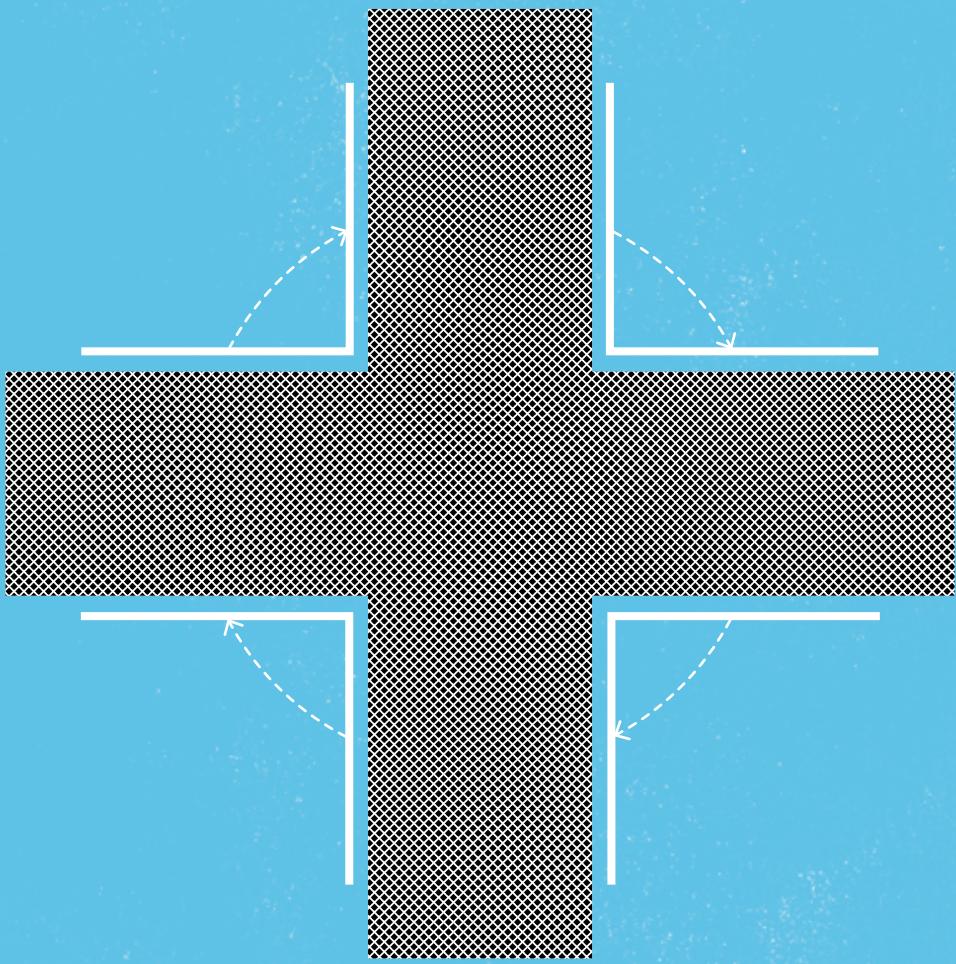
+ siehe Konzernstrategie, S. 54

Angesichts unseres umfassenden Angebots an sehr attraktiven und innovativen Produkten, die bei Einzelhändlern auf positive Resonanz stoßen, der positiven Effekte im Zusammenhang mit sportlichen Großereignissen wie der UEFA EURO 2016 sowie unseres strikten Kostenmanagements rechnen wir mit einer deutlichen Verbesserung der Umsatz- und Gewinnergebnisse im Jahr 2016. Während weniger günstige Hedging-Kurse und höhere Beschaffungskosten voraussichtlich die Entwicklung der Bruttomarge des Konzerns im Jahr 2016 beeinträchtigen werden, wird die Profitabilität von niedrigeren sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz positiv beeinflusst. Wir gehen davon aus, dass unsere Prognosen für das Jahr 2016 im derzeitigen Geschäfts- und gesamtwirtschaftlichen Umfeld realistisch sind.

+ siehe Konzernstrategie, S. 54

+ siehe Nachtrag und Ausblick, S. 148

Unter der Annahme keiner wesentlichen Verschlechterung der weltwirtschaftlichen Entwicklung sind wir überzeugt, dass wir im Jahr 2016 Umsatz und Gewinn deutlich steigern können. Allerdings stellen die anhaltende Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Ausblicks und der Verbraucherstimmung in bestimmten Schwellenländern sowie die fortwährend hohe Währungsvolatilität ein Risiko für die Erreichung der genannten Ziele dar. Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2015 und der Veröffentlichung dieses Geschäftsberichts gab es keine weiteren wesentlichen Ereignisse, die uns zu einer Änderung der Prognose veranlassen würden.



# KON-ZERN-

Versicherung der gesetzlichen Vertreter	180
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	181
Konzernbilanz	182
Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	184
Konzerngesamtergebnisrechnung	185
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	186
Konzernkapitalflussrechnung	188
Konzernanhang	189
• Erläuterungen zur Konzernbilanz	203
• Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	235
• Sonstige Erläuterungen	240
Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte	248
Anteilsbesitz	250

# AB-SCHLUSS

# 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 15. Februar 2016



**HERBERT HAINER**  
Vorstandsvorsitzender



**ROLAND AUSCHEL**  
Global Sales



**GLENN BENNETT**  
Global Operations



**ERIC LIEDTKE**  
Global Brands



**ROBIN J. STALKER**  
Finanzvorstand

# BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Wir haben den von der adidas AG, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie ihren Bericht über die Lage der Gesellschaft und des Konzerns für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeföhrten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsysteins sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 15. Februar 2016  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Braun	Wolper
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer

# KONZERNBILANZ

## KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO €

	Erläuterung	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014	Veränderung in %
<b>Aktiva</b>				
Flüssige Mittel	5	1.365	1.683	-18,9
Kurzfristige Finanzanlagen	6	5	5	0,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	2.049	1.946	5,3
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	8	367	398	-7,8
Vorräte	9	3.113	2.526	23,2
Forderungen aus Ertragsteuern	34	97	92	4,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	10	489	425	15,2
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	12	272	-95,7
<b>Kurzfristige Aktiva</b>		<b>7.497</b>	<b>7.347</b>	<b>2,0</b>
Sachanlagen	12	1.638	1.454	12,7
Geschäfts- oder Firmenwerte	13	1.392	1.169	19,1
Markenrechte	14	1.628	1.432	13,7
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	14	188	162	16,0
Langfristige Finanzanlagen	15	140	129	9,0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	16	99	42	135,9
Latente Steueransprüche	34	637	577	10,4
Sonstige langfristige Vermögenswerte	17	124	105	17,7
<b>Langfristige Aktiva</b>		<b>5.846</b>	<b>5.070</b>	<b>15,3</b>
<b>Aktiva</b>		<b>13.343</b>	<b>12.417</b>	<b>7,5</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

**KONZERNBILANZ (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €**

	Erläuterung	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014	Veränderung in %
<b>Passiva</b>				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	18	366	288	27,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.024	1.652	22,6
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	19	143	91	56,5
Ertragsteuern	34	359	294	21,9
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	20	456	470	-2,9
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	21	1.684	1.249	34,9
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	331	287	15,2
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	11	0	46	-99,3
<b>Kurzfristige Passiva</b>		<b>5.364</b>	<b>4.378</b>	<b>22,5</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	18	1.463	1.584	-7,6
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	23	18	9	101,8
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24	273	284	-4,2
Latente Steuerschulden	34	368	390	-5,8
Sonstige langfristige Rückstellungen	20	50	38	30,4
Langfristige abgegrenzte Schulden	21	120	81	48,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	25	40	35	16,8
<b>Langfristige Passiva</b>		<b>2.332</b>	<b>2.422</b>	<b>-3,7</b>
Grundkapital		200	204	-2,0
Sonstige Rücklagen		592	581	1,9
Gewinnrücklagen		4.874	4.839	0,7
<b>Auf Anteilseigner entfallendes Kapital</b>	26	<b>5.666</b>	<b>5.624</b>	<b>0,7</b>
Nicht beherrschende Anteile	27	-18	-7	-166,2
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>		<b>5.648</b>	<b>5.618</b>	<b>0,5</b>
<b>Passiva</b>		<b>13.343</b>	<b>12.417</b>	<b>7,5</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG

**KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €**

	Erläuterung	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	Veränderung
Umsatzerlöse	36	16.915	14.534	16,4 %
Umsatzkosten		8.748	7.610	14,9 %
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>8.168</b>	<b>6.924</b>	<b>18,0 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		48,3%	47,6%	0,6 PP
Lizenz- und Provisionserträge		119	102	16,1 %
Sonstige betriebliche Erträge	30	96	138	-30,3 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	12, 14, 31	7.289	6.203	17,5 %
(in % der Umsatzerlöse)		43,1%	42,7%	0,4 PP
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	13	34	78	-55,9 %
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>1.059</b>	<b>883</b>	<b>19,9 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		6,3%	6,1%	0,2 PP
Finanzerträge	33	46	19	140,5 %
Finanzaufwendungen	33	67	67	-1,2 %
<b>Gewinn vor Steuern</b>		<b>1.039</b>	<b>835</b>	<b>24,4 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		6,1%	5,7%	0,4 PP
Ertragsteuern	34	353	271	30,1 %
(in % des Gewinns vor Steuern)		34,0%	32,5%	1,5 PP
<b>Gewinn aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen</b>		<b>686</b>	<b>564</b>	<b>21,6 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		4,1%	3,9%	0,2 PP
Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern	3	-46	-68	32,4 %
<b>Gewinn</b>		<b>640</b>	<b>496</b>	<b>29,0 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		3,8%	3,4%	0,4 PP
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn</b>		<b>634</b>	<b>490</b>	<b>29,3 %</b>
(in % der Umsatzerlöse)		3,7%	3,4%	0,4 PP
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0,5 %</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen (in €)	35	3,37	2,67	26,2 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeföhrten Geschäftsbereichen (in €)	35	3,37	2,67	26,2 %
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeföhrten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	3,15	2,35	34,0 %
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeföhrten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	35	3,15	2,35	34,0 %

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNGESAMTERGEBNIS- RECHNUNG

## KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
<b>Gewinn nach Steuern</b>		<b>640</b>	<b>496</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	8	-57
<b>Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die anschließend nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>		<b>8</b>	<b>-57</b>
<b>Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert wurden oder werden können, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind</b>			
Nettoverlust/-gewinn aus der Absicherung von Cashflow, netto nach Steuern	29	-118	211
Umgliederungen von Währungsumrechnungsdifferenzen, die auf aufgegebene Geschäftsbereiche entfallen		5	-
Währungsumrechnungsdifferenzen		129	104
<b>Summe der Posten des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert wurden oder werden können, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind</b>		<b>16</b>	<b>315</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		<b>24</b>	<b>258</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>664</b>	<b>754</b>
Auf Anteilseigner der adidas AG entfallend		659	749
Auf nicht beherrschende Anteile entfallend		5	5

<sup>1</sup> Beinhaltet versicherungsmathematische Gewinne und Verluste der leistungsorientierten Verpflichtungen, den nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie den Effekt aus Vermögenswertlimitierung.

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNEIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG

**KONZERNEIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €**

	Erläuterung	Grundkapital	Kapitalrücklage
<b>31. Dezember 2013</b>		<b>209</b>	<b>777</b>
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Rückerwerb eigener Aktien	26		- 5
Dividendenzahlung	26		
<b>31. Dezember 2014</b>		<b>204</b>	<b>777</b>
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			
Gewinn			
<b>Gesamtergebnis</b>			
Rückerwerb eigener Aktien	26		- 4
Dividendenzahlung	26		
Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen	26		
<b>31. Dezember 2015</b>		<b>200</b>	<b>777</b>

1 Rücklagen für Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen (IAS 19), Aktienoptionspläne und den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen.  
Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

**KONZERNABSCHLUSS**  
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung

Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen	Hedging-Rücklage	Übrige Rücklagen <sup>1</sup>	Gewinnrücklagen	Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	Nicht beherrschende Anteile	Gesamtes Eigenkapital
<b>- 363</b>	<b>- 34</b>	<b>- 59</b>	<b>4.959</b>	<b>5.489</b>	<b>- 8</b>	<b>5.481</b>
106	210	-57		259	-1	258
			490	490	6	496
<b>106</b>	<b>210</b>	<b>- 57</b>	<b>490</b>	<b>749</b>	<b>5</b>	<b>754</b>
			-295	-300		-300
			-314	-314	-4	-318
<b>- 257</b>	<b>176</b>	<b>- 117</b>	<b>4.839</b>	<b>5.624</b>	<b>- 7</b>	<b>5.618</b>
134	-117	8		25	-1	24
			634	634	6	640
<b>134</b>	<b>- 117</b>	<b>8</b>	<b>634</b>	<b>659</b>	<b>5</b>	<b>664</b>
			-297	-301		-301
			-303	-303	-6	-309
		-13		-13	-10	-24
<b>- 123</b>	<b>59</b>	<b>- 122</b>	<b>4.874</b>	<b>5.666</b>	<b>- 18</b>	<b>5.648</b>

# KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

## KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG (IFRS) DER ADIDAS AG IN MIO. €

	Erläuterung	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
<b>Betriebliche Tätigkeit:</b>			
Gewinn vor Steuern		1.039	835
<b>Anpassungen für:</b>			
Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	12, 13, 14, 31, 33	393	405
Wertaufholungen	30	-1	-1
Unrealisierte Währungsverluste, netto		36	32
Zinserträge	33	-20	-17
Zinsaufwendungen	33	65	62
Verluste aus Sachanlagenabgang, netto		15	16
Sonstige nicht zahlungswirksame Erträge	30, 31	-1	-1
Auszahlungen für die externe Ausfinanzierung von Pensionsverpflichtungen (CTA)		-	-65
<b>Betriebliches Ergebnis vor Änderungen im Nettoumlauvermögen</b>		<b>1.527</b>	<b>1.267</b>
Zunahme der Forderungen und der sonstigen Vermögenswerte		-183	-36
Zunahme der Vorräte		-639	-76
Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Verbindlichkeiten		823	-117
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit vor Zinsen und Steuern</b>		<b>1.527</b>	<b>1.037</b>
Zinszahlungen		-55	-59
Zahlungen für Ertragsteuern		-386	-284
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		<b>1.086</b>	<b>694</b>
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		3	7
<b>Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit</b>		<b>1.090</b>	<b>701</b>
<b>Investitionstätigkeit:</b>			
Erwerb von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		-49	-49
Erlöse aus dem Abgang von Markenrechten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten		0	1
Erwerb von Sachanlagen		-464	-499
Erlöse aus dem Abgang von Sachanlagen		6	4
Erwerb von Tochtergesellschaften und sonstigen Geschäftseinheiten abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4	-214	-6
Erlöse aus der Veräußerung von aufgegebene Geschäftsbereiche abzüglich veräußerter flüssiger Mittel		164	-
Erwerb von/Erlöse aus dem Abgang von kurzfristigen Finanzanlagen		-0	37
Erwerb von Finanzanlagen und sonstigen langfristigen Vermögenswerten		-48	-36
Erhaltene Zinsen		20	17
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – fortgeführte Geschäftsbereiche</b>		<b>-584</b>	<b>-531</b>
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit – aufgegebene Geschäftsbereiche		-6	-6
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-591</b>	<b>-537</b>
<b>Finanzierungstätigkeit:</b>			
Auszahlungen für die Rückzahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten		-10	-
Einzahlungen aus der Emission von Eurobonds	18	-	990
Auszahlungen für die Rückzahlung des Eurobonds	18	-	-500
Auszahlungen für die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten		-2	-2
Gezahlte Dividende an Anteilseigner der adidas AG	26	-303	-314
Gezahlte Dividende an nicht beherrschende Aktionäre		-6	-4
Rückerober eigener Aktien	26	-301	-300
Einzahlungen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		35	68
Auszahlungen für die Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	18	-103	-56
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-691</b>	<b>-118</b>
<b>Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>			
Abnahme/Zunahme des Finanzmittelbestands		-318	96
Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres	5	1.683	1.587
<b>Finanzmittelbestand am Ende der Periode</b>	5	<b>1.365</b>	<b>1.683</b>

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
Der Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# KONZERNANHANG

Die adidas AG (im Weiteren auch ‚die Gesellschaft‘) ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und Mutterunternehmen des adidas Konzerns mit Sitz in der Adi-Dassler-Str. 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Die adidas AG und ihre Tochterunternehmen (zusammen der ‚adidas Konzern‘ oder der ‚Konzern‘) entwerfen, entwickeln, produzieren und vertreiben ein breites Angebot von Sport- und Freizeitartikeln. Die Geschäftstätigkeit des adidas Konzerns ist zum 31. Dezember 2015 in 13 Geschäftssegmente gegliedert: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, TaylorMade-adidas Golf, Reebok-CCM Hockey, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Aufgrund der Veräußerung des Geschäftssegments Rockport am 31. Juli 2015 werden die Ergebnisse des Geschäftssegments Rockport zum 31. Dezember 2015 bzw. zum 31. Dezember 2014 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet  **SIEHE ERLÄUTERUNG 03.**

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und eCommerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler und Endkonsumenten beziehen. Produkte der Marken adidas und Reebok umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör wie Taschen und Bälle.

Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf umfasst die vier Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth. TaylorMade entwirft, entwickelt und vertreibt hauptsächlich Golfschläger, Bälle und Accessoires. Produkte der Marke adidas Golf umfassen Schuhe, Bekleidung und Sportzubehör. Adams Golf entwirft und vertreibt vorwiegend Golfschläger sowie eine kleine Auswahl von Accessoires. Unter der Marke Ashworth werden Golf-inspirierte Bekleidung und Schuhe für Männer und Frauen entworfen und vertrieben.

Rockport entwirft und vertreibt hauptsächlich Lederschuhe für Männer und Frauen.

Reebok-CCM Hockey entwirft, produziert und vertreibt Eishockey-Ausrüstung wie Schläger, Schlittschuhe und Schutzausrüstung. Zudem entwirft, produziert und vertreibt Reebok-CCM Hockey Bekleidung, hauptsächlich unter den Markennamen Reebok Hockey und CCM.

Runtastic ist im Bereich digitale Gesundheit und Fitness tätig. Das Unternehmen stellt ein umfangreiches Ecosystem zum Erfassen und Verwalten von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung.

Das Segment Andere zentral geführte Geschäftsbereiche umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Labels Y-3 und Porsche Design Sport by adidas sowie die Geschäftsaktivitäten der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch Einzelhandelsaktivitäten des adidas neo Labels sowie das internationale Clearance Management.

## 01 GRUNDLAGEN

Der Konzernabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2015 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 2015 anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen sind für Geschäftsjahre, die am 1. Januar 2015 beginnen, erstmalig anzuwenden:

- **IAS 19 Amendment – Defined Benefit Plans: Employee Contributions** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Juli 2014): Diese Änderung hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.
- **Improvements to IFRSs (2010–2012)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Juli 2014): Diese Neuerungen erforderten zusätzliche Anhangangaben im Konzernabschluss.
- **Improvements to IFRSs (2011–2013)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Juli 2014): Diese Neuerungen 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 Inkrafttretens angewendet.

Neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die für nach dem 1. Januar 2015 beginnende Geschäftsjahre gültig sind und die beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt wurden, sind:

- **IAS 1 Amendment – Disclosure Initiative** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016): Diese Änderung wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **Improvements to IFRSs (2012–2014)** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016): Diese Neuerungen werden 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 EU: auf unbestimmte Zeit verschoben): Diese Neuerung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 27 Amendment – Equity Method in Separate Financial Statements** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016): Diese Neuerung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 16 and IAS 41 Amendment – Agriculture: Bearer Plants** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016): Diese Neuerung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IAS 16 and IAS 38 Amendment –Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016): Diese Neuerung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.
- **IFRS 11 Amendment – Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut EU: 1. Januar 2016): Diese Neuerung wird voraussichtlich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Folgende neue Standards und Interpretationen bzw. Änderungen von bestehenden Standards und Interpretationen, die voraussichtlich in Zukunft relevant für das Unternehmen sein werden, wurden vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedet. Da diese noch nicht verpflichtend in der EU anzuwenden sind, sind sie beim Erstellen dieses Konzernabschlusses nicht angewandt worden.

- **IFRS 9 Financial Instruments** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018): Die entsprechende Analyse der zu erwartenden Auswirkungen auf den Konzernabschluss ist in Bearbeitung.
- **IFRS 15 Revenue from contracts with customers** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2018): Die entsprechende Analyse der zu erwartenden Auswirkungen auf den Konzernabschluss ist in Bearbeitung.
- **IFRS 16 Leases** (Zeitpunkt des Inkrafttretens laut IASB: 1. Januar 2019): Die entsprechende Analyse der zu erwartenden Auswirkungen auf den Konzernabschluss ist in Bearbeitung.

Der Konzernabschluss wird grundsätzlich auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungs-kosten erstellt. Eine Ausnahme bilden gewisse Bilanzposten wie Finanzinstrumente, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, sowie zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, derivative Finanzinstrumente, Planvermögen und Forderungen, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst werden.

Der Konzernabschluss wird in Euro (€) aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, erfolgen die Angaben in Millionen Euro (Mio. €). Aufgrund von kaufmännischen Rundungsregeln kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren.

**02**  
**ZUSAMMEN-**  
**FASSUNG**  
**WESENTLICHER**  
**RECHNUNGS-**  
**LEGUNGSGRUND-**  
**SÄTZE**

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den nachfolgenden Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen erstellt.

**Konsolidierungsgrundsätze**

In den Konzernabschluss werden die adidas AG und ihre sämtlichen direkten und indirekten Tochterunternehmen einbezogen. Die Abschlüsse dieser Unternehmen werden nach einheitlichen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt. Als Tochterunternehmen gilt ein Unternehmen, das von der adidas AG beherrscht wird. Beherrschung liegt vor, wenn der adidas Konzern schwankenden Renditen aus seinem Engagement bei dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese besitzt und die Fähigkeit hat, diese Renditen mittels seiner Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen.

Die Entwicklung der Anzahl der konsolidierten Tochterunternehmen zum 31. Dezember 2015 bzw. zum 31. Dezember 2014 stellt sich wie folgt dar:

**ANZAHL DER KONSOLIDIERTEN TOCHTERUNTERNEHMEN**

	2015	2014
<b>01. Januar</b>	154	161
Erstkonsolidierte Tochterunternehmen	2	3
Davon: neu gegründet	-	2
Davon: erworben	2	1
Entkonsolidierte/veräußerte Tochterunternehmen	-11	-1
Konzerninterne Unternehmenszusammenschlüsse	-	-9
<b>31. Dezember</b>	<b>145</b>	<b>154</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 AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAUERACH, S. 250.** Diese Aufstellung umfasst Informationen über Namen, Sitz, Währung und Eigenkapital aller konsolidierten Tochterunternehmen sowie über die daran gehaltenen Kapitalbeteiligungen. Zudem wird die Aufstellung des Anteilsbesitzes der adidas AG im elektronischen Bundesanzeiger bekannt gemacht.

Im Rahmen der Erstkonsolidierung werden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt angesetzt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs und dem anteiligen beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten wird, falls aktivisch, als Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen oder, falls passivisch, erfolgswirksam vereinnahmt.

Erwerbe von weiteren Anteilen an Tochterunternehmen, bei denen Kontrolle bereits vorhanden ist, werden als Eigenkapitaltransaktionen verbucht. Somit werden weder Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der Vermögenswerte und Schulden angesetzt noch Gewinne oder Verluste vereinnahmt. Ein Unterschiedsbetrag zwischen den Kosten des zusätzlichen Anteils und dem Buchwert des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt wird direkt mit dem auf die Anteilseigner entfallenden Kapital verrechnet.

Die bilanziellen Effekte konzerninterner Transaktionen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Geschäftsbeziehungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert.

### Bewertungsgrundsätze

Der folgenden Tabelle können die wichtigsten Bewertungsgrundsätze im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses entnommen werden.

### ÜBERSICHT AUSGEWÄHLTER BEWERTUNGSGRUNDsätze

Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
<b>Aktiva</b>	
Flüssige Mittel	Nennwert
Kurzfristige Finanzanlagen	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Vorräte	Niedriger 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
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Rückstellungen:	
Pensionen	Methode der laufenden Einmalprämien
Sonstige Rückstellungen	Erwarteter Erfüllungsbetrag
Abgegrenzte Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten

### Währungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährungen werden erstmalig in der jeweiligen funktionalen Währung angesetzt, indem der Fremdwährungsbetrag zu dem am Transaktionstag gültigen Kassakurs umgerechnet wird.

In den Abschlüssen der einzelnen Tochterunternehmen werden monetäre Posten, die nicht in den jeweiligen funktionalen Währungen nominiert sind, grundsätzlich zum Jahresendkurs am Bilanzstichtag in die funktionale Währung umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst.

Vermögenswerte und Schulden von Tochterunternehmen, deren funktionale Währung nicht Euro ist, werden zum Bilanzstichtagskurs in die Darstellungswährung Euro umgerechnet, die auch die funktionale Währung der adidas AG ist. Aus praktischen Gründen werden Aufwendungen und Erträge zum Durchschnittskurs der Periode, der einen Näherungswert für den Transaktionskurs darstellt, umgerechnet. Sämtliche kumulierten Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Eigenkapitals von ausländischen Tochterunternehmen, die aus Änderungen der Umrechnungskurse resultieren, werden erfolgsneutral verrechnet und im Eigenkapital separat ausgewiesen.

Eine Aufstellung der für den Konzern wichtigsten Wechselkurse zum Euro ist nachfolgend dargestellt:

#### WECHSELKURSE

1 € entspricht	Durchschnittskurse für das Geschäftsjahr		Jahresendkurse zum 31. Dezember	
	2015	2014	2015	2014
USD	1,1101	1,3296	1,0887	1,2141
GBP	0,7259	0,8066	0,7340	0,7789
JPY	134,4180	140,4395	131,0700	145,2300
CNY	6,9721	8,1919	7,0696	7,4291
RUB	67,6825	50,7372	79,3474	68,3033

#### Aufgegebene Geschäftsbereiche

Ein Bestandteil des Konzerngeschäfts, dessen Geschäftsaktivitäten und Cashflows operativ und für die Zwecke der Rechnungslegung vom restlichen Konzern klar abgegrenzt werden können, wird als aufgegebener Geschäftsbereich ausgewiesen, wenn dieser entweder veräußert wurde oder als zur Veräußerung gehalten eingestuft wird, und:

- einen gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Geschäftsbereich darstellt,
- Teil eines einzelnen abgestimmten Plans zur Veräußerung eines gesonderten wesentlichen Geschäftszweigs oder geografischen Geschäftsbereichs ist oder
- ein Tochterunternehmen darstellt, das ausschließlich mit der Absicht einer Weiterveräußerung erworben wurde.

Wenn ein Geschäftsbereich als aufgegebener Geschäftsbereich eingestuft wird, werden die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und die Konzernkapitalflussrechnung des Vergleichsjahrs so angepasst, als ob der Geschäftsbereich von Beginn des Vergleichsjahrs an aufgegeben worden wäre.

#### Derivative Finanzinstrumente

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie Fremdwährungsoptionen, Devisentermingeschäfte, Warentermingeschäfte sowie Zinsswaps und kombinierte Zins- und Währungsswaps zur Absicherung seiner Wechselkurs-, Rohstoffpreis- und Zinsrisiken ein. Gemäß den Treasury-Grundsätzen des Konzerns werden keine Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Handelszwecken abgeschlossen.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz bei Zugang mit ihrem beizulegenden Zeitwert und in der Folge ebenfalls mit ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Die Erfassung von Gewinnen oder Verlusten hängt von der Art der Sicherung ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts klassifiziert der Konzern Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow Hedge), als Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair Value Hedge) oder als Absicherung einer Nettoinvestition in 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.

Für derivative Finanzinstrumente, die zur Absicherung eines beizulegenden Zeitwerts eingesetzt werden, werden die Gewinne bzw. Verluste aus dem Derivat sowie die entsprechenden Gewinne oder Verluste aus der abgesicherten Position sofort ergebniswirksam erfasst.

Bestimmte Sicherungsgeschäfte erfüllen nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß den Vorschriften des IAS 39 (Hedge Accounting), obwohl sie im Einklang mit den Risikomanagementgrundsätzen des Konzerns stehen und aus wirtschaftlicher Sicht durchaus eine geeignete Absicherung darstellen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten, die diese Bedingungen nicht erfüllen, werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die Absicherung ausländischer Nettoinvestitionen wird analog zur Cashflow-Absicherung ausgewiesen. Ist das Sicherungsinstrument 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 der Konzern die Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den Sicherungsobjekten sowie die Risikomanagementziele und -strategien der Sicherungsgeschäfte. Bei diesem Verfahren werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifischen, fest zugesagten und geplanten Transaktionen verknüpft. Des Weiteren prüft der Konzern die Effektivität der als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivate durch den Einsatz anerkannter Methoden, wie der ‚Dollar Offset Method‘ oder der ‚Hypothetical Derivative Method‘.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisen- und Wareentermingeschäften werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst. Bei der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte berücksichtigt der Konzern das Gegenparteirisiko. Der Konzern hat vom Wahlrecht nach IFRS 13 ‚Bemessung des beizulegenden Zeitwerts‘, Paragraf 48, Gebrauch gemacht und die Ermittlung auf Gegenparteibene durchgeführt.

### **Flüssige Mittel**

Die flüssigen Mittel beinhalten Bankguthaben, Kassenbestände und kurzfristige Einlagen mit Restlaufzeiten von nicht mehr als drei Monaten gerechnet vom Erwerbszeitpunkt.

Die in den flüssigen Mitteln enthaltenen Zahlungsmitteläquivalente sind kurzfristige hochliquide Finanzinvestitionen, die jederzeit in festgelegte Zahlungsmittelbeträge umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

### **Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte**

Forderungen und sonstige finanzielle Vermögenswerte werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert, der bei kurzfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten dem Nennwert entspricht, erfasst. Bei langfristigen Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten wird der beizulegende Zeitwert als Barwert der künftigen Zahlungsströme, diskontiert mit dem Marktzins am Bilanzstichtag, berechnet. Die Folgebewertung erfolgt unter Anwendung der ‚Effektivzinsmethode‘ zu fortgeführten Anschaffungskosten. Sofern erforderlich werden Wertberichtigungen, basierend auf individueller Risikoeinschätzung sowie in Abhängigkeit von der Altersstruktur überfälliger Forderungen, ermittelt.

### **Vorräte**

Fertige Erzeugnisse und Handelswaren werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Letzterer entspricht dem geschätzten, im normalen Geschäftsgang erzielbaren Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungskosten werden durch eine Standardbewertungsmethode ermittelt, die der ‚Durchschnittsmethode‘ entspricht. Die Herstellungskosten fertiger Erzeugnisse beinhalten Materialkosten, Fertigungslöhne und angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Die Berechnung der Gemeinkostenzuschläge erfolgt auf Basis geplanter durchschnittlicher Auslastungen. Die Wertberichtigungen auf den Nettoveräußerungswert werden konzernweit, basierend auf dem Alter bzw. der voraussichtlichen Umsatzerlöse der Artikel, ermittelt.

### **Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten**

Vermögenswerte/Verbindlichkeiten und Veräußerungsgruppen klassifiziert als zur Veräußerung gehalten sind primär langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, von denen erwartet wird, dass sie überwiegend durch eine Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden. Diese werden mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angesetzt. Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten werden nicht planmäßig abgeschrieben.

### Sachanlagen

Die Bewertung von Sachanlagen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Diese umfassen alle direkt zurechenbaren Kosten, um den Vermögenswert in den erforderlichen, vom Management beabsichtigten betriebsbereiten Zustand zu bringen, abzüglich kumulierter Abschreibungen (mit Ausnahme von Grundstücken und in Erstellung befindlichen Vermögenswerten) und kumulierter Wertminderungsaufwendungen. Abschreibungen auf Sachanlagen werden über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der „linearen Methode“ vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist. Teile einer Sachanlage mit einem bedeutsamen Anschaffungswert im Verhältnis zum Gesamtwert der Sachanlage werden getrennt abgeschrieben.

Grundstücksähnliche Rechte werden mit dem geringeren Wert aus beizulegendem Zeitwert und Barwert der Mindestleasingzahlungen bilanziert und über die vertraglich geregelte Mietlaufzeit planmäßig abgeschrieben.

Die voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauern sind wie folgt:

#### VORAUSSICHTLICHE WIRTSCHAFTLICHE NUTZUNGSDAUERN VON SACHANLAGEN

	Jahre
Grundstücke	unbegrenzt
Grundstücksähnliche Rechte	99
Bauten und Einbauten	20–50 <sup>1</sup>
Technische Anlagen und Maschinen sowie andere Anlagen und Betriebs- und Geschäftsausstattung	2–10

<sup>1</sup> Oder, falls geringer, die Mietlaufzeit/Nutzungsdauer (siehe Erläuterung 28).

Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert und separat abgeschrieben, wenn die Ansatzkriterien erfüllt sind.

### Wertminderungsaufwendungen

Ergeben sich aufgrund von Tatsachen oder Umständen Anhaltspunkte für eine Wertminderung von langfristigen Vermögenswerten (z. B. Sachanlagevermögen, Immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte und bestimmte finanzielle Vermögenswerte), wird der erzielbare Betrag ermittelt. Dieser bemisst sich als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufs-kosten (Nettoveräußerungspreis) und Nutzungswert. Nicht-Finanzinstrumente, die mit dem erzielbaren Betrag bewertet werden, betreffen hauptsächlich wertgeminderte Sachanlagen, bei deren Bewertung nach Stufe 3 des IFRS 13 „Bemessung des beizulegenden Zeitwerts“ nicht-beobachtbare Inputfaktoren (z. B. Ergebnis- oder Cashflow-Planung) herangezogen werden.

Sofern der erzielbare Betrag unter dem Buchwert liegt, wird ein Wertminderungsaufwand in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. in den Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasst.

Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der 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 zahlungsmittelgenerierenden Einheit müssen zuerst der Buchwert jeglichen Geschäfts- oder Firmenwerts, der der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet ist, vermindert werden und danach anteilig die anderen langfristigen Vermögenswerte der Einheit, sofern deren erzielbarer Betrag unter dem Buchwert liegt, auf Basis der Buchwerte jedes einzelnen Vermögens-werts der Einheit.

Unabhängig davon, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt, werden immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer (insbesondere Markenrechte) und bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte jährlich auf Wertminderung überprüft.

Ein für Geschäfts- oder Firmenwerte erfasster Wertminderungsaufwand wird nicht aufgeholt. Für alle weiteren wertgeminderten Vermögenswerte wird ein in früheren Berichtsperioden erfasster Wertminderungsaufwand nur erfolgswirksam aufgeholt, wenn sich eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen worden ist. Die Wertaufholungsobergrenze bildet hierbei der Buchwert abzüglich Abschreibungen oder Amortisationen, der zu Buche stünde, wenn ursprünglich kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.

### **Leasing**

Bei Finanzierungsleasingverträgen werden die wesentlichen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit einem Vermögenswert auf den Leasingnehmer übertragen. Zu Beginn eines Finanzierungsleasingverhältnisses werden der jeweilige Vermögenswert sowie eine entsprechende Verbindlichkeit in Höhe des beizulegenden Zeitwerts des Vermögenswerts oder, sofern niedriger, in Höhe des Barwerts der Mindestleasingzahlungen angesetzt. Für die Folgebewertung werden die Mindestleasingzahlungen in die Finanzierungskosten und den Tilgungsanteil der Restschuld aufgeteilt. Die Finanzierungskosten werden während der Laufzeit des Leasingverhältnisses so verteilt, dass eine konstante periodische Verzinsung der verbleibenden Restschuld erzielt wird. Zudem werden Abschreibungen und eventuelle Wertminderungsaufwendungen für den Vermögenswert berücksichtigt. Die Abschreibungen erfolgen über die Laufzeit des Leasingverhältnisses oder, sofern kürzer, über die Nutzungsdauer des Vermögenswerts.

Bei Operating-Leasingverträgen werden die Mietaufwendungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses verteilt.

### **Geschäfts- oder Firmenwerte**

Ein Geschäfts- oder Firmenwert ist ein Vermögenswert, der künftigen wirtschaftlichen Nutzen aus anderen bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbenen Vermögenswerten darstellt, die nicht einzeln identifiziert und separat angesetzt werden. Er ergibt sich, wenn die Anschaffungskosten des Unternehmenserwerbs die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten übersteigen. Die Geschäfts- oder Firmenwerte, die im Zusammenhang mit dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens stehen, sowie sämtliche Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden als Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des berichtenden Unternehmens behandelt und mit den Umrechnungskursen zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung umgerechnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen ausländischen Einheit geführt.

Die erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte werden zu Anschaffungskosten angesetzt und jährlich, sowie zusätzlich bei Anzeichen einer potenziellen Wertminderung, auf Wertberichtigungsbedarf überprüft.

### **Immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte)**

Die immateriellen Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt. Die Abschreibungen werden unter Berücksichtigung eines möglichen Restbuchwerts nach der „linearen Methode“ über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer verteilt.

Sobald die Aktivierungsvoraussetzungen gemäß IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ kumuliert erfüllt sind, werden Aufwendungen der Entwicklungsphase für selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte zum Zeitpunkt ihrer Entstehung aktiviert.

Es werden nachfolgende voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde gelegt:

### **VORAUSSICHTLICHE WIRTSCHAFTLICHE NUTZUNGSDAUERN VON IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN**

	Jahre
Markenrechte	unbegrenzt
Software	5 – 7
Patente, Markenrechte und Lizenzen	2 – 15

### **Forschung und Entwicklung**

Forschungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung in voller Höhe als Aufwand erfasst. Entwicklungskosten werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst, sofern sie die Ansatzkriterien des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ nicht erfüllen.

### **Finanzanlagen**

Alle Ankäufe und Veräußerungen von Finanzanlagen werden zum Handelstag erfasst. Die Anschaffungskosten beinhalten die Transaktionskosten. Finanzanlagen, die zur Veräußerung verfügbar sind, beinhalten nicht-derivative finanzielle Vermögenswerte, die keiner anderen Kategorie des IAS 39 zugeordnet werden können. Wenn ihr beizulegender Zeitwert zuverlässig ermittelt werden kann, werden diese Finanzanlagen nachfolgend zu ihrem beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Sofern dies nicht zutrifft, werden sie zu Anschaffungskosten bewertet. Die realisierten und unrealisierten Gewinne und Verluste aus den Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts der Finanzanlagen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen, mit Ausnahme der zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen, bei denen die unrealisierten Gewinne und Verluste, sofern keine Wertminderungen vorliegen, im Eigenkapital erfasst werden.

### **Finanzverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten**

Finanzverbindlichkeiten (z. B. Eurobonds) und sonstige Verbindlichkeiten werden mit dem beizulegenden Zeitwert unter Anwendung der „Effektivzinsmethode“ abzüglich der Transaktionskosten erfasst. In den Folgeperioden werden langfristige Finanzverbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode“ bewertet. Jede Differenz zwischen dem Nettodarlehensbetrag und dem Tilgungswert wird verteilt über die Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Zusammengesetzte Finanzinstrumente (z. B. Wandelanleihen) werden in eine in den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesene Fremdkapitalkomponente und eine aus den Wandlungsrechten resultierende Eigenkapitalkomponente, die in der Kapitalrücklage erfasst wird, aufgeteilt. Der beizulegende Zeitwert der Fremdkapitalkomponente wird durch Diskontierung der Zins- und Tilgungszahlungen einer vergleichbaren Verbindlichkeit ohne Wandlungsrechte unter Verwendung eines risikoadäquaten Zinssatzes ermittelt. Die Folgebewertung der Fremdkapitalkomponente erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der „Effektivzinsmethode“. Die Eigenkapitalkomponente wird mit dem Unterschiedsbetrag des beizulegenden Zeitwerts des gesamten zusammengesetzten Finanzinstruments und des beizulegenden Zeitwerts der Fremdkapitalkomponente bewertet und innerhalb des Eigenkapitals erfasst. Eine Folgebewertung der Eigenkapitalkomponente erfolgt nicht. Direkt zuordenbare Transaktionskosten werden der Eigen- und Fremdkapitalkomponente proportional zu deren Buchwerten bei erstmaliger Erfassung zugeordnet.

### **Sonstige Rückstellungen und abgegrenzte Schulden**

Eine sonstige Rückstellung wird gebildet, wenn aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige – rechtliche oder faktische – Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, die zu einem wahrscheinlichen Abfluss von Ressourcen führt, und die Höhe der Verpflichtung zuverlässig zu schätzen ist, wobei die Fälligkeit oder die Höhe noch ungewiss ist. Langfristige sonstige Rückstellungen werden abgezinst, wenn die Auswirkung der Abzinsung wesentlich ist.

Abgegrenzte Schulden sind Schulden zur Zahlung von erhaltenen oder gelieferten Gütern oder Dienstleistungen, die weder bezahlt noch vom Lieferanten in Rechnung gestellt oder formal vereinbart worden sind. Hierzu gehören auch an Mitarbeiter geschuldete Beträge. Hierbei sind jedoch die Fälligkeit und die Höhe des wahrscheinlichen Abflusses von Ressourcen nicht mehr ungewiss.

### **Pensionen und ähnliche Verpflichtungen**

Rückstellungen und Aufwendungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beziehen sich auf die Verpflichtungen des Konzerns für leistungsorientierte und beitragsorientierte Pläne. Die Verpflichtungen für leistungsorientierte Pläne werden separat für jeden Plan durch Schätzung der in der laufenden Periode und in früheren Perioden – im Austausch für die erbrachten Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer – erdienten Leistungen ermittelt. Diese Leistungsansprüche werden zur Bestimmung ihres Barwerts abgezinst und die beizulegenden Zeitwerte für vorhandenes Planvermögen werden zur Ermittlung der Nettoverbindlichkeit mit dem Barwert saldiert. Der Abzinsungssatz basiert auf Renditen für erstrangige, festverzinsliche Industrieanleihen am Bilanzstichtag, vorausgesetzt, in dem Land existiert ein liquider Markt für solche

Industrieanleihen. Ansonsten wird auf die Marktrenditen für 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 des Konzerns stehen, noch bestätigt wird. Des Weiteren sind Eventualverbindlichkeiten auf vergangenen Ereignissen beruhende, gegenwärtige Verpflichtungen, die jedoch nicht erfasst werden, weil ein Abfluss von Ressourcen 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 38.**

#### **Eigene Aktien**

Bei einem Rückerwerb eigener Aktien wird das geleistete Entgelt, welches direkt zurechenbare Kosten abzüglich eventueller Steuereffekte beinhaltet, als eine Reduzierung des Eigenkapitals dargestellt. Der Nominalbetrag in Höhe von 1 € je Aktie wird vom Grundkapital abgezogen. Ein möglicher Auf- oder Abschlag vom Nominalbetrag wird als Änderung der Gewinnrücklage ausgewiesen. Falls eigene Aktien verkauft oder erneut ausgegeben werden sollten, wird der Nominalbetrag der Aktien dem Grundkapital zugerechnet.

#### **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 der adidas Konzern 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).

Umsatzerlöse aus dem Erbringen von Dienstleistungen werden erfasst, wenn die jeweiligen Dienstleistungen erbracht wurden.

Des Weiteren erfolgt die Erfassung von Umsatzerlösen aus dem Verkauf von Gütern und dem Erbringen von Dienstleistungen nur, wenn die Höhe der Umsatzerlöse und die Höhe der damit verbundenen Kosten verlässlich bestimmt werden können und wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern 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 adidas Konzerns 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.**

Der adidas Konzern gewährt Kunden bei Erfüllung bestimmter vordefinierter Bedingungen verschiedene Arten von global vereinheitlichten, erfolgsabhängigen Rabatten. Diese umfassen beispielsweise Rabatte für Umsatzwachstum und Kundentreue sowie für Abverkaufsförderung, beispielsweise durch das Management von Verkaufsflächen/Franchise. 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.**

Der Konzern generiert des Weiteren Umsatz aus der Lizenzvergabe an Dritte zur Nutzung der Marken adidas, Reebok und TaylorMade sowie weiterer Markenrechte. Die resultierenden Lizenz- und Provisionserträge werden gemäß den Vertragsbedingungen periodengerecht erfasst.

### **Werde- und Promotion-Aufwendungen**

Die Produktionskosten für Werbekampagnen werden zunächst als Abgrenzungsposten unter den sonstigen kurz- und langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen und bei Erhalt der Dienstleistung vollständig aufwandswirksam erfasst. Wesentliche Aufwendungen für Werbekampagnen werden linear über die vorgesehene Dauer der Ausstrahlung als Aufwand verteilt.

Promotion-Aufwendungen, die mit Zahlungen einhergehen, einschließlich der bei Unterzeichnung zu zahlenden einmaligen Prämien für Promotion-Verträge, werden planmäßig über die Laufzeit des Vertrags als Aufwand verteilt.

### **Zinsen**

Zinsen werden unter Berücksichtigung der ‚Effektivzinsmethode‘ zum Zeitpunkt der Entstehung als Ertrag bzw. Aufwand gebucht.

Eine Ausnahme von der erfolgswirksamen Erfassung bilden Zinsen, die direkt dem Erwerb, dem Bau oder der Herstellung eines qualifizierten Vermögenswerts zugeordnet werden können. Diese werden als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten des qualifizierten Vermögenswerts aktiviert.

### **Zuwendungen der öffentlichen Hand**

Der Konzern erhält erfolgsbezogene Zuwendungen der öffentlichen Hand in Form von Zuschüssen, Subventionen und Prämien von lokalen, nationalen und internationalen Regierungsbehörden, wie beispielsweise die 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 der Konzern 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 der Konzern tätig ist, ermittelt.

Der Konzern 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 der Konzern keine latenten Steuern auf diese.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Vorteils erzielen wird.

Ertragsteuern werden in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst, mit Ausnahme von denen, die sich auf Sachverhalte beziehen, die direkt im Eigenkapital verrechnet worden sind.

### **Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen**

Die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit IFRS erfordert vom Management Annahmen und Schätzungen, die Auswirkungen auf ausgewiesene Beträge und damit im Zusammenhang stehende Angaben haben. Obwohl diese Schätzungen nach bestem Wissen des Managements, basierend auf den gegenwärtigen Ereignissen und Maßnahmen, erfolgen, kann es bei den tatsächlichen Ergebnissen zu Abweichungen von diesen Schätzungen kommen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Bilanzstichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein beträchtliches Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden in der entsprechenden Erläuterung aufgeführt. Hierunter fallen insbesondere Geschäfts- oder Firmenwerte [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 13](#), Markenrechte [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 14](#), sonstige Rückstellungen [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 20](#), Pensionen [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 24](#), Derivate [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#), latente Steuern [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 34](#) sowie Prozess- und sonstige rechtliche Risiken [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 38](#).

Ermessensentscheidungen sind z.B. im Zusammenhang mit der Einordnung von Leasingvereinbarungen sowie bei der Auswahl von Bewertungsmethoden immaterieller Vermögenswerte zum Tragen gekommen.

**03**  
**AUFGEGEBENE  
GESCHÄFTS-  
BEREICHE**

Zum 31. Dezember 2014 ist aufgrund des Vorhandenseins konkreter Verkaufsabsichten für das Geschäftssegment Rockport ein Verkauf innerhalb der nächsten zwölf Monate als höchstwahrscheinlich erachtet worden. Aufgrund dessen wurde das Geschäftssegment Rockport erstmalig im Konzernabschluss 2014 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet.

Am 23. Januar 2015 unterzeichnete der Konzern eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Geschäftssegments Rockport. Die Transaktion wurde zum 31. Juli 2015 mit einem vorläufigen Kaufpreis in Höhe von 181 Mio. US-Dollar in bar zuzüglich verbindlicher und bedingter Schuldverschreibungen abgeschlossen.

Der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung wurde auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode ermittelt. Zum 31. Dezember 2015 stieg der beizulegende Zeitwert seit dem 31. Juli 2015 um 1 Mio. US-Dollar an.

Die Ergebnisse des Geschäftssegments Rockport werden in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt:

**AUFGEGEBENE GESCHÄFTSBEREICHE**

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Umsatzerlöse	159	283
Aufwendungen	- 173	- 264
<b>Verlust/Gewinn aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>- 14</b>	<b>19</b>
Ertragsteuern	0	- 5
<b>Verlust/Gewinn aus laufender Geschäftstätigkeit, nach Steuern</b>	<b>- 13</b>	<b>14</b>
Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten	-	- 110
Verlust aus dem Verkauf von aufgegebenen Geschäftsbereichen	- 40	-
Ertragsteuern	7	28
<b>Verlust aus der Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten, nach Steuern</b>	<b>-</b>	<b>- 82</b>
<b>Verlust aus dem Verkauf von aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern</b>	<b>- 32</b>	<b>-</b>
<b>Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern</b>	<b>- 46</b>	<b>- 68</b>
Unverwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	- 0,23	- 0,32
Verwässertes Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)	- 0,23	- 0,32

Der Verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen in Höhe von 46 Mio. € (2014: 68 Mio. €) ist vollständig den Anteilseignern der adidas AG zuzurechnen.

**04**  
**AKQUISITIONEN  
VON TOCHTER-  
UNTERNEHMEN  
SOWIE VERMÖ-  
GENSWERTEN  
UND SCHULDEN**

Mit Wirkung zum 5. August 2015 hat adidas International B.V. die Akquisition der runtastic GmbH ('Runtastic') abgeschlossen und ist somit im Besitz von 100 % der Stimmrechte. Runtastic, mit Sitz in Pasching bei Linz, Österreich, wurde im Jahr 2009 gegründet und ist ein Unternehmen, das sich mit Gesundheits- und Fitness-Apps sowie dazugehörigen Hardware-Produkten befasst. Mit über 160 Millionen Downloads und mehr als 80 Millionen registrierten Nutzern ist Runtastic führend im Bereich digitale Gesundheit und Fitness. Das Unternehmen stellt ein umfangreiches Ecosystem zum Erfassen und Verwalten von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung. Durch die Übernahme von Runtastic beabsichtigt der Konzern seine Stellung im Bereich digitale Gesundheit und Fitness weiter auszubauen. Das gesamte Geschäft von Runtastic wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 213 Mio. € in bar zuzüglich Earn-Out-Komponenten, die auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bewertet wurden, erworben. Die Earn-Out-Komponenten sind vom Verbleib des Runtastic Managements sowie der Erreichung bestimmter Erfolgskennzahlen innerhalb der ersten drei Jahre nach Kauf abhängig. Zum Erwerbszeitpunkt entsprach der für die Earn-Out-Komponenten angesetzte Wert dem beizulegenden Zeitwert.

Die Übernahme hatte zum Erwerbszeitpunkt die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer vorläufigen Kaufpreisallokation:

**NETTOVERMÖGEN DER RUNTASTIC GMBH ZUM ERWERBSZEITPUNKT**

in Mio. €	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert-anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	7	-	7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2	-	2
Vorräte	0	-	0
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	1	-	1
Sachanlagen	1	-	1
Markenrechte	0	31	31
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	0	21	21
Latente Steueransprüche	1	-	1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1	-	-1
Ertragsteuern	-1	-	-1
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	-1	-	-1
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	-3	-	-3
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	-2	-	-2
Latente Steuerschulden	-	-13	-13
<b>Nettovermögen</b>	<b>3</b>	<b>39</b>	<b>42</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			192
<b>Kaufpreis unter Berücksichtigung bedingter Zahlungen</b>			<b>235</b>
abzüglich: bedingte Zahlungen in Folgejahren			-21
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>213</b>
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			-7
<b>Nettozahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>207</b>

Die beizulegenden Zeitwerte der immateriellen Vermögenswerte wurden bis zum Abschluss einer unabhängigen Bewertung vorläufig bewertet.

- Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:
- **Markenrechte:** Die Bewertung der Markenrechte/Markennamen erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie („Relief-from-Royalty Method“). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergibt.
  - **Sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Bei der Bewertung des Kundenstamms wurde die Residualwertmethode („Multi-Period-Excess-Earnings Method“) angewendet. Dabei wurden die jeweiligen zukünftigen Zahlungsströme über die gesamte Vertragslaufzeit identifiziert und von Einflüssen, die nichts mit diesen Vermögenswerten zu tun haben, bereinigt. Die zukünftigen Zahlungsströme wurden auf Basis der erwarteten Umsätze ermittelt, abzüglich variabler und umsatzabhängiger kalkulatorischer Kosten für die Nutzung dafür benötigter Vermögenswerte. Anschließend wurden die Ergebnisse mit einem spezifischen Zinssatz diskontiert und ein abschreibungsbedingter Steuervorteil hinzugerechnet. Die Technologie (selbst erstellte Software) wurde mithilfe der fortgeschriebenen Wiederbeschaffungskosten („Depreciated-Replacement-Cost Method“) bewertet. Dabei werden die Wiederbeschaffungspreise durch Indizierung der ursprünglichen Anschaffungskosten ermittelt und unter Anwendung der jeweiligen Abschreibungssätze fortgeschrieben.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ergab sich aus dem Überschuss des gezahlten Kaufpreises über den Saldo der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und Schulden unter Berücksichtigung der entsprechenden latenten Steuern. Er entstand insbesondere aus erwarteten Synergien. Jeder erworbene Vermögenswert, der die Identifikations- und Ansatzkriterien für Vermögenswerte nicht erfüllte, wurde im Geschäfts- oder Firmenwert berücksichtigt.

Der aus diesem Erwerb entstehende Geschäfts- oder Firmenwert wurde den Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten der regionalen Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich sind, basierend auf dem erwarteten Synergiepotenzial bei den operativen Margen/ Deckungsbeiträgen, zugeordnet. Der Geschäfts- oder Firmenwert ist steuerlich nicht abzugsfähig und wird in der funktionalen Währung Euro geführt.

Für den Zeitraum vom 5. August bis zum 31. Dezember 2015 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Umsatz in Höhe von 8 Mio. € und einen Verlust in Höhe von 0 Mio. €. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2015 stattgefunden, hätte, für das Geschäftsjahr 2015, der gesamte Konzernumsatz 16,9 Mrd. € und der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 636 Mio. € betragen.

Mit Wirkung zum 2. Januar 2015 hat Reebok International Limited die Akquisition von Refuel (Brand Distribution) Limited („Refuel“) abgeschlossen und ist somit im Besitz von 100 % der Stimmrechte. Refuel, mit Sitz in London (UK), vermarktet und vertreibt im Wesentlichen Bekleidung der Marke Mitchell & Ness. Durch die Übernahme von Refuel hat der Konzern die Distributionsrechte von Mitchell & Ness außerhalb von Nordamerika komplett übernommen. Das gesamte Geschäft von Refuel wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 11 Mio. GBP in bar erworben.

Die Übernahme hatte zum Erwerbszeitpunkt die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer Kaufpreisallokation:

**NETTOVERMÖGEN VON REFUEL (BRAND DISTRIBUTION) LIMITED ZUM ERWERBSZEITPUNKT**

in Mio. €	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert- anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	6	-	6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2	-	2
Vorräte	1	0	2
Sachanlagen	0	-	0
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	-	7	7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1	-	-1
Ertragsteuern	-0	-	-0
Latente Steuerschulden	-0	-1	-1
<b>Nettovermögen</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb			-
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>14</b>
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			-6
<b>Nettozahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>7</b>

Folgende Bewertungsmethoden wurden für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

- **Vorräte:** Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Vorräte wurde wie folgt ermittelt. Zu den Buchwerten werden die erzielbaren Margen hinzugerechnet. Anschließend wurden noch anfallende Vertriebs-, Werbe- und Verwaltungskosten bis zur Veräußerung sowie ein differenzierter Gewinnabschlag abgezogen („pro rata basis valuation“).
- **Sonstige immaterielle Vermögenswerte:** Bei der Bewertung des Kundenstamms wurde die Residualwertmethode („Multi-Period-Excess-Earnings Method“) angewendet. Dabei wurden die jeweiligen zukünftigen Zahlungsströme über die gesamte Vertragslaufzeit identifiziert und von Einflüssen, die nichts mit diesen Vermögenswerten zu tun haben, bereinigt. Die zukünftigen Zahlungsströme wurden auf Basis der erwarteten Umsätze ermittelt, abzüglich variabler und umsatzabhängiger kalkulatorischer Kosten für die Nutzung dafür benötigter Vermögenswerte. Anschließend wurden die Ergebnisse mit einem spezifischen Zinssatz diskontiert und ein abschreibungsbedingter Steuervorteil hinzugerechnet.

Für den Zeitraum vom 2. Januar bis zum 31. Dezember 2015 erzielte die erworbene Tochtergesellschaft einen Umsatz in Höhe von 11 Mio. € und einen Gewinn in Höhe von 0 Mio. €.

Mit Wirkung zum 24. November 2014 hat Reebok International Limited die Akquisition von Luta Ltd. („Luta“) abgeschlossen. Luta, mit Sitz in London (UK), entwirft und vertreibt Box- und Trainingsbekleidung. Durch die Übernahme von Luta geht der Konzern eine langfristige Partnerschaft mit „Fight for Peace“ ein. „Fight for Peace“ ist eine gemeinnützige Organisation, die Boxen und Martial Arts mit Ausbildung und persönlicher Entwicklung verbindet. Diese Partnerschaft erleichterte zudem den Abschluss eines Lizenzabkommens mit der Mixed-Martial-Arts-Organisation „Ultimate Fighting Championship“ (UFC). Das gesamte Geschäft von Luta wurde für einen Kaufpreis in Höhe von 5 Mio. GBP in bar erworben.

Die Übernahme hatte zum Erwerbszeitpunkt die folgenden Auswirkungen auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns, basierend auf einer Kaufpreisallokation:

#### NETTOVERMÖGEN VON LUTA LTD. ZUM ERWERBSZEITPUNKT

in Mio. €	Buchwerte vor dem Erwerb	Zeitwert-anpassungen	Zum Erwerb angesetzte Beträge
Flüssige Mittel	0	-	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	-	0
Vorräte	0	-	0
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	0	-	0
Sachanlagen	0	-	0
Marken und ähnliche Rechte	-	7	7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-0	-	-0
Latente Steuerschulden	-	-1	-1
<b>Nettovermögen</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Unternehmenserwerb		-	-
<b>Kaufpreis in bar</b>			<b>6</b>
abzüglich: erworbene flüssige Mittel			-0
<b>Nettozahlungsmittelabfluss aufgrund des Unternehmenserwerbs</b>			<b>6</b>

Folgende Bewertungsmethode wurde für die erworbenen Vermögenswerte angewandt:

- **Marken und ähnliche Rechte:** Die Bewertung erfolgte nach der Methode der Lizenzpreisanalogie („Relief-from-royalty method“). Dabei wurde der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergibt.

Im Dezember 2014 erzielte das erworbene Tochterunternehmen einen Umsatz von 0 Mio. € und einen Verlust in Höhe von 0,2 Mio. €. Hätte diese Übernahme zum 1. Januar 2014 stattgefunden, hätte, für das Geschäftsjahr 2014, der gesamte Konzernumsatz 14,5 Mrd. € und der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn 489 Mio. € betragen.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

### 05 FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel setzen sich aus Bankguthaben, Kassenbeständen, kurzfristigen Einlagen sowie Investments in Geldmarktfonds zusammen. Kurzfristige Finanzanlagen werden nur dann als flüssige Mittel erfasst, wenn sie unmittelbar in einen festgelegten Zahlungsmittelbetrag umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen.

### 06 KURZFRISTIGE FINANZANLAGEN

Die kurzfristigen Finanzanlagen werden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte („at Fair Value through Profit or Loss“) klassifiziert. Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesen.

Die kurzfristigen Finanzanlagen beinhalten im Wesentlichen Termineinlagen.

## 07 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen vor allem in den Währungen US-Dollar, Euro, chinesischer Renminbi sowie japanischer Yen und setzen sich wie folgt zusammen:

### FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	2.198	2.085
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 149	- 139
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>2.049</b>	<b>1.946</b>

### ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNGEN AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

in Mio. €	2015	2014
<b>Wertberichtigungen am 1. Januar</b>	<b>139</b>	<b>120</b>
Zuführungen	49	65
Auflösungen	- 33	- 40
Ausbuchung von Forderungen gegen die Wertberichtigungskonten	- 6	- 9
Währungsumrechnungseffekte	0	4
Sonstige Veränderungen	- 1	- 1
<b>Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>149</b>	<b>139</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. 2015</b>	<b>189</b>	<b>70</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
31. Dez. 2014	169	77	10	6	1

Bezüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die am Bilanzstichtag überfällig, aber nicht wertgemindert sind, gibt es keine Hinweise, dass die Kunden, basierend auf der Kredithistorie und den aktuellen Bonitätseinstufungen, nicht imstande sind, ihren Verpflichtungen nachzukommen.

Des Weiteren sind keine Hinweise auf Zahlungsverzug bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die weder überfällig noch wertgemindert sind, erkennbar.

Für weitere Informationen zu Kreditrisiken  **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 156.**

## 08 SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

### SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Währungsoptionen	5	30
Devisentermingeschäfte	202	240
Kautionen	67	64
Übrige	93	64
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>367</b>	<b>398</b>

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften  **SIEHE ERLÄUTERUNG 29.**

**09**  
**VORRÄTE**

Die Vorräte gliedern sich in folgende Hauptgruppen:

**VORRÄTE**

	in Mio. €	31. Dez. 2015			31. Dez. 2014		
		Bruttowert	Wertberichtigungen	Nettowert	Bruttowert	Wertberichtigungen	Nettowert
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	2.269	- 126	2.143	1.898	- 92	1.806	
Unterwegs befindliche Ware	936	-	936	688	-	688	
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	35	- 2	33	34	- 2	32	
Unfertige Erzeugnisse	1	-	1	1	-	1	
<b>Vorräte</b>	<b>3.241</b>	<b>- 128</b>	<b>3.113</b>	<b>2.620</b>	<b>- 94</b>	<b>2.526</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. 2015		31. Dez. 2014	
		Abgrenzungsposten	Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern	Übrige	Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto
Abgrenzungsposten				218	194
Steuererstattungsansprüche ohne Ertragsteuern				174	129
Übrige				106	103
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, brutto</b>				<b>497</b>	<b>426</b>
abzüglich: kumulierte Wertberichtigungen				- 8	- 2
<b>Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, netto</b>				<b>489</b>	<b>425</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für Promotion- und Dienstleistungsverträge sowie Mieten.

**11**  
**VERMÖGENS- WERTE/VERBINDLICHKEITEN UND VERÄUSSERUNGS- GRUPPEN KLASIFIZIERT ALS ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTEN**

Infolge eines abgeschlossenen Verkaufsvertrags, der noch das Erfüllen bestimmter Bedingungen, die nicht im Einflussbereich des adidas Konzerns liegen, vorsieht, umfassen die Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten zum 31. Dezember 2015 hauptsächlich Grundstücke der adidas AG in Höhe von 11 Mio. € (2014: 11 Mio. €).

Mit Wirkung zum 31. Juli 2015 wurde das Rockport Geschäftssegment veräußert. Die folgenden Vermögenswerte/Verbindlichkeiten, die seit dem 31. Dezember 2014 aufgrund des Vorhandenseins konkreter Veräußerungsabsichten als zur Veräußerung klassifiziert gehalten wurden, wurden somit zum 31. Juli 2015 aus der Konzernbilanz ausgebucht. Das Geschäftssegment Rockport ist Teil der Anderen Geschäftsssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche).

**AUSWIRKUNGEN DER VERÄUSSERUNG AUF DIE BILANZPOSTEN**

	in Mio. €	31. Juli 2015	
		Flüssige Mittel	Kurzfristige Vermögenswerte
Flüssige Mittel		- 1	
Kurzfristige Vermögenswerte			- 138
Langfristige Vermögenswerte			- 123
Verbindlichkeiten			62
<b>Nettovermögen</b>			<b>- 201</b>
In Zahlungsmitteln enthaltenes Entgelt			165
abzüglich: Veräußerter Bestand an Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten			- 1
<b>Nettozufluss an Zahlungsmitteln</b>			<b>164</b>

Zum 31. Dezember 2014 wurden Wertminderungsaufwendungen in Höhe von 104 Mio. € (vor Transaktionskosten) für die Abschreibung der Veräußerungsgruppe zum niedrigeren Wert aus ihrem Buchwert und ihrem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten unter „Verlust/Gewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, nach Steuern“ erfasst [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#). Der beizulegende Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten betrug zum 31. Dezember 2014 211 Mio. €. Die Wertminderungsaufwendungen haben den Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts, der Markenrechte sowie der sonstigen immateriellen Vermögenswerte und der Sachanlagen gemindert.

Am 31. Dezember 2014 wurde die Veräußerungsgruppe Rockport zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten angegeben und umfasste die nachstehenden wesentlichen Gruppen von Vermögenswerten und Schulden:

#### GRUPPEN VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN

in Mio. €	31. Dez. 2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	49
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1
Vorräte	88
<b>Kurzfristige Aktiva</b>	<b>139</b>
Sachanlagen	7
Markenrechte	112
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	1
<b>Langfristige Aktiva</b>	<b>121</b>
<b>Aktiva</b>	<b>260</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	37
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	1
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	6
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2
<b>Kurzfristige Passiva</b>	<b>46</b>
<b>Passiva</b>	<b>46</b>

Die nicht wiederkehrende Bewertung zum beizulegenden Zeitwert der Veräußerungsgruppe wurde als ein beizulegender Zeitwert der Stufe 3 eingeordnet. Der beizulegende Zeitwert basierte auf dem Kaufvertrag für das Rockport Geschäft, welcher am 23. Januar 2015 unterzeichnet wurde [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#).

## 12 SACHANLAGEN

Die Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

#### SACHANLAGEN

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	1.319	1.073
Technische Anlagen und Maschinen	300	268
Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.502	1.323
<b>abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen</b>	<b>3.121</b>	<b>2.664</b>
	- 1.583	- 1.369
	<b>1.538</b>	<b>1.296</b>
In Erstellung befindliche Vermögenswerte, netto	100	159
<b>Sachanlagen, netto</b>	<b>1.638</b>	<b>1.454</b>

Die Abschreibungen für die Geschäftsjahre 2015 und 2014 betrugen 279 Mio. € bzw. 258 Mio. € [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 31](#).

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 2015 und 2014 vorgenommenen Wertminderungsaufwendungen beliefen sich auf 19 Mio. € bzw. 17 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 31.](#)

Im Geschäftsjahr 2015 sind Zuschreibungen in Höhe von 1 Mio. € (2014: 1 Mio. €) vorgenommen worden.

Die Erhöhung der „Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten“ resultiert hauptsächlich aus dem Erwerb eines Lagerhauses in Chekhov, Russland, welches bisher geleast wurde.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses [+ SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 248.](#)

## 13

### **GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE**

Die Geschäfts- oder Firmenwerte beruhen hauptsächlich auf dem Erwerb des Geschäfts von Reebok, TaylorMade und Runtastic sowie auf Erwerben von Tochterunternehmen, hauptsächlich in den USA, Australien/Neuseeland, den Niederlanden, Dänemark und Italien.

#### **GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Geschäfts- oder Firmenwerte, brutto	1.878	1.588
abzüglich: kumulierte Wertminderungsaufwendungen	-486	-419
<b>Geschäfts- oder Firmenwerte, netto</b>	<b>1.392</b>	<b>1.169</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 2015 und 2014 65 Mio. € bzw. 73 Mio. €.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Der Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf Basis der 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 zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen die Geschäfts- oder Firmenwerte zugeordnet sind. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird auf Basis des Nutzungswerts ermittelt. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Cashflows der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert dieser Cashflows zu ermitteln.

Bei dieser Berechnung wird die Cashflow-Prognose, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren, herangezogen. Die Planung basiert auf den langfristigen Erwartungen des adidas Konzerns und reflektiert insgesamt für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein durchschnittliches jährliches prozentuales Umsatzwachstum im mittleren bis hohen einstelligen Bereich mit variierenden prognostizierten Wachstumsaussichten in den unterschiedlichen Einheiten. Darüber hinaus erwartet der Konzern eine Verbesserung der operativen Marge, die im Wesentlichen von Verbesserungen der Bruttomarge sowie niedrigeren betrieblichen Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz getragen wird. Die Planung der Investitionen und des kurzfristigen Betriebskapitals basiert im Wesentlichen auf historischen Erfahrungswerten. Die zukünftigen Steuerzahlungen basieren auf aktuell gesetzlich festgelegten Unternehmenssteuerraten der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Cashflows über diesen fünfjährigen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7% (2014: 1,7%) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nach den Annahmen des Konzerns nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, in dem die jeweilige zahlungsmittelgenerierende Einheit tätig ist.

Die Diskontierungssätze basieren auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Die angewandten Diskontierungssätze sind Nachsteuersätze und spiegeln das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit wider.

Infolge der Implementierung eines Omni-Channel-Vertriebsansatzes im Zusammenhang mit der neuen Konzernorganisationsstruktur und der damit einhergehenden Anpassung der Segmentberichterstattung sind die Geschäfts- oder Firmenwerte neuen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet worden.

Als Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind die regionalen Märkte, die für den gemeinsamen Vertrieb von adidas und Reebok verantwortlich sind, sowie die anderen Geschäftssegmente TaylorMade-adidas Golf, Reebok-CCM Hockey und Runtastic definiert. Die regionalen Märkte sind: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik.

Aufgrund der nicht mehr vorhandenen Unterteilung nach den Vertriebskanälen Großhandel und Einzelhandel in den regionalen Märkten sowie der Zusammenführung der Märkte Brasilien und SLAM (Lateinamerika ohne Brasilien) zum neuen Markt Lateinamerika, hat sich die Anzahl der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, im Vergleich zum 31. Dezember 2014 von 22 auf 11 reduziert. Dies führt nicht zu einer neuen Zusammensetzung von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, jedoch erfolgt die Überwachung des Geschäfts- oder Firmenwerts nicht mehr auf der bisherigen Ebene. Durch den Erwerb der runtastic GmbH erhöhte sich die Zahl der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf zwölf.

Die Zusammenlegung der Geschäfts- oder Firmenwerte auf die neuen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten erfolgte im ersten Quartal 2015 durch Aggregation der Geschäfts- oder Firmenwerte, die bisher in den regionalen Märkten nach Großhandel und Einzelhandel unterteilt waren.

Aufgrund der Änderung in der Zusammensetzung der Geschäftssegmente des Konzerns und der damit verbundenen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wurde im ersten Quartal 2015 überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert waren. Die zugrunde liegenden Werttreiber sowie Annahmen zu Zwecken des Werthaltigkeitstests haben sich dem Grunde nach gegenüber dem Werthaltigkeitstest für den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2014 nicht geändert. Im Zusammenhang mit der Zusammenlegung bestand im ersten Quartal 2015 ein Wertminderungsbedarf in Höhe von 18 Mio. €. Aufgrund der Zusammenlegung der Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Einzelhandel SLAM und Einzelhandel Brasilien mit Großhandel SLAM und Großhandel Brasilien sowie Einzelhandel Russland/GUS mit Großhandel Russland/GUS überstieg der jeweilige Buchwert der neuen Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Lateinamerika bzw. Russland/GUS den jeweiligen ermittelten erzielbaren Betrag in Höhe von 438 Mio. € bzw. 130 Mio. €. Der Wertminderungsbedarf resultierte aus dem Segment Lateinamerika in Höhe von 15 Mio. € und dem Segment Russland/GUS in Höhe von 3 Mio. €.

Der Geschäfts- oder Firmenwert aus der vorläufigen Kaufpreisallokation im Zusammenhang mit der Akquisition von Runtastic wurde auf die Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten der regionalen Märkte, basierend auf dem erwarteten Synergiepotenzial, verteilt.

Im Rahmen des jährlichen Werthaltigkeitstests wurde überprüft, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. In diesem Zusammenhang bestand ein Wertminderungsbedarf in Höhe von 16 Mio. €. Der Wertminderungsbedarf resultierte aus dem Segment Nordamerika in Höhe von 1 Mio. €, dem Segment Russland/GUS in Höhe von 3 Mio. € sowie aus dem Segment Lateinamerika in Höhe von 13 Mio. €. Der auf diese Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten allokierte Geschäfts- oder Firmenwert wurde vollständig wertgemindert. Die der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Reebok-CCM Hockey zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte waren zum 31. Dezember 2014 bereits vollständig wertgemindert.

Insgesamt ergab sich im Geschäftsjahr 2015 eine Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts in Höhe von 34 Mio. € (2014: 78 Mio. €).

Die den jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordneten Buchwerte der Geschäfts- oder Firmenwerte und die jeweiligen auf die Cashflow-Prognosen angewendeten Diskontierungssätze sind wie folgt:

#### ZUORDNUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE

	Geschäfts- oder Firmenwerte in Mio. €	Diskontierungssatz		
		31. Dez. 2015	1. Jan. 2015	nach Steuern
Westeuropa	632	481	7,7 %	8,1 %
China	226	186	7,4 %	7,8 %
TaylorMade-adidas Golf	292	290	6,8 %	7,3 %
Sonstige	240	211	6,7 – 10,5 %	6,7 – 10,7 %
<b>Gesamt</b>	<b>1.392</b>	<b>1.169</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 Konzerns sind.

Eine Anpassung des Diskontierungssatzes um bis zu 3,9 Prozentpunkte oder eine Reduzierung der geplanten freien Zahlungsmittelzuflüsse um bis zu 50 % würde zu keinem weiteren Wertminderungsbedarf führen.

Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Geschäfts- oder Firmenwerte führen.

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses  **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 248.**

Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte stellt sich wie folgt dar:

#### ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE, NETTO

in Mio. €	Westeuropa	China	TaylorMade-adidas Golf	Sonstige	Gesamt
<b>1. Januar 2015</b>	<b>481</b>	<b>186</b>	<b>290</b>	<b>211</b>	<b>1.169</b>
Währungs-umrechnungseffekte	35	13	2	14	65
Zugang Konsolidierungskreis	116	28	–	48	192
Wertminderungen	–	–	–	–34	–34
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>632</b>	<b>226</b>	<b>292</b>	<b>240</b>	<b>1.392</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. 2015	31. Dez. 2014
Reebok	1.423	1.276
Reebok-CCM Hockey	118	107
Sonstige	86	49
<b>Markenrechte</b>	<b>1.628</b>	<b>1.432</b>
Software, Patente und Lizenzen	885	772
abzüglich: kumulierte Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	- 697	- 609
<b>Sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>188</b>	<b>162</b>
<b>Markenrechte und sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>1.816</b>	<b>1.594</b>

Zum 31. Dezember 2015 besitzen die Markenrechte, die größtenteils aus der Akquisition von Reebok International Ltd. (USA) 2006, Ashworth, Inc. 2008 und runtastic GmbH 2015 resultieren, eine unbegrenzte Nutzungsdauer. Dies beruht auf der Einschätzung einer dauerhaften Nutzung der erworbenen Markennamen.

Die sonstigen Markenrechte betreffen hauptsächlich die Markennamen Ashworth, Adams Golf, Five Ten sowie Runtastic.

Der Konzern überprüft mindestens einmal jährlich, ob die Markenrechte mit unbegrenzter Nutzungsdauer wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten der Markenrechte. Im Rahmen dieser Schätzung muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Markenumsätze und fiktiven Lizenzraten zu Marktbedingungen schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Diskontierungssatz wählen, um den Barwert zu ermitteln.

Bei dem Werthaltigkeitstest der Markenrechte wird der erzielbare Betrag auf Basis des Nettoveräußerungspreises, d. h. des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten, die mit 1 % des beizulegenden Zeitwerts angesetzt werden, ermittelt. Dabei wird der jeweilige beizulegende Zeitwert durch die Diskontierung von ersparten fiktiven Lizenzentgelten nach Steuern und zuzüglich eines Steuervorteils ermittelt, der sich aus der Abschreibung des erworbenen Vermögenswerts ergibt ('Methode der Lizenzpreisanalogie'). Bei dieser Berechnung wird die Prognose der ersparten Lizenzentgelte, deren Bemessungsgrundlage die Umsatzerlöse sind, basierend auf der Finanzplanung über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren herangezogen. Die Höhe der angesetzten Lizenzrate zur Bemessung der ersparten Lizenzentgelte orientiert sich sowohl an Lizenzvereinbarungen des adidas Konzerns mit externen Lizenznehmern als auch an öffentlich verfügbaren Lizenzvereinbarungen für vergleichbare Vermögenswerte. Ersparne fiktive Lizenzentgelte über diesen Zeitraum hinaus werden mit stetigen Wachstumsraten von 1,7% (2014: 1,7%) hochgerechnet. Die Wachstumsraten übersteigen nicht die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten des Geschäftsfelds, dem die Markenrechte zugeordnet sind.

Der Diskontierungssatz basiert auf einer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostenberechnung unter Heranziehung einer marktgewichteten Fünfjahresdurchschnitts-Fremd-/Eigenkapitalstruktur und auf den Finanzierungskosten, jeweils unter Einbeziehung der wichtigsten Wettbewerber. Der angewandte Diskontierungssatz ist ein Nachsteuersatz und spiegelt das spezifische Eigenkapital- und Länderrisiko wider. Der angewandte Diskontierungssatz beträgt in Abhängigkeit vom zu bewertenden immateriellen Vermögenswert zwischen 6,8% und 8,4% (2014: zwischen 6,7% und 8,4%).

In den Geschäftsjahren 2015 und 2014 stellte der adidas Konzern fest, dass es bei den Markenrechten mit unbegrenzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer keine Wertminderung gab. Auch eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um etwa einen Prozentpunkt oder eine Reduzierung der Zahlungsmittelzuflüsse um bis etwa 13% würde nicht zu einem Wertminderungsbedarf führen. Künftige Veränderungen der erwarteten Zahlungsströme und Diskontierungssätze können jedoch in der Zukunft zu Wertminderungen der ausgewiesenen Markenrechte führen.

Im Rahmen des Wertminderungstests der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt eine anteilige Zuordnung der Marke Reebok auf die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Die wesentlichen Anteile entfallen auf Nordamerika (361 Mio. €), Westeuropa (312 Mio. €), Russland/GUS (239 Mio. €) sowie Lateinamerika (189 Mio. €).

Die Abschreibungen für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer für die Geschäftsjahre 2015 und 2014 beliefen sich auf 60 Mio. € bzw. 58 Mio. € **SIEHE ERLÄUTERUNG 31.**

Siehe auch Anlage I des Konzernabschlusses **SIEHE ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, S. 248.**

**15  
LANGFRISTIGE  
FINANZANLAGEN**

Die langfristigen Finanzanlagen enthalten vor allem eine 8,33 %ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG (2014: 8,33 %) in Höhe von 81 Mio. € (2014: 80 Mio. €). Diese Kapitalbeteiligung ist als „erfolgs-wirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ klassifiziert und wird zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen. Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Somit sind bestehende vertragliche Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2015 berücksichtigt worden.

Die in dem Posten „Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen“ enthaltenen Gesellschaftsanteile an der Immobilieninvest und Betriebsgesellschaft Herzo-Base GmbH & Co. KG sowie anderen Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 22 Mio. € (2014: 16 Mio. €) sind als „zur Veräußerung verfügbar“ klassifiziert und werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, da eine verlässliche Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts nur im Rahmen von konkreten Verkaufsverhandlungen möglich wäre. Diese Anteile sind nicht börsennotiert und es besteht kein aktiver Markt. Eine Veräußerung der Anteile ist zurzeit nicht vorgesehen.

Des Weiteren enthalten die langfristigen Finanzanlagen Wertpapiere, die zum größten Teil in Versicherungsprodukte investiert und zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen sind, sowie sonstige Finanzanlagen.

**LANGFRISTIGE FINANZANLAGEN**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	81	80
Wertpapiere und sonstige Finanzanlagen	59	49
<b>Langfristige Finanzanlagen</b>	<b>140</b>	<b>129</b>

**16  
SONSTIGE  
LANGFRISTIGE  
FINANZIELLE  
VERMÖGENSWERTE**

Die sonstigen langfristigen finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

**SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Währungsoptionen	20	10
Devisentermingeschäfte	2	5
Kautionen	26	27
Schuldverschreibungen	42	–
Übrige	10	0
<b>Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>99</b>	<b>42</b>

Für Informationen zu Währungsoptionen und Devisentermingeschäften [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 29](#). Für Informationen zu Schuldverschreibungen [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 03](#).

**17  
SONSTIGE  
LANGFRISTIGE  
VERMÖGENSWERTE**

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

**SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Abgrenzungsposten	122	99
Übrige	2	6
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte</b>	<b>124</b>	<b>105</b>

Die Abgrenzungsposten enthalten im Wesentlichen Vorauszahlungen für langfristige Promotion-Verträge und Mieten [+ SIEHE ERLÄUTERUNGEN 38 UND 28](#).

**18****FINANZVERBINDLICHKEITEN UND KREDITLINIEN**

Der Konzern hat entsprechend seiner operativen Tätigkeit Kredite in einer Vielzahl von Währungen aufgenommen. Zum 31. Dezember 2015 sind die Bruttofinanzverbindlichkeiten (vor Liquiditätsswaps zu Zwecken des Cash-Managements) im Wesentlichen auf Euro (2015: 80%; 2014: 80%) und US-Dollar (2015: 15%; 2014: 12%) denominiert.

Im gewichteten Mittel verringerte sich der Zinssatz für die Bruttofinanzverbindlichkeiten des Konzerns im Jahr 2015 auf 2,4% (2014: 3,1%).

Zum 31. Dezember 2015 verfügte der Konzern über Kreditlinien und sonstige langfristige Finanzierungsvereinbarungen von insgesamt 3,7 Mrd. € (2014: 3,7 Mrd. €), wovon 1,9 Mrd. € (2014: 1,8 Mrd. €) auf ungenutzte Kreditlinien entfielen. Des Weiteren hatte der Konzern zum 31. Dezember 2015 separate Kreditlinien für die Ausstellung von Akkreditiven und Avalen in Höhe von etwa 0,2 Mrd. € (2014: 0,2 Mrd. €).

Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind unbesichert und ggf. mit marktüblichen Kreditvereinbarungen verbunden, die auf Quartalsbasis überprüft werden. Diese Kreditvereinbarungen können eine Limitierung der Veräußerung von Anlagevermögen, Höchstgrenzen für dinglich abgesicherte Verbindlichkeiten sowie Cross-Default- und Change-of-Control-Klauseln vorsehen. Des Weiteren enthalten bestimmte Finanzierungsvereinbarungen Klauseln zu Eigenkapitalquote, Mindesteigenkapital und Nettoverlust.

Zum 31. Dezember 2015 und 31. Dezember 2014 lagen das Eigenkapital und die Eigenkapitalquote des Konzerns deutlich über den vereinbarten Mindestwerten. Gleichesmaßen lag das maßgebliche Nettoergebnis deutlich über den Nettoverlustklauseln.

Bei den Bruttofinanzverbindlichkeiten handelt es sich um Kreditaufnahmen unter den folgenden Vereinbarungen mit Fälligkeiten wie folgt:

**BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2015**

in Mio. €	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl.					
Commercial Paper	229	–	–	–	229
Schuldscheindarlehen	138	–	–	–	138
Eurobond	–	–	–	981	981
Wandelanleihe	–	483	–	–	483
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>483</b>	–	<b>981</b>	<b>1.830</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 Stückelung von 1.000 € emittiert. Die Ausgabe der Bonds erfolgte mit einem Spread von 68 Basispunkten bzw. 100 Basispunkten über der entsprechenden mittleren Euro-Swap-Rate wobei der Ausgabepreis 99,145% bzw. 99,357% betrug.

Des Weiteren enthalten die Bruttofinanzverbindlichkeiten die am 21. März 2012 mit einer Stückelung von 200.000 € emittierte Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. €, die inklusive der Verlängerungsoptionen eine maximale Laufzeit bis zum 14. Juni 2019 besitzt. Der Zinskupon beträgt 0,25% und ist jährlich, erstmals am 14. Juni 2013, fällig. Die Anleihe ist mit einem Wandlungsrecht in auf den Namen lautende Stammaktien der adidas AG ausgestattet. Dieses ermächtigt die Inhaber der Schuldverschreibungen jederzeit ab dem 21. Mai 2012 bis zum 5. Juni 2019 nach eigenem Ermessen ihre Schuldverschreibungen in bis zu 6,10 Millionen neu auszugebende oder bestehende Aktien der adidas AG wandeln zu können. Die Wandelanleihe weist eine Wandlungsprämie von 40% über dem Referenzpreis von 59,61 € auf. Der anfängliche Wandlungspreis betrug 83,46 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendenschutz wurde der Wandlungspreis mit Wirkung vom 8. Mai 2015 von 82,56 € auf 82,00 € geändert. Zum 14. Juni 2017 besitzen die Inhaber der Schuldverschreibungen das Recht, die Anleihe zum Nennbetrag zuzüglich bislang aufgelaufener Zinsen anzudienen. Die adidas AG ist berechtigt, die Schuldverschreibungen insgesamt zu kündigen, falls der Gesamtnennbetrag der ausstehenden Schuldverschreibungen zu irgendeinem Zeitpunkt unter 15% des Gesamtnennbetrags der ursprünglich begebenen Schuldverschreibung fällt. Des Weiteren ist die adidas AG ab dem 14. Juli 2017 berechtigt, die Wandelanleihe zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis von derzeit 82,00 € um mindestens 30% übersteigt.

Das in der Wandelanleihe verbriegte Wandlungsrecht stellt gemäß IAS 32 „Finanzinstrumente: Darstellung“ ein Eigenkapitalinstrument dar, das in Höhe von 55 Mio. € in der Kapitalrücklage nach Abzug der Emissionskosten erfasst worden ist. Die Fremdkapitalkomponente mit einem ursprünglichen Wert in Höhe von 441 Mio. € ist, nach Abzug der Emissionskosten, in den langfristigen Finanzverbindlichkeiten erfasst worden. Der ursprüngliche Differenzbetrag zum Nominalwert von 500 Mio. € in Höhe von 59 Mio. € wird mittels der „Effektivzinsmethode“ über die erwartete Laufzeit als Zinsaufwand der Finanzverbindlichkeit zugeführt. Am 31. Dezember 2015 betrug die Finanzverbindlichkeit 483 Mio. €.

#### BRUTTOFINANZVERBINDLICHKEITEN ZUM 31. DEZEMBER 2014

in Mio. €	Bis zu 1 Jahr	Zwischen 1 und 3 Jahren	Zwischen 3 und 5 Jahren	Mehr als 5 Jahre	Gesamt
Bankverbindlichkeiten inkl. Commercial Paper	194	–	–	–	194
Schuldscheindarlehen	95	123	–	–	218
Eurobond	–	–	–	990	990
Wandelanleihe	–	471	–	–	471
<b>Gesamt</b>	<b>288</b>	<b>594</b>	<b>–</b>	<b>990</b>	<b>1.873</b>

Die obige Aufstellung enthält ein Schuldscheindarlehen, das am 1. Juli 2015 zurückgezahlt wurde.

Für weitere Informationen zu künftigen Mittelabflüssen **SIEHE RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 156.**

**19**  
**SONSTIGE  
KURZFRISTIGE  
FINANZIELLE  
VERBINDLICHKEITEN**

Die sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

#### SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Währungsoptionen	2	0
Devisentermingeschäfte	59	50
Waretermingeschäfte	–	3
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	3	3
Übrige	79	35
<b>Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>143</b>	<b>91</b>

Der Anstieg im Posten „Übrige“ resultiert hauptsächlich aus Kaufpreisverpflichtungen für nicht beherrschende Anteile. Für weitere Informationen zu Währungsoptionen sowie zu Devisen- und Waretermingeschäften **SIEHE ERLÄUTERUNG 29.** Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing **SIEHE ERLÄUTERUNG 28.**

**20**  
**SONSTIGE  
RÜCKSTELLUNGEN**

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

#### SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2015	Währungs- umrech- nungs- effekte	Verbrauch	Auf- lösungen	Zu- führungen	Um- buchungen	31. Dez. 2015	davon langfristig
Marketing	79	0	–77	–0	20	–	21	–
Personal	48	2	–31	–2	44	–2	59	5
Rücklieferungen, Gut- schriften und Gewähr- leistungsverpflichtungen	200	6	–145	–2	141	–12	189	–
Sonstige Steuern	27	0	–7	–0	9	–	29	0
Übrige	154	–1	–46	–22	122	–	207	45
<b>Sonstige Rückstellungen</b>	<b>508</b>	<b>7</b>	<b>–305</b>	<b>–26</b>	<b>337</b>	<b>–14</b>	<b>506</b>	<b>50</b>

Rückstellungen für Marketing bestehen hauptsächlich aus Rückstellungen für Promotion-Verträge.

Rückstellungen für Personal beinhalten hauptsächlich Rückstellungen für kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten sowie Rückstellungen für Sozialpläne in Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen. Bezuglich der Rückstellungen für Altersteilzeit werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten Erstattungsansprüche in Höhe von 0 Mio. € (2014: 0 Mio. €) ausgewiesen.

Rückstellungen für Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen ergeben sich primär aus Bonusvereinbarungen mit Händlern und der Erfüllung von Kundenansprüchen hinsichtlich der Rücklieferung von durch den Konzern verkauften Produkten. Die Höhe der Rückstellung orientiert sich an der historischen Entwicklung von Rücklieferungen, Gutschriften und Gewährleistungsverpflichtungen sowie aktuellen Vereinbarungen.

Rückstellungen für sonstige Steuern beziehen sich insbesondere auf die Umsatzsteuer, Grundsteuer und Kraftfahrzeugsteuer.

Die übrigen Rückstellungen enthalten hauptsächlich Rückstellungen für Zollrisiken, Earn-Out-Komponenten für Runtastic sowie Rückstellungen für Prozessrisiken.

Die Auflösung der übrigen Rückstellungen in 2015 ist vor allem auf den Abschluss von zollrechtlichen Betriebsprüfungen bzw. einer Neueinschätzung des Risikos zurückzuführen.

Bei dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen orientiert sich das Management an den Erfahrungswerten aus ähnlichen Transaktionen, bei Rückstellungen für Zoll- und Prozessrisiken insbesondere an externen Rechtsgutachten. Dabei werden alle Hinweise aus Ereignissen bis zur Erstellung des Konzernabschlusses berücksichtigt.

## **21 ABGEgrenzte SCHULDEN**

Die abgegrenzten Schulden setzen sich wie folgt zusammen:

### **ABGEgrenzte SCHULDEN**

in Mio. €	1. Jan. 2015	Währungs- umrech- nungs- effekte	Verbrauch	Auf- lösungen	Verän- derung Konsoli- dierungs- kreis	Zu- führungen	Um- buchungen	31. Dez. 2015	davon langfristig
Ausstehende Rechnungen für Lieferungen und Leistungen	494	15	-371	-10	-	473	2	604	14
Marketing und Vertrieb	442	19	-340	-16	-	571	12	688	2
Personal	352	11	-222	-13	1	341	1	470	99
Übrige	42	1	-35	-0	-	35	-1	42	6
<b>Abgegrenzte Schulden</b>	<b>1.330</b>	<b>47</b>	<b>-969</b>	<b>-38</b>	<b>1</b>	<b>1.420</b>	<b>14</b>	<b>1.805</b>	<b>120</b>

Die abgegrenzten Schulden für Marketing setzen sich hauptsächlich aus abgegrenzten Schulden für den Vertrieb, z. B. für Skonti, Rabatte und Provisionen, zusammen.

Die abgegrenzten Schulden für Personal enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für ausstehende Gehaltszahlungen, wie z. B. Boni und Überstunden, sowie für ausstehende Urlaubsansprüche.

Die übrigen abgegrenzten Schulden enthalten hauptsächlich abgegrenzte Schulden für Promotion-Verträge sowie für Zinsen.

**22**  
**SONSTIGE  
KURZFRISTIGE  
VERBINDLICHKEITEN**

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

**SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Sonstige Steuerverbindlichkeiten ohne Ertragsteuern	111	105
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	57	48
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	21	20
Abgrenzungsposten	33	30
Kreditorische Debitoren	54	42
Übrige	55	42
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>331</b>	<b>287</b>

**23**  
**SONSTIGE  
LANGFRISTIGE  
FINANZIELLE  
VERBINDLICHKEITEN**

Die sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

**SONSTIGE LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Währungsoptionen	0	2
Devisentermingeschäfte	0	–
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	6	7
Übrige	12	0
<b>Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>18</b>	<b>9</b>

Der Anstieg im Posten „Übrige“ resultiert hauptsächlich aus den Earn-Out-Komponenten für Runtastic. Für weitere Informationen zu Verpflichtungen aus Währungsoptionen und Devisentermingeschäften  **SIEHE ERLÄUTERUNG 29.** Für Informationen zu Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing  **SIEHE ERLÄUTERUNG 28.** Für Informationen zu Earn-Out-Komponenten  **SIEHE ERLÄUTERUNG 04.**

**24**  
**PENSIONEN  
UND ÄHNLICHE  
VERPFLICHTUNGEN**

Der Konzern hat Verpflichtungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die sich aus leistungsorientierten Plänen ergeben, bilanziert. Die Leistungen werden gemäß den gesetzlichen, finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes gewährt und sind meist von der Beschäftigungsdauer und dem Entgelt der Mitarbeiter abhängig.

**PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen	246	271
Ähnliche Verpflichtungen	26	14
<b>Pensionen und ähnliche Verpflichtungen</b>	<b>273</b>	<b>284</b>

**Beitragsorientierte Pensionspläne**

Der Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pläne belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf 59 Mio. € (2014: 46 Mio. €).

**Leistungsorientierte Pensionspläne**

Im Konzern existieren in diversen Konzerngesellschaften unterschiedliche leistungsorientierte Pensionspläne, die verschiedene Regelungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses umfassen. Die im Konzern wesentlichen leistungsorientierten Pensionspläne betreffen die adidas AG sowie ihre Tochterunternehmen in Großbritannien und Südkorea. Die leistungsorientierten Pensionspläne leisten im Allgemeinen Zahlungen im Todesfall, bei Erwerbsunfähigkeit oder im Ruhestand an ehemalige Mitarbeiter bzw. deren Hinterbliebene. Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen sind teilweise durch Planvermögen gedeckt.

In Deutschland gewährt die adidas AG ihren Mitarbeitern beitragsorientierte und endgehaltsabhängige Leistungszusagen, die die Mitarbeiter bei Eintritt ins Rentenalter, im Invaliditäts- und im Todesfall absichern. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bilden das Betriebsrentengesetz (BetrAVG) und das Arbeitsrecht im Allgemeinen. Ein Großteil der Pensionspläne ist geschlossen. Neueintritte erhalten eine Pensionszusage gemäß dem adidas Pension Plan oder adidas Management Pension Plan. Bei dem adidas Pension Plan handelt es sich um einen Matching Contribution Plan, bei dem die Beiträge teilweise vom Arbeitnehmer und teilweise vom Arbeitgeber getragen werden. Die Beiträge werden in Leistungsbausteine umgewandelt. Die Leistungen werden in Form von Renten-, Kapital- oder Ratenzahlungen erbracht. Die Pensionspläne in Deutschland sind über Rückstellungen, ein Contractual Trust Arrangement (CTA) und, im Fall von bestimmten aktuellen und ehemaligen Vorstandsmitgliedern, über einen Pensionsfonds in Kombination mit einer rückgedeckten Unterstützungs kasse finanziert. Details zu den Pensionszusagen für Vorstände der adidas AG sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen [+ SIEHE VERGÜTUNGSBERICHT, S. 36.](#)

Die endgehaltsabhängige Leistungszusage in Großbritannien ist für Neueintritte geschlossen. Zudem können keine zukünftigen Versorgungsbeiträge erdient werden. Die Leistungen werden größtenteils als Rente gezahlt. Der Pensionsplan unterliegt dem britischen Trustee-Recht („UK Trust Law“) und der Rechtsprechung der Rentenregulierungsbehörde („UK Pensions Regulator“) und somit Mindestdotierungsvorschriften. Das Trustee Board ist verantwortlich für die Dotierung des Pensionsplans und bestimmt die Höhe der Beiträge und die Investmentanlage.

In Südkorea gewähren die Tochtergesellschaften ihren Mitarbeitern einen endgehaltsabhängigen Pensionsplan, der für Neueintritte geschlossen ist. Im Leistungsfall wird Kapital ausgezahlt. Der Pensionsplan unterliegt gesetzlichen Vorschriften (Employee Retirement Benefit Security Act - ERSA), die eine Mindestdotierung in Höhe von 80 % des Barwerts der bereits unverfallbaren Leistungen erfordern. Beide Tochtergesellschaften führen jährlich mindestens den erforderlichen Betrag zur Erfüllung der Mindestdotierung zu.

In Japan wurde der leistungsorientierte Pensionsplan zum 31. März 2015 geschlossen und ein neuer beitragsorientierter Pensionsplan eingeführt. Für jeden Mitarbeiter wurde zum 31. März 2015 der Barwert des Anspruchs aus dem leistungsorientierten Pensionsplan ermittelt. Die Mitarbeiter können diesen Betrag entweder über einen Zeitraum von vier Jahren (bis 2019) auf den neuen beitragsorientierten Pensionsplan übertragen oder sich diesen Betrag auszahlen lassen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Zukünftige Erhöhungen der Pensionsleistungen können nur über den beitragsorientierten Pensionsplan geleistet werden. Dies hat zur Folge, dass die leistungsorientierte Verpflichtung gemäß IAS 19 aus diesem Plan zum Jahresende 2015 größtenteils weggefallen ist.

#### AUFTeilung des Barwerts der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen für die wichtigsten Länder

in Mio. €	31. Dez. 2015			31. Dez. 2014		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Aktive begünstigte Arbeitnehmer	177	–	14	178	–	12
Unverfallbar ausgeschiedene Mitarbeiter	52	52	–	49	50	–
Rentner	73	4	–	78	4	–
<b>Gesamt</b>	<b>302</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>305</b>	<b>54</b>	<b>12</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 geringer als erwartet ausfallende Entwicklung des Planvermögens zu erhöhten Beiträgen in die Fonds oder zu einer Verschlechterung des Finanzierungsstatus führen.

Die folgenden Aufstellungen analysieren zusammengefasst die leistungsorientierten Pensionspläne, Planvermögen, Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen, in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasste Aufwendungen, versicherungsmathematische Annahmen und weitere Informationen.

**IN DER KONZERNBILANZ ERFASSTE BETRÄGE FÜR LEISTUNGSORIENTIERTE PENSIONSPLÄNE**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Barwert der Verpflichtung für fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	394	391
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-173	-157
<b>Finanzierungsstand</b>	<b>221</b>	<b>234</b>
Barwert der Verpflichtung für nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Pensionspläne	25	37
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	0	0
<b>Nettoverbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne</b>	<b>246</b>	<b>271</b>
Davon: Verpflichtung	247	271
Davon: adidas AG	206	212
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. 2015	31. Dez. 2014
Diskontierungssatz	2,8	2,4
Erwartete Lohn- oder Gehaltssteigerungen	3,1	3,2
Erwartete Rentenerhöhungen	1,7	1,7

Die gewichteten Durchschnitte der versicherungsmathematischen Annahmen zum Bilanzstichtag werden verwendet, um die leistungsorientierte Verpflichtung zu diesem Zeitpunkt sowie die Pensionsaufwendungen für das kommende Jahr zu ermitteln.

Die versicherungsmathematischen Annahmen in Bezug auf Austrittswahrscheinlichkeit und Sterbewahrscheinlichkeit basieren auf in den jeweiligen Ländern verfügbaren statistischen Informationen. In Deutschland werden die Heubeck-Richttafeln 2005 G, in Großbritannien die S1NA-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. Seit dem 30. Juni 2015 werden Anleihen- und Ratinginformationen von einem einzigen Datenanbieter (Thomson Reuter's Datastream) geliefert. Hierdurch ist die Anzahl der einbezogenen Ratingagenturen von drei auf zwei gesunken. Wäre der Rechnungszinssatz ohne diese Veränderungen ermittelt worden, so wäre der Rechnungszins um etwa zehn Basispunkte höher und die leistungsorientierte Verpflichtung um etwa 6 Mio. € niedriger ausgefallen.

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. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Laufender Dienstzeitaufwand	15	16
Nettozinsaufwand	6	8
Davon: Zinsaufwand	10	12
Davon: Zinsertrag	-4	-4
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	1
Gewinn aus Planabgeltungen	-4	-
<b>Aufwendungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung)</b>	<b>17</b>	<b>25</b>
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	-12	79
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-23	79
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-1	0
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	12	0
Ertrag des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	-1	-1
Effekt aus Vermögenswertlimitierung	-0	-1
<b>Neubewertungen für leistungsorientierte Pensionspläne (ausgewiesen als Erhöhung/Verringerung der übrigen Rücklagen in der Konzerngesamtergebnisrechnung)</b>	<b>-13</b>	<b>77</b>
<b>Gesamt</b>	<b>4</b>	<b>102</b>

Von dem in der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung ausgewiesenen Gesamtpensionsaufwand entfällt ein Betrag in Höhe von 14 Mio. € (2014: 17 Mio. €) auf Arbeitnehmer der adidas AG, 0,5 Mio. € (2014: 0,2 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Großbritannien und 3 Mio. € (2014: 2 Mio. €) auf Arbeitnehmer in Südkorea. Der Ertrag aus Planabgeltungen in Höhe von 4 Mio. € entfällt auf die bereits beschriebenen Änderungen der Pensionspläne in Japan. Die Pensionsaufwendungen werden überwiegend unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Soweit die Aufwendungen produktionsbezogen sind, werden diese in den Umsatzkosten ausgewiesen.

**BARWERT DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLÄNEN**

in Mio. €	2015	2014
<b>Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 1. Januar</b>	<b>427</b>	<b>325</b>
Währungsumrechnungseffekte	8	7
Laufender Dienstzeitaufwand	15	16
Zinsaufwand	10	12
Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Pensionszahlungen	-14	-13
Zahlungen für Planabgeltungen	-12	-
Versicherungsmathematischer Gewinn/Verlust	-12	79
Davon: aus Änderungen finanzieller Annahmen	-23	79
Davon: aus Änderungen demografischer Annahmen	-1	0
Davon: erfahrungsbedingte Anpassungen	12	0
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	1
Gewinn aus Planabgeltungen	-4	0
<b>Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen zum 31. Dezember</b>	<b>419</b>	<b>427</b>

Die Zahlungen für Planabgeltungen in Höhe von 12 Mio. € resultieren aus den bereits beschriebenen Änderungen der Pensionspläne in Japan.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Auswirkungen von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen auf den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen analysiert, die als möglich erachtet werden. Zusätzlich wird für Deutschland, Großbritannien und Südkorea die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtung angegeben.

**SENSITIVITÄTSANALYSE DER VERPFLICHTUNG AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN  
PENSIONSPLÄNEN**

in Mio. €	31. Dez. 2015			31. Dez. 2014		
	Deutschland	Großbritannien	Südkorea	Deutschland	Großbritannien	Südkorea
Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen	302	56	14	305	54	12
Erhöhung des Diskontierungszins um 0,5 %	277	49	14	279	47	12
Reduzierung des Diskontierungszins um 0,5 %	330	65	15	335	63	13
Durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen (in Jahren)	18	28	8	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. €	2015	2014
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar</b>	<b>157</b>	<b>83</b>
Währungsumrechnungseffekte	4	4
Pensionszahlungen	-4	-5
Gezahlte Beiträge des Arbeitgebers	11	68
Gezahlte Beiträge der Teilnehmer des Plans	0	0
Zinsertrag aus dem Planvermögen	4	4
Erträge des Planvermögens (nicht im Zinsertrag erfasst)	1	1
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>173</b>	<b>157</b>

Rund 92% (2014: 92%) des Planvermögens entfallen auf Planvermögen in Großbritannien (2015: 30%, 2014: 26%), Deutschland (2015: 56%, 2014: 59%) und Südkorea (2015: 6%, 2014: 6%).

Ein Teil des Planvermögens in Deutschland wird von einem Treuhänder im Rahmen eines Contractual Trust Arrangement (CTA) zur Ausfinanzierung von Versorgungsverpflichtungen der adidas AG und zur 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 wurden liquide Mittel in Höhe von 65 Mio. € auf den Treuhänder übertragen. Das Planvermögen im Verein ist größtenteils in Aktienindexfonds, Hybridanleihen, festverzinsliche sowie variabel verzinsliche Anleihen und in Geldmarktfonds investiert. Ein weiterer Teil des Planvermögens in Deutschland ist in Versicherungsverträge über Pensionsfonds bzw. Unterstützungskassen investiert. Für diesen Teil ist ein Versicherungsunternehmen für die Festlegung und Umsetzung der Anlagestrategie verantwortlich.

In Großbritannien wird das Planvermögen in einem vom Unternehmen separierten Trust gehalten. In 2015 wurden zusätzliche Arbeitgeberbeiträge in Höhe von 7 Mio. € in den Trust einbezahlt, um den Deckungsgrad zu erhöhen. 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 2016 werden Einzahlungen in Höhe von 13 Mio. € erwartet. Davon entfallen 7 Mio. € auf Leistungen, die direkt von den Konzerngesellschaften an die Leistungsempfänger gezahlt werden, und 5 Mio. € auf Beitragszahlungen durch die Konzerngesellschaften in das Planvermögen. Im Jahr 2015 betrug der tatsächliche Ertrag aus dem Planvermögen 5 Mio. € (2014: 6 Mio. €).

**ZUSAMMENSETZUNG DES PLANVERMÖGENS**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Liquide Mittel	45	31
Aktien	57	51
Anleihen	29	41
Immobilien	0	1
Rückdeckungsversicherung	29	27
Versicherungsprodukte	13	5
Andere Vermögenswerte	1	0
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens</b>	<b>173</b>	<b>157</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. 2015	31. Dez. 2014
Verbindlichkeiten gegenüber Arbeitnehmern	6	5
Abgrenzungsposten	34	29
Übrige	1	1
<b>Sonstige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>40</b>	<b>35</b>

**26**  
**AUF ANTEILSEIGNER  
ENTFALLENDES  
KAPITAL**

Das Grundkapital der adidas AG hat sich im Berichtsjahr gegenüber dem 31. Dezember 2014 nicht verändert. Es belief sich zum Bilanzstichtag und darüber hinaus am 15. Februar 2016 auf insgesamt 209.216.186 €, eingeteilt in 209.216.186 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien („Namensaktien“), und ist vollständig eingezahlt.

Jede Aktie gewährt eine Stimme und ist seit dem Beginn des Jahres, in dem sie entstanden ist, dividendenberechtigt. Unmittelbar oder mittelbar gehaltene eigene Aktien sind nach § 71b Aktiengesetz (AktG) nicht dividendenberechtigt. Die Gesellschaft hält am Bilanzstichtag und darüber hinaus am 15. Februar 2016 9.018.769 eigene Aktien, das entspricht einem rechnerischen Anteil von 9.018.769 € am Grundkapital und mithin 4,31 % des Grundkapitals.

**Genehmigtes Kapital**

Von den bestehenden genehmigten Kapitalia von insgesamt bis zu 95 Mio. € hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2015 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 15. Februar 2016 keinen Gebrauch gemacht.

Die folgende Darstellung des bestehenden genehmigten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 2, 3 und 4 der Satzung und beinhaltet daher nicht das von der Hauptversammlung am 7. Mai 2015 aufgehobene Genehmigte Kapital 2013/II, von dem bis zum 7. Mai 2015 ebenfalls kein Gebrauch gemacht wurde.

Das genehmigte Kapital der Gesellschaft ermächtigt den Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Grundkapital

bis zum 30. Juni 2018

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 50 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen (Genehmigtes Kapital 2013/I);

bis zum 2. Juni 2018

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 25 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen (Genehmigtes Kapital 2015);

bis zum 30. Juni 2018

- durch Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu 20 Mio. € zu erhöhen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, Spaltenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen sowie das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, wenn die neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag ausgegeben werden, der den Börsenpreis von Aktien gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet; dieser Bezugsrechtsausschluss kann auch im Zusammenhang mit der Einführung der Aktien der Gesellschaft an einer ausländischen Börse stehen (Genehmigtes Kapital 2013/III). Von der Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gemäß dem vorhergehenden Satz kann jedoch nur so weit Gebrauch gemacht werden, wie der anteilige Betrag der neuen Aktien am Grundkapital zusammen mit dem anteiligen Betrag sonstiger Aktien am Grundkapital, die von der Gesellschaft seit dem 8. Mai 2013 unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG auf der Grundlage eines genehmigten Kapitals oder nach Rückerwerb ausgegeben worden sind oder auf die seit dem 8. Mai 2013 unter Ausschluss des Bezugsrechts entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ein Umtausch- bzw. Bezugsrecht oder eine Umtausch- bzw. Bezugspflicht durch Options- und/oder Wandelanleihen eingeräumt worden ist, zehn vom Hundert (10%) des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Eintragung dieser Ermächtigung in das Handelsregister oder – falls geringer – zum jeweiligen Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht übersteigt.

#### **Bedingtes Kapital**

Die folgende Darstellung des bedingten Kapitals bezieht sich auf § 4 Abs. 5 und 6 der Satzung der Gesellschaft und die zugrunde liegenden Hauptversammlungsbeschlüsse vom 6. Mai 2010 und vom 8. Mai 2014. Sonstiges bedingtes Kapital besteht nicht.

#### **Bedingtes Kapital 2010 und Wandelanleihe**

Das Grundkapital der Gesellschaft 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 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) in 6.097.243 Aktien der Gesellschaft umgewandelt werden. Der Ausübungspreis beträgt derzeit 82,00 € je Aktie. Die Wandelanleihe verzinst sich mit 0,25 % pro Jahr. Die Inhaber der Wandelanleihe haben das Recht, zum 14. Juni 2017 die Rückzahlung der Anleihe zu verlangen. Die adidas AG hat ab dem 14. Juli 2017 das Recht, die Wandelanleihe vorzeitig zurückzuzahlen, sofern der Aktienkurs der adidas AG an 20 von 30 aufeinanderfolgenden Handelstagen den Wandlungspreis, der derzeit 82,00 € beträgt, um mindestens 30 % übersteigt. Die Wandelanleihe wird an der Frankfurter Wertpapierbörsen im Freiverkehr gehandelt.

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.

**Bedingtes Kapital 2014**

Das Grundkapital ist zum Bilanzstichtag um bis zu 12,5 Mio. €, eingeteilt in bis zu 12.500.000 Namensaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2014). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Options- bzw. Wandlungsrechten oder die zur Optionsausübung bzw. Wandlung Verpflichteten aus Schuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder einem nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch Hauptversammlungsbeschluss vom 8. Mai 2014 (Tagesordnungspunkt 7) bis zum 7. Mai 2019 begeben bzw. von der Gesellschaft garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder, soweit sie zur Optionsausübung bzw. Wandlung verpflichtet sind, ihre Verpflichtung zur Optionsausübung bzw. Wandlung erfüllen oder, soweit die Gesellschaft ein Wahlrecht ausübt, ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu liefern, soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zur Bedienung eingesetzt werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Options- bzw. Wandlungspreis. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Aus dem Bedingten Kapital 2014 hat der Vorstand der adidas AG im Geschäftsjahr 2015 und über den Bilanzstichtag hinaus bis zum 15. Februar 2016 keine Aktien ausgegeben.

**Rückerwerb eigener Aktien**

Die Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 hat eine Ermächtigung des Vorstands, eigene Aktien von bis zu 10% des Grundkapitals bis zum 7. Mai 2019 zu erwerben, beschlossen. Die Ermächtigung kann durch die Gesellschaft, aber auch durch nachgeordnete Konzernunternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch von der Gesellschaft oder von einem nachgeordneten Konzernunternehmen beauftragte Dritte ausgenutzt werden.

Am 7. November 2014 hat der Vorstand der adidas AG auf der Basis der ihm von der Hauptversammlung am 8. Mai 2014 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ein Aktienrückkaufprogramm begonnen. Der Rückerwerb dient der Einziehung (Kapitalherabsetzung) sowie wahlweise der Verwendung zum Zwecke der Erfüllung von Verpflichtungen aus der von der Gesellschaft begebenen Wandelanleihe in Höhe von 500 Mio. € mit einer Laufzeit bis zum 14. Juni 2019.

Im Zeitraum vom 7. November 2014 bis einschließlich 12. Dezember 2014 hat 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) erworben, 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. Am 12. Dezember 2014 wurde die erste Tranche des Aktienrückkaufprogramms beendet.

Das Aktienrückkaufprogramm wurde am 6. März 2015 im Rahmen einer zweiten Tranche fortgesetzt. Im März 2015 wurden 1.140.735 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 71,15 € erworben; das entsprach einem rechnerischen Anteil von 1.140.735 € am Grundkapital und mithin 0,55% des Grundkapitals. Im April 2015 wurden 1.032.568 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 75,07 € erworben; das entsprach einem rechnerischen Anteil von 1.032.568 € am Grundkapital und mithin 0,49% des Grundkapitals. Am 9. April 2015 hat die adidas AG (einschließlich der 2014 erworbenen Aktien) die nach § 26 Abs. 1 Satz 2 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) meldepflichtige Schwelle von 3% der Aktien der adidas AG überschritten. Der Stimmrechtsanteil betrug zu diesem Zeitpunkt 3,002% (6.281.429 Aktien). Im Mai 2015 wurden 913.606 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 74,11 € erworben; das entsprach einem rechnerischen Anteil von 913.606 € am Grundkapital und mithin 0,44% des Grundkapitals. Vom 1. bis zum 15. Juni 2015 wurden 1.042.718 Aktien zu einem Durchschnittspreis von 70,60 € erworben; das entsprach einem rechnerischen Anteil von 1.042.718 € am Grundkapital und mithin 0,50% des Grundkapitals. Am 15. Juni 2015 wurde die zweite Tranche des Aktienrückkaufprogramms beendet. Im Zeitraum vom 6. März 2015 bis einschließlich 15. Juni 2015 hat die adidas AG im Rahmen der erteilten Ermächtigung in einer zweiten Tranche somit insgesamt 4.129.627 Aktien zu einem Gesamtpreis von 299.999.992 € (ohne Erwerbsnebenkosten) erworben, 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. Die Gesellschaft behält sich vor, das Aktienrückkaufprogramm im Rahmen der bekanntgemachten Eckpunkte in Zukunft fortzusetzen. Einzelheiten dazu bei **ANGABEN NACH § 315 ABS. 4 HGB UND § 289 ABS. 4 HGB, S. 134.**

### **Stimmrechtsmitteilungen**

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a WpHG dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die zum Bilanzstichtag und darüber hinaus bis zum 15. Februar 2016 meldepflichtigen Beteiligungen an der adidas AG, Herzogenaurach, entnommen werden, die der Gesellschaft jeweils schriftlich mitgeteilt worden sind. Die Angaben wurden jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft entnommen. Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 15. Februar 2016 stehen auf der Internetseite des adidas Konzerns zur Verfügung [WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN](http://WWW.ADIDAS-GROUP.COM/S/STIMMRECHTSMITTEILUNGEN). Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

### **MITGETEILTE MELDEPFLETTIGE BETEILIGUNGEN ZUM 15. FEBRUAR 2016**

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Zurechnungen gemäß WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA <sup>1</sup>	10. Februar 2016	5% Überschreitung	§§ 22, 25 Abs. 1 Nr. 1	6,85	14.336.927
Albert Frère/Desmarais Family Trust, Montréal, Kanada <sup>2</sup>	14. Januar 2016	5% Überschreitung	§ 22	5,0001	10.461.000
FMR LLC, Wilmington, DE, USA <sup>3</sup>	2. Dezember 2015	3% Überschreitung	§ 22	3,27	6.842.201
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA <sup>4</sup>	22. Juli 2015	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	3,02	6.325.110
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA <sup>5</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
adidas AG, Herzogenaurach, Deutschland <sup>6</sup>	9. April 2015	3% Überschreitung		3,002	6.281.429
O. Mason Hawkins, USA <sup>7</sup>	24. März 2015	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 S. 2	3,01	6.298.523
Southeastern Asset Management, Inc., Memphis, TN, USA <sup>7</sup>	24. März 2015	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	3,01	6.298.523

<sup>1</sup> Veröffentlichung durch die Gesellschaft geplant für den 18.02.2016.

<sup>2</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 22.01.2016.

<sup>3</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 10.12.2015 und Korrektur vom 08.02.2016.

<sup>4</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 29.07.2015.

<sup>5</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 28.07.2015.

<sup>6</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 10.04.2015.

<sup>7</sup> Vgl. Veröffentlichung durch die Gesellschaft vom 26.03.2015.

### Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren, der Kreditgeber und des Markts zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Der Konzern strebt eine Ausgewogenheit zwischen einer höheren Eigenkapitalrendite, die mithilfe eines höheren Fremdfinanzierungsniveaus möglich wäre, und den Vorteilen sowie der Sicherheit, die eine solide Eigenkapitalposition bietet, an. Es ist des Weiteren beabsichtigt, langfristig ein Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA von unter zwei beizubehalten.

Der Verschuldungsgrad beträgt 8,1% und ergibt sich aus den Nettofinanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen) in Höhe von 460 Mio. € (2014: 185 Mio. €) im Verhältnis zu dem auf Anteilseigner entfallenden Kapital in Höhe von 5,666 Mrd. € (2014: 5,624 Mrd. €). Das EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt für das Geschäftsjahr 2015 1,475 Mrd. € (2014: 1,283 Mrd. €). Das Verhältnis von Nettofinanzverbindlichkeiten zu EBITDA (fortgeführte Geschäftsbereiche) beträgt im Geschäftsjahr 2015 0,3 (2014: 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 von ausgegebenen Wandelanleihen.
- **Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen:** beinhalten alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen.
- **Hedging-Rücklage:** beinhaltet den effektiven Anteil der kumulierten Nettoveränderungen im beizulegenden Zeitwert der Absicherung von Cashflows in Bezug auf abgesicherte Transaktionen, die noch nicht eingetreten sind, sowie der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen.
- **Übrige Rücklagen:** beinhalten die Neubewertungen aus leistungsorientierten Pensionszusagen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen oder Verlusten der leistungsorientierten Verpflichtungen, nicht im Zinsertrag erfassten Ertrag des Planvermögens sowie dem Effekt aus Vermögenswertlimitierung, sowie Aufwendungen für Aktienoptionspläne und Effekte aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen.
- **Gewinnrücklagen:** beinhalten die kumulierten Gewinnvorträge abzüglich der ausgezahlten Dividenden sowie für den Rückerwerb eigener Aktien geleistete Entgelte, die den Nennbetrag übersteigen.

### Ausschüttungsfähige Gewinne und Dividenden

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der adidas AG, der gemäß deutschem Handelsrecht ermittelt wird.

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2015 wurde für das Jahr 2014 eine Dividende in Höhe von 1,50 € je Aktie (Gesamtbetrag: 306 Mio. €) ausgeschüttet. Der Vorstand der adidas AG schlägt den Aktionären vor, aus dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der adidas AG zum 31. Dezember 2015 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von 643 Mio. € die Ausschüttung einer Dividende von 1,60 € pro dividendenberechtigter Aktie vorzunehmen und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Zum 31. Dezember 2015 bestehen 200.197.417 dividendenberechtigte Aktien. Dies würde zu einer Dividendenzahlung in Höhe von 320 Mio. € führen.

**27**  
**NICHT BEHERR-SCHENDE ANTEILE**

Dieser Posten enthält nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital einer Reihe von Tochterunternehmen, die der adidas AG weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet werden.

Die nicht beherrschenden Anteile sind zum 31. Dezember 2015 und zum 31. Dezember 2014 jeweils sechs Tochterunternehmen zuzuordnen  **SIEHE AUCH ANLAGE II ZU DIESEM KONZERNABSCHLUSS (SIEHE AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH, S. 250)**. Diese Tochterunternehmen sind teilweise im Rahmen der Akquisition von Reebok und teilweise in den letzten Jahren erworben bzw. gegründet worden.

Bezogen auf den Konzernabschluss der adidas AG hat kein einzelnes individuelles Tochterunternehmen wesentliche nicht beherrschende Anteile.

Für die nicht beherrschenden Anteile der Life Sport Ltd. und der adidas Levant Limited existieren zum 31. Dezember 2015 unterschriebene Kaufverträge mit rechtlicher Wirkung zum Januar 2016. Der adidas Konzern erwirbt 34 % der Life Sport Ltd. und 45 % der adidas Levant Limited. Aufgrund der Anforderungen des IAS 32 wurden finanzielle Verbindlichkeiten in Höhe der Kaufpreise passiviert. Der Unterschiedsbetrag zwischen den Kaufpreisen und den nicht beherrschenden Anteilen wurde direkt mit dem auf die Anteilstypen entfallenden Kapital verrechnet.

Für die folgenden Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen sind die wichtigen Finanzinformationen zusammengefasst dargestellt.

**TOCHTERUNTERNEHMEN MIT WESENTLICHEN NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN**

Name der Gesellschaft	Hauptgeschäftssitz	Von nicht beherrschenden Anteilen gehaltene Beteiligungsquote in %	
		31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
adidas Levant Limited	Levant	45 %	45 %
adidas Levant Limited – Jordan	Jordanien	45 %	45 %
Life Sport Ltd.	Israel	49 %	49 %
Reebok India Company	Indien	6,85 %	6,85 %

Die nachstehende Tabelle stellt wichtige Finanzinformationen über Tochterunternehmen mit nicht beherrschenden Anteilen dar.

#### **FINANZINFORMATIONEN ÜBER TOCHTERUNTERNEHMEN MIT NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN**

in Mio. €	Wesentliche nicht beherrschende Anteile		Andere		Nicht beherrschende Anteile – gesamt	
	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Umsatzerlöse (mit Dritten)	173	133				
<b>Gewinn</b>	<b>10</b>	<b>14</b>				
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn/Verlust</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	– 0	– 0	6	6
Sonstiges Ergebnis	–20	–29				
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>– 10</b>	<b>– 15</b>				
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Gesamtergebnis</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	– 0	– 0	5	5
Kurzfristige Vermögenswerte	98	86				
Langfristige Vermögenswerte	17	15				
Kurzfristige Verbindlichkeiten	–76	–121				
Langfristige Verbindlichkeiten	–1	–1				
<b>Nettovermögen</b>	<b>38</b>	<b>– 20</b>				
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen</b>	<b>– 8</b>	<b>– 7</b>	– 0	– 0	– 8	– 7
<b>Umgliederung von nicht beherrschenden Anteilen gemäß IAS 32</b>					– 10	–
<b>Auf nicht beherrschende Anteile entfallendes Nettovermögen gemäß der Konzernbilanz</b>					– 18	– 7
Mittelzufluss/-abfluss aus betrieblicher Tätigkeit	7	– 6				
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	– 4	– 3				
Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit	1	10				
<b>Nettozunahme des Finanzmittelbestands</b>	<b>4</b>	<b>0</b>				
Dividendenauszahlung an nicht beherrschende Anteile während des Geschäftsjahrs <sup>1</sup>	6	4				

<sup>1</sup> Im Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit enthalten.

## 28 LEASING- UND DIENSTLEISTUNGS- VERTRÄGE

### **Operating-Leasing**

Der Konzern mietet, pachtet und least vor allem Einzelhandelsgeschäfte sowie Büros, Lagerräume und Einrichtungen. Die Verträge haben Restlaufzeiten zwischen einem und 22 Jahren und beinhalten teilweise Verlängerungsoptionen und Preisanknopfungsvereinbarungen. Die Mietaufwendungen (fortgeführte Geschäftsberichte) aus diesen Verträgen, die zum Teil umsatzabhängig sind, beliefen sich auf 680 Mio. € bzw. 643 Mio. € für die Geschäftsjahre 2015 und 2014.

Die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Mindestmietzeiten stellen sich nominal wie folgt dar:

**MINDESTLEASINGZAHLUNGEN AUS OPERATING-LEASING**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Innerhalb eines Jahres	516	476
Zwischen einem und fünf Jahren	1.143	959
Über fünf Jahre	540	277
<b>Gesamt</b>	<b>2.199</b>	<b>1.711</b>

**Finanzierungsleasing**

Des Weiteren mietet, pachtet und least der Konzern verschiedene Objekte im Wesentlichen für Verwaltung und Lagerhaltung, die als Finanzierungsleasing behandelt werden.

Der Nettobuchwert dieser Vermögenswerte in Höhe von 8 Mio. € bzw. 10 Mio. € wird in den Sachanlagen zum 31. Dezember 2015 und 2014 ausgewiesen. Der Zinsaufwand (fortgeführte Geschäftsbereiche) und die Abschreibungen (fortgeführte Geschäftsbereiche) für das Geschäftsjahr 2015 beliefen sich auf 0 Mio. € (2014: 0 Mio. €) bzw. 4 Mio. € (2014: 4 Mio. €).

Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing beinhalten in 2015 grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 97 Jahren. Die Mindestleasingzahlung für diese Rechte beträgt 12 Mio. €, die erwartete zukünftige Zinszahlung 9 Mio. € und der Barwert der Mindestleasingzahlung 2 Mio. €.

Die Barwerte und die künftigen Mindestleasingzahlungen für die Restlaufzeiten dieser Verträge, die bis zum Jahr 2018 laufen sowie für grundstücksähnliche Rechte mit einer Restlaufzeit von 97 Jahren stellen sich wie folgt dar:

**MINDESTLEASINGZAHLUNGEN AUS FINANZIERUNGSLÉASING**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
<b>Fälligkeitsstruktur der Mindestleasingzahlungen:</b>		
Innerhalb eines Jahres	3	3
Zwischen einem und fünf Jahren	3	5
Über fünf Jahre	12	11
<b>Mindestleasingzahlungen gesamt</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
abzüglich: erwartete zukünftige Zinszahlungen	-9	-9
<b>Barwert der Mindestleasingzahlungen</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Davon fällig:		
Innerhalb eines Jahres	3	3
Zwischen einem und fünf Jahren	3	4
Über fünf Jahre	3	3

**Dienstleistungsverträge**

Der Konzern hat bestimmte Logistik- und EDV-Funktionen ausgelagert. In diesem Zusammenhang hat der Konzern langfristige Verträge abgeschlossen. Die finanziellen Verpflichtungen aus diesen Verträgen haben die folgenden Fälligkeiten:

**FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN AUS DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGEN**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Innerhalb eines Jahres	97	75
Zwischen einem und fünf Jahren	253	101
Über fünf Jahre	0	18
<b>Gesamt</b>	<b>349</b>	<b>193</b>

## 29

## FINANZINSTRUMENTE

## BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2015 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE

in Mio. €	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2015	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegen- der Zeitwert 31. Dez. 2015
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergeb- niswirksam		
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>							
Flüssige Mittel	n.a.	1.365		1.365			1.365
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	5			5		5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	2.049		2.049			2.049
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	179		179			179
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	28			28		28
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	160		160			161
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	81			81		81
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	58	22	36			58
Kredite	LaR	1	1				1
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	2		2			2
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	20			20		20
Schuldverschreibungen	AfS	42		42			42
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	36	36				36
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	0	0				0
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	229		229			229
Schuldscheindarlehen	FLAC	138		138			138
Eurobond	FLAC	-		-			-
Wandelanleihe	FLAC	-		-			-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	2.024		2.024			2.024
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	596		596			596
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	36		36			36
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	25			25		25
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	79	79				79
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	3			3		3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	-		-			-
Schuldscheindarlehen	FLAC	-		-			-
Eurobond	FLAC	981		981			997
Wandelanleihe	FLAC	483		483			629
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	14		14			14
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	-					-
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	0			0		0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	12	12				12
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	6			6		6
Earn-Out-Komponenten	n.a.	21			21		21
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	0	0				0
<b>davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		133					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		-					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		133					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		2.246					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		100					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		4.555					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)		26					

**BUCHWERTE DER FINANZINSTRUMENTE ZUM 31. DEZEMBER 2014 GEMÄSS DEN KATEGORIEN DES IAS 39 UND IHRE BEIZULEGENDEN ZEITWERTE**

in Mio. €	Kategorie gemäß IAS 39	Buchwert 31. Dez. 2014	Bewertung gemäß IAS 39			Bewertung gemäß IAS 17	Beizulegen- der Zeitwert 31. Dez. 2014
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert ergebnisneutral	Beizulegender Zeitwert ergeb- niswirksam		
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>							
Flüssige Mittel	n.a.	1.683		1.683			1.683
Kurzfristige Finanzanlagen	FAHfT	5			5		5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	1.946		1.946			1.946
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	224		224			224
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	46			46		46
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	128		128			128
Langfristige Finanzanlagen							
Sonstige Kapitalanlage	FAHfT	80			80		80
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	AfS	49	16	33			49
Kredite	LaR	0	0				0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	5		5			5
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FAHfT	10			10		10
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	27	27				27
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	LaR	51		51			51
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	194		194			194
Schuldscheindarlehen	FLAC	95		95			100
Eurobond	FLAC	–	–				–
Wandelanleihe	FLAC	–	–				–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	1.652		1.652			1.652
Kurzfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	500		500			500
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	44		44			44
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	9			9		9
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	35		35			35
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	3				3	3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten							
Bankverbindlichkeiten	FLAC	–	–				–
Schuldscheindarlehen	FLAC	123		123			129
Eurobond	FLAC	990		990			1.000
Wandelanleihe	FLAC	471		471			545
Langfristige abgegrenzte Schulden	FLAC	9		9			9
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivate mit Sicherungsbeziehung	n.a.	–		–			–
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	FLHfT	2			2		2
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	FLAC	0		0			0
Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing	n.a.	7				7	7
Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	FLAC	41		41			41
<b>davon: aggregiert nach Kategorien gemäß IAS 39</b>							
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte		141					
davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft (Fair Value Option – FVO)		–					
davon: zu Handelszwecken gehalten (Financial Assets Held for Trading – FAHfT)		141					
Kredite und Forderungen (Loans and Receivables – LaR)		2.152					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (Available-for-Sale Financial Assets – AfS)		49					
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Financial Liabilities Measured at Amortised Cost – FLAC)		4.110					
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten zu Handelszwecken (Financial Liabilities Held for Trading – FLHfT)		11					

**HIERARCHISCHE EINSTUFUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE VON FINANZINSTRUMENTEN GEMÄSS IFRS 13  
ZUM 31. DEZEMBER 2015**

in Mio. €	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	5		5	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	181		181	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	47		47	
Langfristige Finanzanlagen	117		36	81
Schuldverschreibungen	42			42
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>392</b>		<b>269</b>	<b>123</b>
 Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	 366		 366	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	36		36	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	26		26	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.626	1.626		
Earn-Out-Komponenten	21			21
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2.075</b>	<b>1.626</b>	<b>428</b>	<b>21</b>

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 2014**

in Mio. €	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2014	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Kurzfristige Finanzanlagen	5		5	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	229		229	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	56		56	
Langfristige Finanzanlagen	113		33	80 <sup>1</sup>
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>403</b>		<b>323</b>	<b>80</b>
 Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	 294		 294	
Derivative Finanzinstrumente				
Derivate mit Sicherungsbeziehung	44		44	
Derivate ohne Sicherungsbeziehung	11		11	
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.674	1.545	129	
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2.023</b>	<b>1.545</b>	<b>478</b>	
	Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2014	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2014
<b>1</b> Diese Kategorie enthält eine 8,33%ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 80 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	80	1	-	80

Stufe 1 basiert auf quotierten Preisen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Stufe 2 basiert auf Inputfaktoren, die direkte (d.h. Preise) oder indirekte (d.h. hergeleitete Preise) beobachtbare Marktdaten für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten darstellen und nicht quotierte Preise aus Stufe 1 sind.

Stufe 3 basiert auf Inputfaktoren für die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht an einem Markt beobachtbar sind (unbeobachtbare Inputfaktoren).

### ÜBERLEITUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE DER STUFE 3

in Mio. €		Beizulegender Zeitwert 1. Jan. 2015	Zugänge	Abgänge	Gewinne	Verluste	Beizulegender Zeitwert 31. Dez. 2015
Langfristige Finanzanlagen	Diese Kategorie enthält eine 8,33 %ige Kapitalbeteiligung an der FC Bayern München AG in Höhe von 81 Mio. €. Anstatt einer regulären Verzinsung werden von der FC Bayern München AG Dividenden ausgeschüttet. Diese Dividenden werden ergebniswirksam in den sonstigen Finanzerträgen ausgewiesen.	80	–	–	1	–	81
Schuldverschreibungen	Am 23. Januar 2015 unterzeichnete der Konzern eine feste Vereinbarung hinsichtlich des Verkaufs des Geschäftssegments Rockport, welches zum 31. Juli 2015 veräußert wurde und bedingt Schuldverschreibungen umfasste. Die Discounted-Cashflow-Methode wird angewendet.	–	42	–	–	–	42
Earn-Out-Komponenten	Die Übernahme von Runtastic beinhaltet Earn-Out-Komponenten, die auf Basis der Discounted-Cashflow-Methode bewertet wurden. Die Earn-Out-Komponenten sind vom Verbleib des Runtastic Managements sowie der Erreichung bestimmter Erfolgskennzahlen innerhalb der ersten drei Jahre nach Kauf abhängig.	–	21	–	–	–	21

Aufgrund der kurzen Laufzeiten der flüssigen Mittel, kurzfristigen Finanzanlagen, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen kurzfristigen finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten wird angenommen, dass die beizulegenden Zeitwerte den Buchwerten entsprechen.

Die beizulegenden Zeitwerte der langfristigen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt. Zur Diskontierung werden auf die entsprechenden Fristigkeiten bezogene, marktübliche Zinssätze, angepasst um eine konzernspezifische Kreditrisikoprämie, verwendet.

Für die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten, als „zur Veräußerung verfügbar“ klassifizierten, langfristigen Finanzanlagen basieren die Zeitwerte auf dem an einem aktiven Markt notierten Marktpreis oder werden als Barwerte der zukünftig erwarteten Cashflows ermittelt.

Die beizulegenden Zeitwerte von Fremdwährungsoptionen sowie von Devisen- und Warentermingeschäften werden auf Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von Fremdwährungsoptionen werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Der beizulegende Zeitwert einer Option wird neben der Restlaufzeit der Option zusätzlich durch weitere Faktoren, wie z. B. die aktuelle Höhe und Volatilität des zugrunde liegenden Wechselkurses, beeinflusst.

Gemäß IFRS 13 zeigen die folgenden Tabellen die Bewertungsmethoden für den beizulegenden Zeitwert nach Stufe 1, Stufe 2 und Stufe 3 sowie die wesentlichen nicht beobachtbaren Parameter, die zur Bewertung verwendet worden sind.

### NICHT ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 1

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Wandelanleihe	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Wandelanleihe zum 31. Dezember 2015.	Nicht anwendbar	FLAC
Eurobond	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis des Eurobonds zum 31. Dezember 2015.	Nicht anwendbar	FLAC

**ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 2**

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Kurzfristige Finanzanlagen	Der adidas Konzern verwendet die Discounted-Cashflow-Methode. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Aufgrund der kurzen Laufzeit der Einlagen wird unterstellt, dass der beizulegende Zeitwert dem Nominalwert entspricht.	Nicht anwendbar	FAHfT
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Der beizulegende Zeitwert basiert auf dem Marktpreis der Vermögenswerte zum 31. Dezember 2015.	Nicht anwendbar	AfS
Devisentermingeschäfte	Für das Währungspaar EUR/USD verwendet der adidas Konzern die Par-Methode, welche aktiv gehandelte Zukunftsraten unterstellt. Für alle anderen Währungen findet die Zero-Coupon-Methode Anwendung, bei der die Zukunftsraten auf Basis von Einlage- und Swapzinssätzen berechnet werden.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FAHfT
Währungsoptionen	Der adidas Konzern verwendet das Garman-Kohlhagen-Modell, eine erweiterte Version des Black-Scholes-Modells.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FAHfT
Warentermingeschäfte	Zur Berechnung des Marktwerts werden Rohstoffzukunftsraten herangezogen, die mit Einlage- und Swapzinssätzen diskontiert werden.	Nicht anwendbar	n. a. bzw. FAHfT

**NICHT ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 2**

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Kategorie
Schuldscheindarlehen	Der adidas Konzern verwendet die Discounted-Cashflow-Methode. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes.	Nicht anwendbar	FLAC

**ZUM BEIZULEGENDEN ZEITWERT BEWERTETE FINANZINSTRUMENTE STUFE 3**

Art	Bewertungsmethode	Wesentliche, nicht beobachtbare Inputfaktoren	Beziehung zwischen wesentlichen, nicht beobachtbaren Inputfaktoren und der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts	Kategorie
Kapitalbeteiligung FC Bayern München AG	Diese Finanzanlage verfügt über keinen auf einem aktiven Markt notierten Marktpreis. Es werden bestehende vertragliche Regelungen (auf Basis der extern beobachtbaren Dividendenpolitik der FC Bayern München AG) zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum 31. Dezember 2015 berücksichtigt.	Siehe Spalte „Bewertungsmethode“		FAHfT
Schuldverschreibungen	Die Discounted-Cashflow-Methode wird verwendet. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftigen erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes. Die zukünftigen erwarteten Zahlungsströme werden ermittelt unter Berücksichtigung möglicher Szenarien für erwartete Dividenden, des Werts, der unter jedem Szenario gezahlt wird, und der Eintrittswahrscheinlichkeit für jedes Szenario.	Risikoadjustierter Diskontierungssatz	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn die Dividenden höher (niedriger) wären oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	AfS
Earn-Out-Komponenten	Der adidas Konzern verwendet die Discounted-Cashflow-Methode. Das Bewertungsmodell addiert den Barwert der zukünftig erwarteten Zahlungsströme. Diese werden abgezinst unter Zuhilfenahme eines risikoadjustierten Diskontierungssatzes.	Risikoadjustierter Diskontierungssatz	Der ermittelte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (reduzieren), wenn das EBITDA höher (niedriger) wäre oder der risikoadjustierte Diskontierungssatz niedriger (höher) wäre.	n. a.

**NETTOGEWINNE ODER -VERLUSTE AUS FINANZINSTRUMENTEN, DIE ERGEBNISWIRKSAM  
ERFAST WURDEN**

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte oder finanzielle Verbindlichkeiten	- 1	- 13
Davon: beim erstmaligen Ansatz als solche eingestuft	-	-
Davon: zu Handelszwecken gehalten	- 1	- 13
Kredite und Forderungen	- 17	- 26
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	10	12

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 Zinszahlungen.

Nettогewinne oder -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten hauptsächlich Wertminde rungsaufwendungen und Wertaufholungen.

Nettогewinne oder -verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungs kosten bewertet werden, beinhalten Effekte aus vorzeitiger Tilgung und Auflösungen von abgegrenzten Schulden.

Die nach IFRS 7 „Finanzinstrumente: Angaben“, Paragraphen 13A bis 13F („Saldierung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten“) sowie 31 bis 42 („Art und Ausmaß der sich aus Finanzinstrumenten ergebenden Risiken“), erforderlichen Angaben sind der **ERLÄUTERUNG 07** und dem Konzernlagebericht zu entnehmen **SIEHE „RISIKO- UND CHANCENBERICHT“, S. 156.**

**Finanzinstrumente zur Absicherung des Währungsrisikos**

Der adidas Konzern nutzt Möglichkeiten zum natürlichen Ausgleich von Währungsrisiken sowie Devisentermingeschäfte, Währungsoptionen und Währungsswaps. Zum 31. Dezember 2015 hat der Konzern ausstehende Währungsoptionskontrakte mit gezahlten Optionsprämien in einem Gesamtbetrag von 0 Mio. € (2014: 0 Mio. €) abgeschlossen. Marktwertveränderungen des effektiven Teils von Währungssicherungsgeschäften werden ergebnisneutral in die Hedging-Rücklage bzw. als Bestandteil der Anschaffungskosten der Vorräte gebucht und zum gleichen Zeitpunkt wie die zugrunde liegenden gesicherten Transaktionen ergebniswirksam erfasst. Ein Betrag von -1 Mio. € nach Steuern (2014: 22 Mio. €) für Währungsoptionen und ein Betrag von 112 Mio. € nach Steuern (2014: 154 Mio. €) für Devisentermingeschäfte wurden ergebnisneutral in der Hedging-Rücklage erfasst. Währungsoptionsprämien wirkten sich 2015 in Höhe von 1 Mio. € ergebniswirksam aus (2014: 3 Mio. €).

Die gesamten Zeitwerte der Fremdwährungsoptionen, die nicht Teil einer Absicherung waren, in Höhe von 0 Mio. € (2014: -0 Mio. €) wurden in 2015 ergebniswirksam erfasst. Aufgrund einer Veränderung des Exposures wurden im Geschäftsjahr 2015 einige Währungssicherungsgeschäfte geschlossen, was zu einer ergebniswirksamen Umklassifizierung von -1 Mio. € aus der Hedging-Rücklage führte.

Insgesamt wurden für die Produktbeschaffung in den Geschäftsjahren 2015 und 2014 Sicherungs instrumente zur Absicherung eines Nettoebetrags von 6,2 Mrd. US-Dollar bzw. 5,6 Mrd. US-Dollar gekauft.

Die Nominalbeträge aller offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**NOMINALBETRÄGE ALLER AUSSTEHENDEN KURSSICHERUNGSGESCHÄFTE**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Devisentermingeschäfte	8.926	6.738
Währungsoptionen	59	278
<b>Gesamt</b>	<b>8.985</b>	<b>7.016</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. 2015	31. Dez. 2014
Devisentermingeschäfte	4.286	3.192
Währungsoptionen	0	278
<b>Gesamt</b>	<b>4.286</b>	<b>3.470</b>

Der beizulegende Zeitwert sämtlicher ausstehender Kurssicherungsinstrumente stellt sich wie folgt dar:

#### BEIZULEGENDE ZEITWERTE

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014		
	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert	Positiver beizulegender Zeitwert	Negativer beizulegender Zeitwert
Devisentermingeschäfte	204	-59	245	-50
Währungsoptionen	0	-1	26	-0
<b>Gesamt</b>	<b>204</b>	<b>- 60</b>	<b>271</b>	<b>- 50</b>

Vom saldierten beizulegenden Zeitwert für Devisentermingeschäfte entfallen 146 Mio. € (2014: 163 Mio. €) auf Hedging-Instrumente, die für die Bilanzierung nach Hedge Accounting gemäß IAS 39 „Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung“ geeignet sind und in der Hedging-Rücklage erfasst worden sind. Der verbleibende saldierte beizulegende Zeitwert von -2 Mio. € (2014: 32 Mio. €) entfällt mehrheitlich auf Währungsswaps zu Zwecken des Liquiditätsmanagements und auf Devisentermingeschäfte zur Absicherung von konzern-internen Dividendenforderungen und ist ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung erfasst worden. Der gesamte beizulegende Zeitwert der offenen Währungsoptionen in Höhe von -1 Mio. € (2014: 26 Mio. €) entfällt auf Cashflow-Hedges. Die vorstehend genannte Zahl enthält sowohl positive Zeitwerte in Höhe von 1 Mio. € (2014: 0 Mio. €) als auch negative Zeitwerte in Höhe von -0 Mio. € (2014: -0 Mio. €) und reflektiert im Gegensatz zu der vorangehenden Tabelle keine inneren Werte der Optionen.

Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts aus offenen Cashflow-Hedges, die der Absicherung künftiger Verkaufstransaktionen dienen, werden zu dem Zeitpunkt, an dem das geplante Warengeschäft stattfindet, ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung berücksichtigt. Diese Geschäfte sind zum größten Teil für 2016 geplant. Zum Bilanzstichtag sind Gewinne in Höhe von 26 Mio. € (2014: Verluste in Höhe von 1 Mio. €) in den Vorräten erfasst worden, die in 2016 ergebniswirksam in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung berücksichtigt werden.

Für die Absicherung des Währungsrisikos von Nettoinvestitionen in ausländische Tochterunternehmen, hauptsächlich LLC „adidas, Ltd.“ sowie adidas Sports (China) Co. Ltd., wird eine Hedging-Rücklage in Höhe von -56 Mio. € (2014: -4 Mio. €) ausgewiesen. Diese bleibt so lange bestehen, bis das ausländische Tochterunternehmen veräußert wird. Zum 31. Dezember 2015 wurden keine unwirksamen Teile der Absicherung im Periodenergebnis erfasst.

Der adidas Konzern setzt anerkannte finanzmathematische Berechnungsmodelle, basierend auf den herrschenden Marktbedingungen zum Bilanzstichtag, ein, um die beizulegenden Zeitwerte der nicht börsengehandelten derivativen Finanzinstrumente festzustellen.

2015 ist für die Berechnung der beizulegenden Zeitwerte der Derivate hauptsächlich die „Par-Methode“, die auf tatsächlich im Markt gehandelte Forward-Kurse abstellt, herangezogen worden.

## **ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-GEWINN-UND-VERLUST-RECHNUNG**

Alle Zahlen der Geschäftsjahre 2014 und 2015 in den „Erläuterungen zur Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung“ beziehen sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf die fortgeführten Geschäftsbereiche des Konzerns.

**30  
SONSTIGE BETRIEB-  
LICHE ERTRÄGE**

Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

### SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Erträge aus der Auflösung von abgegrenzten Schulden und Rückstellungen	50	89
Einzahlungen auf ausgebuchte Forderungen	4	3
Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	1	2
Wertaufholungen für immaterielle und materielle Vermögenswerte	1	1
Übrige Erträge	42	44
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>96</b>	<b>138</b>

Die übrigen Erträge resultieren im Wesentlichen aus Kostenweiterberechnungen.

**31  
SONSTIGE  
BETRIEBLICHE  
AUFWENDUNGEN**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen die Aufwendungen für Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Logistik und zentrale Verwaltung. Des Weiteren werden darin die Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (außer Wertminderungsaufwendungen für Geschäfts- oder Firmenwerte) ausgewiesen, mit Ausnahme der in den Umsatzkosten enthaltenen Abschreibungen.

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 2015 entfielen 26 % (2014: 25 %) 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 357 Mio. € bzw. 325 Mio. € in den Geschäftsjahren 2015 und 2014. Davon wurden 3 Mio. € bzw. 2 Mio. € in den Umsatzkosten ausgewiesen, da diese Beträge direkt den Herstellungskosten zuzurechnen sind.

### SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Aufwendungen für Marketinginvestitionen	1.886	1.548
Aufwendungen für Point-of-Sale-Investitionen	462	375
Marketinggemeinkosten <sup>1</sup>	554	427
Vertrieb <sup>1</sup>	2.040	1.915
Logistik <sup>1</sup>	859	763
Forschung und Entwicklung <sup>1</sup>	139	126
Zentrale Verwaltung <sup>1</sup>	1.350	1.050
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>7.289</b>	<b>6.203</b>
Davon: Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen	354	323

<sup>1</sup> Enthält Personal- und Verwaltungsaufwand.

**32**  
**KOSTENARTEN**

In der Gewinn-und-Verlust-Rechnung werden die Aufwendungen nach Funktionen unter Anwendung des Umsatzkostenverfahrens dargestellt. Zusätzliche Informationen über die Herkunft dieser Aufwendungen nach Kostenarten werden im Folgenden gegeben.

**Materialaufwand**

Der Materialaufwand entspricht dem Betrag der Vorräte, der als Aufwand in der Berichtsperiode erfasst worden ist. Für die Geschäftsjahre 2015 und 2014 belief sich dieser auf 8,602 Mrd. € bzw. 7,478 Mrd. €.

**Personalaufwand**

Der Personalaufwand setzt sich wie folgt zusammen:

**PERSONALAUFWAND**

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Löhne und Gehälter	1.921	1.593
Sozialabgaben	187	178
Pensionsaufwand	76	71
<b>Personalaufwand</b>	<b>2.184</b>	<b>1.842</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.

**33**  
**FINANZERTRÄGE/  
FINANZAUFWEN-  
DUNGEN**

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

**FINANZERTRÄGE**

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	19	4
Zinserträge aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	1	13
Zinserträge aus nicht-finanziellen Vermögenswerten	0	0
Wechselkursgewinne, netto	25	-
Sonstige	1	3
<b>Finanzerträge</b>	<b>46</b>	<b>19</b>

**FINANZAUFWENDUNGEN**

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	65	59
Zinsaufwendungen aus Finanzinstrumenten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden	0	0
Zinsaufwendungen aus sonstigen Rückstellungen und nicht-finanziellen Verbindlichkeiten	0	3
Wechselkursverluste, netto	-	3
Sonstige	1	2
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>67</b>	<b>67</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 1 Mio. € für das Geschäftsjahr 2015 (2014: 2 Mio. €).

Für Informationen bezüglich zur Veräußerung verfügbarer Wertpapiere, Finanzverbindlichkeiten und Finanzinstrumenten **SIEHE ERLÄUTERUNGEN 06, 15, 18 UND 29.**

## 34 ERTRAGSTEUERN

Die adidas AG und ihre deutschen Tochterunternehmen unterliegen der inländischen Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuer. Der für die Geschäftsjahre 2015 und 2014 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. 2015	31. Dez. 2014
Latente Steueransprüche	637	577
Latente Steuerschulden	-368	-390
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>269</b>	<b>186</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

#### ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERANSPRÜCHE

in Mio. €	2015	2014
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 1. Januar</b>	<b>186</b>	<b>148</b>
Latente Steuererträge	86	43
Veränderung Konsolidierungskreis <sup>1</sup>	-14	-1
Veränderung der latenten Steuern auf als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte <sup>2</sup>	7	27
Veränderung der latenten Steuern aufgrund von Neubewertungen der leistungsorientierten Pensionszusagen, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>3</sup>	-3	21
Veränderung der latenten Steuern, die sich auf die Veränderung des effektiven Teils des beizulegenden Zeitwerts von Sicherungsinstrumenten bezieht, erfasst im sonstigen Ergebnis <sup>4</sup>	30	-37
Währungsumrechnungeffekte	-23	-13
<b>Latente Steueransprüche, netto zum 31. Dezember</b>	<b>269</b>	<b>186</b>

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung 04.

<sup>2</sup> Siehe Erläuterungen 03 und 11.

<sup>3</sup> Siehe Erläuterung 24.

<sup>4</sup> Siehe Erläuterung 29.

Die latenten Bruttosteueransprüche und -steuerschulden des Konzerns nach Wertberichtigung und vor entsprechender Verrechnung beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

#### **LATENTE STEUERN**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Langfristige Vermögenswerte	216	183
Kurzfristige Vermögenswerte	183	197
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	276	250
Kumulierte steuerliche Verlustvorräte	56	92
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>731</b>	<b>722</b>
Langfristige Vermögenswerte	348	363
Kurzfristige Vermögenswerte	80	102
Abgegrenzte Schulden und Rückstellungen	34	69
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>462</b>	<b>534</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>269</b>	<b>186</b>

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Steuervorteils wahrscheinlich ist. Für die Beurteilung der Wahrscheinlichkeit werden neben der Ertragslage der Vergangenheit und den jeweiligen Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft auch geeignete steuerliche Strukturmaßnahmen berücksichtigt.

Die latenten Steueransprüche, deren Realisierung nicht wahrscheinlich ist, sind im Geschäftsjahr 2015 von 524 Mio. € auf 653 Mio. € angestiegen. Sie entfallen zu einem großen Teil auf steuerliche Verlustvorräte und ungenutzte Steuergutschriften für ausländische Steuern der Steuergruppe USA, die 2026 beginnen zu verfallen. Die verbleibenden nicht aktivierten latenten Steueransprüche betreffen Tochterunternehmen in Ländern, in denen nicht mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, dass die entsprechenden Steuervorteile realisiert werden.

Der Konzern berücksichtigt keine latenten Steuerschulden für einbehaltene Gewinne ausländischer Tochterunternehmen, falls diese Gewinne als voraussichtlich permanent investiert betrachtet werden. Wenn diese Gewinne, deren wertmäßige Ermittlung nicht praktikabel ist, als Dividenden ausgeschüttet werden würden oder der Konzern seine Beteiligung an dem jeweiligen Tochterunternehmen veräußern würde, könnte eine zusätzliche Steuerschuld entstehen.

#### **Steueraufwand**

Der Steueraufwand stellt sich wie folgt dar:

#### **ERTRAGSTEUERAUFWAND**

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Laufender Steueraufwand	439	315
Latente Steuererträge	-86	-43
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>353</b>	<b>271</b>

In den latenten Steuererträgen ist ein Steuerertrag von 111 Mio. € enthalten (2014: 24 Mio. €), der auf das Entstehen bzw. die Auflösung temporärer Differenzen zurückzuführen ist.

Der effektive Steuersatz des Konzerns weicht von einem erwarteten Steuersatz in Höhe von 30 % für das Geschäftsjahr 2015 wie folgt ab:

#### ÜBERLEITUNG DES STEUERSATZES

	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015		1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
Erwarteter Ertragsteueraufwand	312	30,0	251	30,0
Steuersatzunterschiede	-139	-13,4	-117	-14,1
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	35	3,4	18	2,2
Geschäfts- oder Firmenwert Wertminderungsaufwendungen	10	1,0	23	2,8
Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen	95	9,2	42	5,0
Änderung von Steuersätzen	-21	-2,0	6	0,7
Sonstige, netto	2	0,1	1	0,1
	<b>294</b>	<b>28,3</b>	<b>224</b>	<b>26,8</b>
Quellensteueraufwand	59	5,7	47	5,6
<b>Ertragsteueraufwand</b>	<b>353</b>	<b>34,0</b>	<b>271</b>	<b>32,5</b>

Die Steuerquote wird in den Geschäftsjahren 2015 und 2014 durch die nicht steuerwirksamen Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts beeinflusst. Die Steuerquote bereinigt um die Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts beträgt 32,9 % bzw. 29,7 %.

Die Zeile „Verluste, für die keine Steueransprüche bilanziert werden konnten, und Veränderungen der Wertberichtigungen“ beinhaltet im Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen Veränderungen der Wertberichtigungen der Steuergruppe USA.

Die Zeile „Änderung von Steuersätzen“ reflektiert in dem Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen die Steuersatzreduzierung in Großbritannien in 2015.

#### 35

#### ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der vom Konzern erworbenen eigenen Aktien, ermittelt.

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen und aufgegebenen Geschäftsbereichen wird durch Division des auf die Anteilseigner entfallenden Gewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien im entsprechenden Geschäftsjahr, abzüglich der vom Konzern erworbenen eigenen Aktien, ermittelt.

Eine Berücksichtigung von potenziellen 6,1 Millionen verwässernden Aktien aufgrund der Ausgabe der Wandelanleihe im März 2012 ist bei der Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie im Geschäftsjahr 2015 nicht erforderlich, da die Wandlungsoption zum Bilanzstichtag keinen Wert aufweist  **SIEHE ERLÄUTERUNG 18.** Der durchschnittliche Aktienkurs erreichte im Geschäftsjahr 2015 73,07 € je Aktie und überstieg damit nicht den Wandlungspreis von 82,00 € je Aktie. Aufgrund vertraglicher Bedingungen zum Dividendschutz wurde der Wandlungspreis mit Wirkung vom 8. Mai 2015 von 82,56 € auf 82,00 € geändert.

## ERGEBNIS JE AKTIE

	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)	686	564
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn (in Mio. €)	6	6
<b>Auf Anteilseigner entfallender Gewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in Mio. €)</b>	<b>680</b>	<b>558</b>
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	201.536.418	208.776.457
<b>Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in €)</b>	<b>3,37</b>	<b>2,67</b>
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn (in Mio. €)	634	490
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	201.536.418	208.776.457
<b>Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in €)</b>	<b>3,15</b>	<b>2,35</b>

Für Informationen zu dem unverwässerten und verwässerten Ergebnis je Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen  **SIEHE ERLÄUTERUNG 03.**

## SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

### 36 SEGMENT- INFORMATION

Der Konzern ist primär in einem Wirtschaftszweig tätig, und zwar in der Entwicklung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Sport- und Freizeitartikeln.

Im Zusammenhang mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres 2015 veröffentlichten neuen Geschäftsplan ist die interne Konzernorganisationsstruktur neu aufgestellt und die Zusammensetzung der berichtspflichtigen Segmente entsprechend angepasst worden. Die neue Organisationsstruktur basiert auf dem konzernweiten „Omni-Channel-Go-to-Market“-Ansatz. Die interne Berichterstattung des Konzerns für Managementzwecke für die Marken adidas und Reebok ist nicht mehr nach Vertriebskanälen, sondern nach Märkten gegliedert. Von den ursprünglichen sechs Geschäftssegmenten sind die Geschäftssegmente Großhandel und Einzelhandel daher durch die regionalen Märkte ersetzt worden. Damit einhergehend ist auch die Segmentberichterstattung für das Geschäftsjahr 2014 entsprechend angepasst worden.

In Anlehnung an die neue Berichterstattungsstruktur des Konzerns für Managementzwecke nach Märkten und gemäß der Definition des IFRS 8 „Geschäftssegmente“ sind zum 31. Dezember 2015 13 Geschäftssegmente identifiziert worden: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, TaylorMade-adidas Golf, Reebok-CCM Hockey, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche. Aufgrund der Veräußerung des Geschäftssegments Rockport am 31. Juli 2015 werden die Ergebnisse des Geschäftssegments Rockport zum 31. Dezember 2015 bzw. zum 31. Dezember 2014 als aufgegebener Geschäftsbereich berichtet. Die Märkte Naher Osten, Südkorea und Südostasien/Pazifik wurden zum Segment MEAA („Middle East, Africa and other Asian markets“) aggregiert. Entsprechend den Kriterien des IFRS 8 für berichtspflichtige Segmente werden die Geschäftssegmente Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan und MEAA separat berichtet. Die restlichen Geschäftssegmente werden aus Wesentlichkeitsgründen unter Andere Geschäftssegmente zusammengefasst. Die folgenden historischen und erwarteten künftigen Wirtschaftsindikatoren wurden bewertet, um zu bestimmen, dass die aggregierten Geschäftssegmente ähnliche Eigenschaften besitzen: Profitabilitätsmerkmale auf Ebene der Nettomarge und des Ergebnisbeitrags, Wachstumsraten des Bruttoinlandprodukts (BIP) sowie Verbraucherpreisinflation.

In den einzelnen Märkten werden alle Großhandels-, Einzelhandels- und eCommerce-Aktivitäten berichtet, die sich auf den Vertrieb von adidas und Reebok Produkten an Einzelhändler und Endkonsumenten beziehen.

Das Geschäftssegment TaylorMade-adidas Golf beinhaltet die Marken TaylorMade, adidas Golf, Adams Golf und Ashworth.

Rockport entwirft und vertreibt hauptsächlich Lederschuhe für Männer und Frauen.

Reebok-CCM Hockey entwirft, produziert und vertreibt Eishockey-Ausrüstung wie Schläger, Schlittschuhe und Schutzausrüstung. Zudem entwirft, produziert und vertreibt Reebok-CCM Hockey Bekleidung, hauptsächlich unter den Markennamen Reebok Hockey und CCM.

Runtastic ist im Bereich digitale Gesundheit und Fitness tätig. Das Unternehmen stellt ein umfangreiches Ecosystem zum Erfassen und Verwalten von Gesundheits- und Fitnessdaten zur Verfügung.

Das Segment Andere zentral geführte Geschäftsbereiche umfasst vor allem die Geschäftsaktivitäten der Labels Y-3 und Porsche Design Sport by adidas sowie die Geschäftsaktivitäten der Marke Five Ten im Bereich Outdoor-Action-Sport. Darüber hinaus beinhaltet das Segment auch Einzelhandelsaktivitäten des adidas neo Labels sowie das internationale Clearance Management.

Bestimmte zentralisierte Funktionen des Konzerns erfüllen nicht die Definition von IFRS 8 zu berichtspflichtigen Segmenten. 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 Konzernzentrale. Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen, die auf diese Zentralfunktionen entfallen, werden zusammen mit anderen nicht zuzuordnenden Posten und den Eliminierungen zwischen den Segmenten in den Überleitungsrechnungen ausgewiesen.

Der Hauptentscheidungsträger des adidas Konzerns ist definiert als der gemeinsame Vorstand der adidas AG.

Zwischen den berichtspflichtigen Geschäftssegmenten fallen keine Umsätze an. Die zur Erstellung der Segmentinformation angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsregeln stimmen mit denen des adidas Konzerns überein  **SIEHE ERLÄUTERUNG 02.**

Das Ergebnis der berichtspflichtigen Segmente wird in dem Posten ‚Segmentbetriebsergebnis‘ berichtet. Dieser Posten war bisher definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten direkt zurechenbaren Kosten (im Wesentlichen Vertriebs- und Logistikkosten), vor Aufwendungen für Marketinginvestitionen und nicht direkt zuordenbaren Betriebsgemeinkosten. Seit dem 1. Januar 2015 ist das Segmentbetriebsergebnis definiert als Bruttoergebnis abzüglich der dem Segment oder der Gruppe von Segmenten zurechenbaren sonstigen betrieblichen Aufwendungen (inkl. Aufwendungen für Marketinginvestitionen) zuzüglich der Lizenz- und Provisionserträge und der sonstigen betrieblichen Erträge (Betriebsergebnis).

Die Segmentvermögenswerte enthalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte. Nur diese Posten werden regelmäßig dem Hauptentscheidungsträger gemeldet. Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen (außer für Geschäfts- oder Firmenwerte) und Wertaufholungen sowie Investitionen in langfristige Vermögenswerte sind Teil der Segmentberichtserstattung, obwohl Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht Bestandteil der Segmentvermögenswerte sind. Einem Segment oder einer Gruppe von Segmenten nicht direkt zurechenbare Abschreibungen, Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen werden in den Überleitungen unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Die Segmentschulden enthalten lediglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aus dem operativen Geschäft, da keine weiteren Verbindlichkeiten regelmäßig an den Hauptentscheidungsträger berichtet werden.

Zinserträge und Zinsaufwendungen sowie Ertragsteuern sind nicht den berichtspflichtigen Segmenten zugeordnet und werden auch nicht separat an den Hauptentscheidungsträger berichtet.

**SEGMENTANGABEN I**

in Mio. €	Umsatzerlöse (mit Dritten) <sup>1</sup>		Segmentbetriebsergebnis <sup>1</sup>		Segmentvermögenswerte <sup>2</sup>		Segmentschulden <sup>2</sup>	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Westeuropa	4.539	3.793	909	666	1.327	1.013	145	122
Nordamerika	2.753	2.217	69	120	891	744	96	47
China	2.469	1.786	866	617	465	335	146	109
Russland/GUS	739	1.098	85	173	204	226	6	17
Lateinamerika	1.783	1.612	235	199	619	629	63	91
Japan	776	744	147	121	233	243	34	75
MEAA	2.388	1.925	664	555	633	553	77	67
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	1.467	1.358	-89	-57	684	709	117	134
Andere Geschäftsssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	159	283	-18	19	0	139	0	37
Andere Geschäftssegmente (gesamt)	1.627	1.641	-107	-38	684	848	117	171
<b>Gesamt</b>	<b>17.075</b>	<b>14.817</b>	<b>2.869</b>	<b>2.413</b>	<b>5.056</b>	<b>4.591</b>	<b>683</b>	<b>699</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>		Wertminderungsaufwendungen und Wertaufholungen <sup>1</sup>	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Westeuropa	63	35	33	27	4	5
Nordamerika	32	32	21	18	7	6
China	76	56	43	34	1	-0
Russland/GUS	16	29	24	39	2	4
Lateinamerika	30	35	22	22	2	-
Japan	13	8	10	9	0	0
MEAA	35	31	27	20	1	-0
Andere Geschäftssegmente (fortgeführte Geschäftsbereiche)	18	20	20	17	1	1
Andere Geschäftsssegmente (aufgegebene Geschäftsbereiche)	4	6	4	7	-0	-0
Andere Geschäftssegmente (gesamt)	22	26	24	23	1	1
<b>Gesamt</b>	<b>287</b>	<b>253</b>	<b>204</b>	<b>191</b>	<b>18</b>	<b>16</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. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Berichtspflichtige Segmente	15.448	13.176
Andere Geschäftssegmente	1.627	1.641
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	-159	-283
<b>Gesamt</b>	<b>16.915</b>	<b>14.534</b>

### BETRIEBSERGEWINN

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Betriebsergebnis der berichtspflichtigen Segmente	2.975	2.451
Betriebsergebnis in Anderen Geschäftssegmenten	–107	–38
<b>Segmentbetriebsergebnis</b>	<b>2.869</b>	<b>2.413</b>
Zentralbereiche/Konsolidierung	–1.172	–890
Zentrale Aufwendungen für Marketinginvestitionen	–621	–542
Wertminderungsaufwendungen der Geschäfts- oder Firmenwerte	–34	–78
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	18	–19
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>1.059</b>	<b>883</b>
Finanzerträge	46	19
Finanzaufwendungen	–67	–67
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>1.039</b>	<b>835</b>

Das Betriebsergebnis von zentralisierten Funktionen, die kein Segment darstellen, wie z. B. die Funktionen Global Brands und Global Sales (zentrale Marken- und Vertriebssteuerung für die Marken adidas und Reebok) und die Funktionen des zentralen Treasury und der weltweiten Beschaffung sowie anderer Abteilungen der Konzernzentrale, wird unter Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

### INVESTITIONEN

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Berichtspflichtige Segmente	265	226
Andere Geschäftssegmente	22	26
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–4	–6
Zentralbereiche/Konsolidierung	230	307
<b>Gesamt</b>	<b>513</b>	<b>554</b>

### ABSCHREIBUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Berichtspflichtige Segmente	181	168
Andere Geschäftssegmente	24	23
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	–4	–7
Zentralbereiche/Konsolidierung	138	124
<b>Gesamt</b>	<b>338</b>	<b>309</b>

### WERTMINDERUNGSAUFWENDUNGEN UND WERTAUFHOLUNGEN

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Berichtspflichtige Segmente	16	15
Andere Geschäftssegmente	1	1
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	0	0
Zentralbereiche/Konsolidierung	35	78
<b>Gesamt</b>	<b>52</b>	<b>94</b>

**VERMÖGENSWERTE**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der berichtspflichtigen Segmente	4.372	3.743
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte der Anderen Geschäftssegmente	684	848
<b>Segmentvermögenswerte</b>	<b>5.056</b>	<b>4.591</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte, die keinem Segment zugeordnet sind	106	21
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	1.737	2.086
Sonstige kurzfristige Aktiva	598	789
Langfristige Aktiva	5.846	5.070
Umgliederung in Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	– 0	– 139
<b>Gesamt</b>	<b>13.343</b>	<b>12.417</b>

**SCHULDEN**

in Mio. €	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der berichtspflichtigen Segmente	566	528
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen der Anderen Geschäftssegmente	117	171
<b>Segmentschulden</b>	<b>683</b>	<b>699</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die keinem Segment zugeordnet sind	1.342	990
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	509	379
Sonstige kurzfristige Passiva	2.831	2.346
Langfristige Passiva	2.332	2.422
Umgliederung in Verbindlichkeiten klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	0	– 37
<b>Gesamt</b>	<b>7.696</b>	<b>6.799</b>

**Informationen über Produkte****UMSATZERLÖSE (MIT DRITTEN)**

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Schuhe	8.519	6.939
Bekleidung	6.970	6.281
Zubehör	1.585	1.597
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	– 159	– 283
<b>Gesamt</b>	<b>16.915</b>	<b>14.534</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 der Gesellschaft zugeordnet. Diese bestehen aus Sachanlagen, Geschäfts- oder Firmenwerten, Markenrechten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten.

### GEOGRAFISCHE INFORMATIONEN

in Mio. €	Umsatzerlöse (mit Dritten)		Langfristige Vermögenswerte	
	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Westeuropa	4.937	4.135	1.960	1.619
Nordamerika	3.620	3.124	1.177	1.107
China	2.491	1.811	462	358
Russland/GUS	757	1.129	363	380
Lateinamerika	1.797	1.627	282	236
Japan	947	917	193	157
MEAA	2.525	2.073	533	465
Zentralbereiche/Konsolidierung	0	0	–	0
Umgliederung in aufgegebene Geschäftsbereiche	– 159	– 283	–	–
<b>Gesamt</b>	<b>16.915</b>	<b>14.534</b>	<b>4.970</b>	<b>4.322</b>

Westeuropa enthält für Deutschland Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeföhrte Geschäftsbereiche) in Höhe von 936 Mio. € bzw. 891 Mio. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 846 Mio. € bzw. 806 Mio. € für die Geschäftsjahre 2015 und 2014. Auf die USA entfallen in Nordamerika Umsatzerlöse (mit Dritten) (fortgeföhrte Geschäftsbereiche) in Höhe von 3,091 Mrd. € bzw. 2,579 Mrd. € sowie langfristige Vermögenswerte in Höhe von 967 Mio. € bzw. 940 Mio. € für die Geschäftsjahre 2015 und 2014.

### 37 ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSS- RECHNUNG

In 2015 resultierte der erhöhte Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit im Vergleich zum Vorjahr vor allem aus dem höheren Gewinn vor Steuern. Demgegenüber standen höhere Zahlungen für Ertragsteuern.

Der Nettomittelabfluss aus der Investitionstätigkeit in 2015 bezog sich vor allem auf Auszahlungen für Sachanlagen wie z. B. Investitionen in die Einrichtung und Ausstattung von Geschäften im Einzelhandel, neue Bürogebäude, Lagerhäuser und in IT-Systeme sowie auf die Akquisition von Runtastic. Demgegenüber standen Erlöse aus der Veräußerung des Geschäftssegments Rockport.

Der Nettomittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit stand in erster Linie im Zusammenhang mit gezahlten Dividenden an die Anteilseigner der adidas AG sowie mit dem Rückeroberung eigener Aktien.

### MITTELABFLUSS/-ZUFLUSS AUS AUFGEGBEKEN GESCHÄFTSBEREICHEN

in Mio. €	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit	3	7
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	– 6	– 6
Mittelabfluss/-zufluss aus Finanzierungstätigkeit	–	–
<b>Mittelabfluss/-zufluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen</b>	<b>– 3</b>	<b>1</b>

### 38 SONSTIGE FINAN- ZIELLE VERPFLICH- TUNGEN UND EVENTUALVERBIND- LICHKEITEN

#### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Der Konzern hat sonstige finanzielle Verpflichtungen (fortgeföhrte 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. 2015	31. Dez. 2014
Innerhalb eines Jahres	982	836
Zwischen einem und fünf Jahren	2.593	2.590
Über fünf Jahre	2.204	1.766
<b>Gesamt</b>	<b>5.779</b>	<b>5.193</b>

Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen mit Laufzeiten über fünf Jahre haben zum 31. Dezember 2015 Restlaufzeiten von bis zu 15 Jahren.

Im Vergleich zum 31. Dezember 2014 sind die Verpflichtungen im Zusammenhang mit Promotion- und Werbeverträgen insbesondere infolge der Verlängerung der bestehenden Partnerschaft mit dem FC Bayern München gestiegen.

Zu den Verpflichtungen im Zusammenhang mit Leasing- und Dienstleistungsverträgen [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 28.](#)

#### **Prozess- und sonstige rechtliche Risiken**

Der Konzern ist gegenwärtig in verschiedene Rechtsstreitigkeiten verwickelt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit, hauptsächlich im Zusammenhang mit Distributionsverträgen sowie gewerblichen Schutz- und Urheberrechten, ergeben. Sofern die Höhe der Verpflichtung zuverlässig geschätzt werden kann, sind die Risiken aus diesen Rechtsstreitigkeiten in den sonstigen Rückstellungen berücksichtigt

[+ SIEHE ERLÄUTERUNG 20.](#) Das Management vertritt die Ansicht, dass eventuelle Verpflichtungen aus diesen Rechtsstreitigkeiten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben werden.

In Zusammenhang mit der Aufarbeitung der finanziellen Unregelmäßigkeiten bei Reebok India Company in 2012 sind u. a. verschiedene rechtliche Unsicherheiten aufgedeckt worden. Diese Risiken können nicht abschließend bewertet werden. Dennoch geht das Management davon aus, basierend auf Rechtsgutachten und internen Einschätzungen, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben werden.

## **39 BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEIN UNTERNEHMEN UND PERSONEN**

Gemäß den Definitionen des IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen“ wurden der Aufsichtsrat und der Vorstand der adidas AG als nahe stehende Personen identifiziert. Die Mitglieder dieser Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane erhalten lediglich Bezüge im Rahmen ihrer Funktion als Personen in Schlüsselpositionen. Für Informationen über die Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 40](#) [+ SIEHE VERGÜTUNGSSBERICHT, S. 36.](#)

Darüber hinaus ist adidas Pension Trust e.V. als nahe stehende Person anzusehen. Basierend auf einem Contractual Trust Arrangement verwaltet adidas Pension Trust e.V. im Rahmen einer Verwaltungstreuhänderschaft das Planvermögen zur Ausfinanzierung und Insolvenzsicherung eines Teils der Versorgungsverpflichtungen der adidas AG [+ SIEHE ERLÄUTERUNG 24.](#) Mitglieder des Vereins können Arbeitnehmer, leitende Angestellte und Mitglieder des Vorstands der adidas AG sein. Die adidas AG besitzt das Recht, sich Pensionszahlungen für das entsprechende Geschäftsjahr von adidas Pension Trust e.V. unter bestimmten vertraglich vereinbarten Bedingungen erstatten zu lassen.

## **40 SONSTIGE ANGABEN**

#### **Mitarbeiter**

Die Mitarbeiterzahlen (fortgeführte Geschäftsbereiche) stellen sich im Jahresdurchschnitt wie folgt dar:

#### **MITARBEITER**

	1. Jan. 2015 bis 31. Dez. 2015	1. Jan. 2014 bis 31. Dez. 2014
Einzelhandel	32.249	30.785
Vertrieb	3.955	4.095
Logistik	6.023	6.034
Marketing	4.536	3.999
Zentrale Verwaltung	4.660	4.569
Produktion	1.366	1.499
Forschung und Entwicklung	984	1.036
Informationstechnologie	1.147	1.108
<b>Gesamt</b>	<b>54.921</b>	<b>53.125</b>

**Honorar für Dienstleistungen des Abschlussprüfers des Konzernabschlusses**

Das als Aufwand erfassete Honorar für Abschlussprüfungen umfasst die Aufwendungen der adidas AG, Herzogenaurach, sowie aller deutschen Tochterunternehmen der adidas AG. Das Honorar der KPMG AG betrug für Abschlussprüfungsleistungen im Geschäftsjahr 2015 1,3 Mio. € (2014: 1,0 Mio. €).

Für Steuerberatungsleistungen durch den Abschlussprüfer wurden 0,0 Mio. € (2014: 0,1 Mio. €), für sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen des Abschlussprüfers wurden 0,5 Mio. € (2014: 1,0 Mio. €) und für sonstige Leistungen des Abschlussprüfers wurden 0,1 Mio. € (2014: 0,3 Mio. €) aufgewendet.

**Bezüge von Aufsichtsrat und Vorstand der adidas AG**

**Aufsichtsrat**

Die gemäß Satzung an die Aufsichtsratsmitglieder zu zahlende feste jährliche Vergütung belief sich auf insgesamt 1,2 Mio. € (2014: 0,9 Mio. €).

Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten im Geschäftsjahr 2015 keine Kredite von der Gesellschaft.

**Vorstand**

Die Gesamtbezüge [aufwandsbasiert] der Mitglieder des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2015 12,0 Mio. € (2014: 5,9 Mio. €), davon entfielen auf kurzfristig fällige Leistungen 7,4 Mio. € (2014: 5,9 Mio. €) und auf langfristig fällige Leistungen 4,6 Mio. € (2014: 0,0 Mio. €). Der Aufwand für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Dienstzeitaufwand der Pensionszusage für Vorstandsmitglieder) betrug im Geschäftsjahr 2015 1,8 Mio. € (2014: 2,8 Mio. €).

Im Geschäftsjahr 2015 erhielten frühere Mitglieder des Vorstands und deren Hinterbliebene Pensionszahlungen in Höhe von insgesamt 3,5 Mio. € (2014: 3,5 Mio. €).

Für Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsverpflichtungen in Höhe von insgesamt 55,4 Mio. € (2014: 59,5 Mio. €).

Mitglieder des Vorstands erhielten im Geschäftsjahr 2015 keine Kredite von der Gesellschaft.

Die weiteren Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen  **SIEHE**

**VERGÜTUNGSBERICHT, S. 36.**

**41**

**INFORMATIONEN  
ZUM DEUTSCHEN  
CORPORATE GOVER-  
NANCE KODEX**

**Informationen nach § 161 Aktiengesetz**

Vorstand und Aufsichtsrat der adidas AG haben am 4. November 2015 ihre am 12. Februar 2015 abgegebene Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG unterjährig ergänzt und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Am 15. Februar 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat die jährlich zu aktualisierende Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben und den Aktionären dauerhaft zugänglich gemacht. Der Wortlaut der Entsprechenserklärungen ist auf der Internetseite des Konzerns abrufbar.

**42**

**EREIGNISSE  
NACH DEM  
BILANZSTICHTAG**

**Konzernspezifische Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Es sind keine konzernspezifischen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag bekannt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben könnten.

**Tag der Aufstellung**

Der Vorstand der adidas AG hat den Konzernabschluss am 15. Februar 2016 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 15. Februar 2016

**Der Vorstand der adidas AG**

# ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

## ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN UND MATERIELLEN VERMÖGENSWERTE IN MIO. €

	Geschäfts- oder Firmenwerte	Markenrechte	Software, Patente und Lizenzen
<b>Anschaffungs- und Herstellungskosten</b>			
<b>1. Januar 2014</b>	<b>1.533</b>	<b>1.419</b>	<b>704</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	111	193	36
Zugänge	-	-	48
Zugang Konsolidierungskreis	-	-	7
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-56	-180	-15
Umbuchungen	-	-	-20
Abgänge	-	-0	-31
<b>31. Dezember 2014/1. Januar 2015</b>	<b>1.588</b>	<b>1.432</b>	<b>730</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	99	164	36
Zugänge	-	-	49
Zugang Konsolidierungskreis	192	31	16
Umbuchungen	-	-	37
Abgänge	-	-0	-2
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>1.879</b>	<b>1.628</b>	<b>865</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>			
<b>1. Januar 2014</b>	<b>329</b>	<b>0</b>	<b>549</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	38	0	30
Zugänge	-	0	47
Wertminderungsaufwendungen	78	-	0
Wertaufholungen	-	-	-
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-26	-	-12
Umbuchungen	-	-	0
Abgänge	-	-0	-21
<b>31. Dezember 2014/1. Januar 2015</b>	<b>419</b>	<b>0</b>	<b>592</b>
Effekt aus Währungsumrechnung	34	0	29
Zugänge	-	0	56
Wertminderungsaufwendungen	34	-	0
Wertaufholungen	-	-	-0
Vermögenswerte klassifiziert als zur Veräußerung gehalten	-	-	-
Umbuchungen	-	-0	16
Abgänge	-	-	-2
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>487</b>	<b>0</b>	<b>691</b>
<b>Nettowerte</b>			
1. Januar 2014	1.204	1.419	155
31. Dezember 2014	1.169	1.432	138
31. Dezember 2015	1.392	1.628	173

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

**KONZERNABSCHLUSS**

Entwicklung der immateriellen und materiellen Vermögenswerte

**ANLAGE I**

Selbst geschaffene Software	Immaterielle Vermögenswerte	Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte, Bauten und Einbauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	In Erstellung befindliche Vermögenswerte	Sachanlagevermögen
<b>16</b>	<b>3.672</b>	<b>802</b>	<b>254</b>	<b>1.202</b>	<b>161</b>	<b>2.419</b>
-	340	41	-8	4	8	44
2	50	181	32	182	109	504
-	7	-	-	-	-	-
-	-251	-10	-6	-15	-0	-31
25	5	70	9	35	-118	-5
-1	-32	-10	-13	-84	-1	-108
<b>41</b>	<b>3.792</b>	<b>1.074</b>	<b>268</b>	<b>1.323</b>	<b>159</b>	<b>2.823</b>
-	299	53	5	13	-0	71
-	49	156	31	237	41	464
12	252	-	0	1	-	1
-33	4	47	4	41	-96	-4
-0	-3	-11	-7	-113	-3	-134
<b>20</b>	<b>4.392</b>	<b>1.319</b>	<b>300</b>	<b>1.502</b>	<b>100</b>	<b>3.221</b>
<b>7</b>	<b>885</b>	<b>262</b>	<b>109</b>	<b>810</b>	<b>0</b>	<b>1.181</b>
-	68	20	-6	15	-0	30
10	58	42	35	181	-	258
-	78	9	-	8	-	17
-	-	-0	-0	-0	-	-1
-	-38	-6	-4	-9	-	-19
-	0	1	-0	-2	-	-0
-1	-22	-9	-12	-76	-	-97
<b>17</b>	<b>1.029</b>	<b>320</b>	<b>122</b>	<b>926</b>	<b>0</b>	<b>1.369</b>
-	63	19	3	10	-0	31
4	60	51	35	193	-	279
-	34	8	0	11	-	19
-	-0	-0	-	-0	-	-1
-	-	-	-	-	-	-
-15	0	-	0	0	-	0
-0	-2	-9	-5	-100	-	-114
<b>5</b>	<b>1.184</b>	<b>389</b>	<b>155</b>	<b>1.039</b>	<b>0</b>	<b>1.583</b>
<b>9</b>	<b>2.787</b>	<b>540</b>	<b>145</b>	<b>392</b>	<b>161</b>	<b>1.238</b>
<b>24</b>	<b>2.763</b>	<b>753</b>	<b>145</b>	<b>397</b>	<b>159</b>	<b>1.454</b>
<b>15</b>	<b>3.208</b>	<b>930</b>	<b>145</b>	<b>463</b>	<b>100</b>	<b>1.638</b>

# ANTEILSBESITZ

AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAURACH ZUM 31. DEZEMBER 2015

**ANLAGE II**

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 11.764		13 100
4 adidas Verwaltungsgesellschaft mbH <sup>3</sup>	Herzogenaurach (Deutschland)	EUR 4.340		90 100
<b>Europa (inkl. Mittlerer Osten und Afrika)</b>				
5 adidas sport gmbh	Cham (Schweiz)	CHF 6.093	direkt	100
6 adidas Austria GmbH	Klagenfurt (Österreich)	EUR 6.561	direkt	95,89
				5 4,11
7 runtastic GmbH	Pasching (Österreich)	EUR 3.531		9 100
8 adidas France S.a.r.l.	Landersheim (Frankreich)	EUR 173.955	direkt	100
9 adidas International B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR 6.865.097	direkt	93,97
				8 6,03
10 adidas International Trading B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR 1.026.266		9 100
11 adidas International Marketing B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR 50.773		9 100
12 adidas International Finance B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR 21.081		9 100
13 adidas International Property Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR 45.634		101 100
14 adidas Infrastructure Holding B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR -17		9 100
15 adidas Benelux B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR 3.066	direkt	100
16 Hydra Ventures B.V.	Amsterdam (Niederlande)	EUR -5.291		9 100
17 adidas (UK) Limited	Stockport (Großbritannien)	GBP 56.045		9 100
18 Refuel (Brand Distribution) Limited	Aylesbury (Großbritannien)	GBP 6.409		19 100
19 Reebok International Limited <sup>9</sup>	London (Großbritannien)	EUR 445.529		88 100
20 Trafford Park DC Limited	London (Großbritannien)	GBP 581		14 100
21 RBK Holdings Limited <sup>3,9</sup>	London (Großbritannien)	GBP -		88 89
				82 11
22 The Rockport Company Limited <sup>3,9</sup>	London (Großbritannien)	GBP -		19 100
23 Reebok Pensions Management Limited <sup>3,9</sup>	London (Großbritannien)	GBP -		19 100
24 Reebok Europe Holdings	London (Großbritannien)	GBP 25.912		19 100
25 Luta Limited <sup>9</sup>	London (Großbritannien)	GBP -		19 100
26 Adams Golf, U.K. Ltd. <sup>3,6</sup>	London (Großbritannien)	GBP -		79 100
27 Taylor Made Golf Limited <sup>4</sup>	Basingstoke (Großbritannien)	GBP -11.208		9 100
28 Ashworth U.K. Ltd. <sup>3,4</sup>	Bristol (Großbritannien)	GBP -		27 100
29 adidas (Ireland) Limited	Dublin (Irland)	EUR 2.794		9 100
30 adidas International Re Limited	Dublin (Irland)	EUR 18.988		9 100
31 Reebok Ireland Limited <sup>3</sup>	Dublin (Irland)	EUR 56		29 100
32 adidas Belgium NV	Brüssel (Belgien)	EUR 2.546		15 100
33 Five Ten Europe NV <sup>3</sup>	Lasne (Belgien)	EUR -46		91 100
34 adidas España S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR 31.950		2 100
35 adidas Finance Spain S.A.U.	Saragossa (Spanien)	EUR 35.868		88 100
36 Global Merchandising, S.L.	Madrid (Spanien)	EUR 2.788		9 100
37 adidas Italy S.p.A.	Monza (Italien)	EUR 47.926		9 100
38 adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A.	Lissabon (Portugal)	EUR 5.458		9 100
39 adidas Business Services Lda.	Maia (Portugal)	EUR 457		9 98
				direkt 2

<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 Taylor Made Golf Limited

<sup>5</sup> Teilkonzern adidas India Private Ltd.

<sup>6</sup> Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

<sup>7</sup> Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

<sup>8</sup> Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

<sup>9</sup> Teilkonzern Reebok International Limited

<sup>10</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.

**AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAUACH ZUM 31. DEZEMBER 2015**

**ANLAGE II**

Firma und Sitz der Gesellschaft		Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
40 adidas Norge AS	Lillestrøm (Norwegen)	NOK	25.380	direkt	100
41 Reebok-CCM Hockey AS	Gressvik (Norwegen)	NOK	5.792	40	100
42 adidas Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	66.242	direkt	100
43 adidas Finance Sverige AB	Solna (Schweden)	SEK	271.964	90	100
44 Reebok-CCM Hockey AB	Solna (Schweden)	SEK	73.608	42	100
45 adidas Suomi Oy	Helsinki (Finnland)	EUR	1.492	9	100
46 Reebok-CCM Hockey Oy	Espoo (Finnland)	EUR	4.765	9	100
47 adidas Danmark A/S	Århus (Dänemark)	DKK	20.512	9	100
48 adidas CR s.r.o.	Prag (Tschechische Republik)	CZK	118.920	direkt	100
49 adidas Budapest Kft.	Budapest (Ungarn)	HUF	454.451	direkt	100
50 adidas Bulgaria EAD	Sofia (Bulgarien)	BGN	11.521	direkt	100
51 LLC .adidas, Ltd. <sup>2</sup>	Moskau (Russland)	RUB	29.597.109	6	100
52 adidas Poland Sp.z o.o.	Warschau (Polen)	PLN	44.149	direkt	100
53 adidas Finance Poland S.A.	Warschau (Polen)	PLN	96.979	88	100
54 adidas Romania S.R.L.	Bukarest (Rumänien)	RON	18.701	9	100
55 adidas Baltics SIA	Riga (Lettland)	EUR	2.092	9	100
56 adidas Slovakia s.r.o.	Bratislava (Slowakische Republik)	EUR	1.668	direkt	100
57 adidas Trgovina d.o.o.	Ljubljana (Slowenien)	EUR	588	direkt	100
58 SC .adidas–Ukraine <sup>3</sup>	Kiew (Ukraine)	UAH	843.911	direkt	100
59 adidas LLP	Almaty (Republik Kasachstan)	KZT	3.476.068	direkt	100
60 adidas Serbia d.o.o.	Neu- Belgrad (Serbien)	RSD	547.548	9	100
61 adidas Croatia d.o.o.	Zagreb (Kroatien)	HRK	30.673	9	100
62 adidas Hellas A.E.	Athen (Griechenland)	EUR	13.766	direkt	100
63 adidas [Cyprus] Limited	Nikosia (Zypern)	EUR	179	direkt	100
64 adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S.	Istanbul (Türkei)	TRY	335.670	9	100
65 adidas Emerging Markets L.L.C	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	13.706	indirekt	51
				8	49
66 adidas Emerging Markets FZE	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	USD	89.239	9	100
67 adidas Levant Limited	Dubai (Vereinigte Arabische Emirate)	JOD	2.945	66	55
68 adidas Levant Limited – Jordan	Amman (Jordanien)	JOD	2.347	67	100
69 adidas Imports & Exports Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	20	70	100
70 adidas Sporting Goods Ltd.	Kairo (Ägypten)	EGP	117.211	9	90
				10	10
71 adidas Egypt Ltd. <sup>3</sup>	Kairo (Ägypten)	USD	-1.831	direkt	100
72 Reebok Israel Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	9.187	direkt	100
73 Life Sport Ltd.	Cholon (Israel)	ILS	89.796	9	51
74 adidas [South Africa] (Pty) Ltd.	Kapstadt (Südafrika)	ZAR	201.971	direkt	100

**Nordamerika**

75 adidas North America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	5.232.854	9	100
76 adidas America, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	131.187	75	100
77 adidas International, Inc.	Portland, Oregon (USA)	USD	68.767	75	100
78 adidas Team, Inc. <sup>3</sup>	Portland, Oregon (USA)	USD	-1.013	75	100
79 Taylor Made Golf Co., Inc. <sup>6</sup>	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	-84.512	75	100
80 Ashworth, LLC. <sup>3,6</sup>	Carlsbad, Kalifornien (USA)	USD	-	79	100
81 The Reebok Worldwide Trading Company, LLC	Wilmington, Delaware (USA)	USD	15.708	88	100
82 Reebok Securities Holdings LLC <sup>10</sup>	Wilmington, Delaware (USA)	USD	-	88	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 Taylor Made Golf Limited

<sup>5</sup> Teilkonzern adidas India Private Ltd.

<sup>6</sup> Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

<sup>7</sup> Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

<sup>8</sup> Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

<sup>9</sup> Teilkonzern Reebok International Limited

<sup>10</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.

**AUFSTELLUNG DES ANTEISBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAUACH ZUM 31. DEZEMBER 2015**

**ANLAGE II**

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
83 Textronics, Inc.	USD	11.497	77	100
84 Ashworth Acquisition Corp. <sup>3,6</sup>	USD	–	80	100
85 Putter, LLC <sup>3,6</sup>	USD	–	84	100
86 Onfield Apparel Group, LLC <sup>3,7</sup>	USD	–	88	99
			87	1
87 Reebok Onfield, LLC <sup>3,7</sup>	USD	–	88	100
88 Reebok International Ltd. <sup>10</sup>	USD	– 1.057.441	75	100
89 Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC <sup>7</sup>	USD	83.525	88	99
			82	1
90 Reebok-CCM Hockey U.S., Inc. <sup>8</sup>	USD	50.473	88	100
91 Stone Age Equipment, Inc.	USD	14.918	76	100
92 Spartanburg DC, Inc.	USD	9.665	76	100
93 adidas Canada Ltd.	CAD	196.343	9	100
94 Sport Maska Inc.	CAD	178.624	9	100
<b>Asien</b>				
95 adidas Sourcing Limited	USD	143.068	10	100
96 adidas Services Limited	USD	11.107	9	100
97 adidas Hong Kong Ltd.	HKD	365.454	2	100
98 Smedley Industries (Hong Kong) Limited <sup>3,8</sup>	HKD	–	90	100
99 Reebok Trading (Far East) Limited	USD	31.091	88	100
100 adidas (Suzhou) Co. Ltd.	CNY	– 225.225	2	100
101 adidas Sports (China) Co. Ltd.	CNY	8.837.583	2	100
102 adidas (China) Ltd.	CNY	572.969	9	100
103 Zhuhai adidas Technical Services Limited	CNY	12.283	95	100
104 adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd.	CNY	131.248	14	100
105 adidas Business Services (Dalian) Limited	CNY	5.331	9	100
106 adidas Japan K.K.	JPY	11.024.465	9	100
107 Taylor Made Golf Co., Ltd.	JPY	4.119.035	9	100
108 adidas Korea Ltd.	KRW	213.052.012	direkt	100
109 Taylor Made Korea Ltd.	KRW	3.054.558	direkt	100
110 adidas Korea Technical Services Limited	KRW	3.830.325	95	100
111 adidas India Private Ltd. <sup>5</sup>	INR	4.185.651	direkt	10,68
			9	89,32
112 adidas India Marketing Pvt. Ltd. <sup>5</sup>	INR	–	111	98,99
			9	1,01
113 adidas Technical Services Pvt. Ltd.	INR	3.410	95	100
114 Reebok India Company	INR	– 22.194.862	124	93,15
115 PT adidas Indonesia	IDR	170.326.667	9	99
			direkt	1
116 adidas (Malaysia) Sdn. Bhd.	MYR	44.093	direkt	60
			9	40
117 adidas Philippines Inc.	PHP	624.689	direkt	100
118 adidas Singapore Pte. Ltd.	SGD	10.515	direkt	100
119 adidas Taiwan Limited	TWD	1.171.313	9	100
120 adidas (Thailand) Co., Ltd.	THB	976.853	direkt	100
121 adidas Australia Pty Limited	AUD	65.084	9	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 Taylor Made Golf Limited

<sup>5</sup> Teilkonzern adidas India Private Ltd.

<sup>6</sup> Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

<sup>7</sup> Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

<sup>8</sup> Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

<sup>9</sup> Teilkonzern Reebok International Limited

<sup>10</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.

**AUFSTELLUNG DES ANTEILSBESITZES DER ADIDAS AG, HERZOGENAUERACH ZUM 31. DEZEMBER 2015**

**ANLAGE II**

Firma und Sitz der Gesellschaft	Währung	Eigenkapital (in Tausend Währungseinheiten)	Anteil am Kapital gehalten von <sup>1</sup>	in %
122 adidas New Zealand Limited	Auckland [Neuseeland]	NZD	6.305	direkt 100
123 adidas Vietnam Company Limited	Ho-Chi-Minh-Stadt [Vietnam]	VND	10.627.500	9 100
124 Reebok (Mauritius) Company Limited	Port Louis [Mauritius]	USD	2.194	88 99
				81 1
<b>Lateinamerika</b>				
125 adidas Argentina S.A.	Buenos Aires [Argentinien]	ARS	1.016.276	9 51,73
			2	48,27
126 Reebok Argentina S.A.	Buenos Aires [Argentinien]	ARS	41.236	10 73,86
			9	26,13
127 ASPA do Brasil Ltda. <sup>3</sup>	São Paulo [Brasilien]	BRL	127	95 100
128 adidas do Brasil Ltda.	São Paulo [Brasilien]	BRL	54.816	2 100
129 adidas Franchise Brasil Servicos Ltda.	São Paulo [Brasilien]	BRL	9.426	128 100
130 Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda.	Jundiaí [Brasilien]	BRL	-86.450	9 99,99
131 adidas Chile Limitada	Santiago de Chile [Chile]	CLP	94.456.521	direkt 99
			1	1
132 adidas Colombia Ltda.	Bogotá [Kolumbien]	COP	13.526.824	direkt 100
133 adidas Perú S.A.C.	Lima [Peru]	PEN	73.595	direkt 99,21
			131	0,79
134 adidas de Mexico, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt [Mexiko]	MXN	-86.778	direkt 100
135 adidas Industrial, S.A. de C.V.	Mexiko-Stadt [Mexiko]	MXN	197.465	direkt 100
136 Reebok de Mexico, S.A. de C.V. <sup>3</sup>	Mexiko-Stadt [Mexiko]	MXN	-477.289	direkt 100
137 adidas Latin America, S.A.	Panama-Stadt [Panama]	USD	-57.243	direkt 100
138 Concept Sport, S.A.	Panama-Stadt [Panama]	USD	1.016	9 100
139 adidas Market LAM, S.A. <sup>3</sup>	Panama-Stadt [Panama]	USD	0	9 100
140 3 Stripes S.A. (adidas Uruguay) <sup>3</sup>	Montevideo [Uruguay]	UYU	-436	direkt 100
141 Tafibal S.A.	Montevideo [Uruguay]	UYU	-62.540	direkt 100
142 Raelit S.A.	Montevideo [Uruguay]	UYU	-4.079	direkt 100
143 Reebok Central America S.A. <sup>10</sup>	San Pedro Sula [Honduras]	HNL	-	88 99,6
			81	0,4
144 adidas Corporation de Venezuela, S.A. <sup>3</sup>	Caracas [Venezuela]	VEF	-17	direkt 100
145 adisport Corporation	San Juan [Puerto Rico]	USD	-2.700	9 100

<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 Taylor Made Golf Limited

<sup>5</sup> Teilkonzern adidas India Private Ltd.

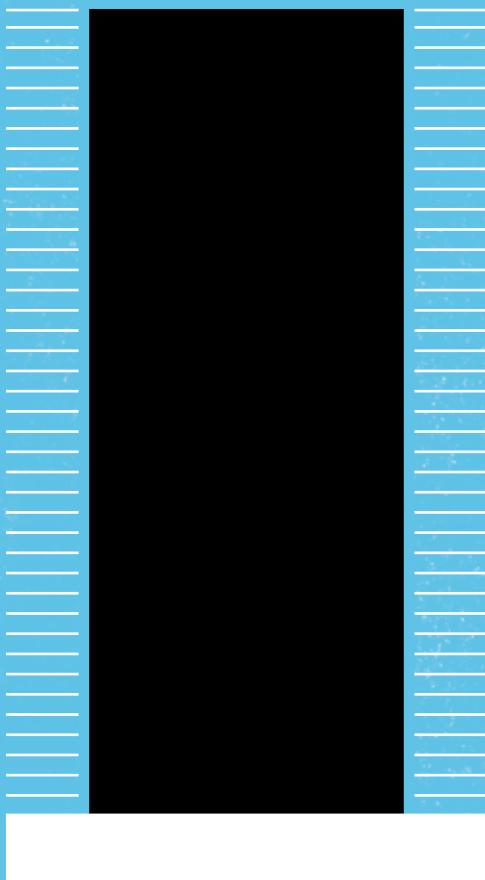
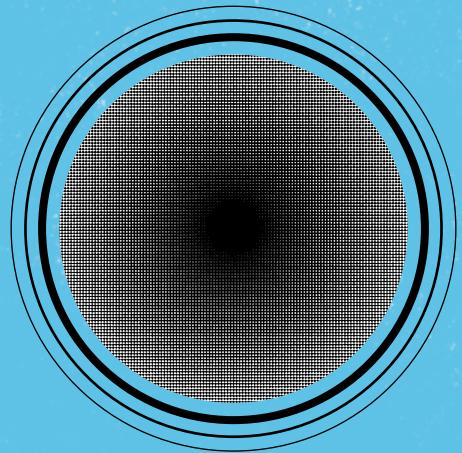
<sup>6</sup> Teilkonzern Taylor Made Golf Co., Inc.

<sup>7</sup> Teilkonzern Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC

<sup>8</sup> Teilkonzern Reebok-CCM Hockey U.S., Inc.

<sup>9</sup> Teilkonzern Reebok International Limited

<sup>10</sup> Teilkonzern Reebok International Ltd.



# ZUSATZ- LICHE INFOR-

Zehnjahresübersicht  
Glossar  
Unterstützungserklärung  
Finanzkalender

256  
260  
263  
264

# MA- TIONEN

# ZEHNJAHRESÜBERSICHT

## ZEHNJAHRESÜBERSICHT

	2015	2014	2013
<b>Informationen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung</b> in Mio. €			
Umsatzerlöse <sup>3</sup>	16.915	14.534	14.203
Bruttoergebnis <sup>3</sup>	8.168	6.924	7.001
Lizenz- und Provisionserträge <sup>3</sup>	119	102	103
Sonstige betriebliche Erträge <sup>3</sup>	96	138	142
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>3</sup>	7.289	6.203	6.013
EBITDA <sup>3</sup>	1.475	1.283	1.496
Betriebsergebnis <sup>3, 4, 5, 6, 7</sup>	1.094	961	1.233
Finanzergebnis, netto	-21	-48	-68
Gewinn vor Steuern <sup>3, 4, 5, 6, 7</sup>	1.073	913	1.165
Ertragsteuern <sup>3</sup>	353	271	340
Auf nicht beherrschende Anteile entfallender Gewinn	6	6	3
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn <sup>4, 5, 6, 7, 8</sup>	668	568	839
<b>Kennzahlen zur Gewinn-und-Verlust-Rechnung</b>			
Bruttomarge <sup>3</sup>	48,3 %	47,6 %	49,3 %
Operative Marge <sup>3, 4, 5, 6, 7</sup>	6,5 %	6,6 %	8,7 %
Zinsdeckungsgrad <sup>3</sup>	23,8	19,3	24,0
Steuerquote <sup>3, 4, 5, 6, 7</sup>	32,9 %	29,7 %	29,2 %
Auf Anteilseigner entfallender Gewinn in % der Umsatzerlöse <sup>4, 5, 6, 7, 8</sup>	4,0 %	3,9 %	5,9 %
<b>Umsatzerlöse nach Marken</b> (in Mio. €)			
adidas	13.939	11.774	11.059
Reebok	1.751	1.578	1.599
TaylorMade-adidas Golf	902	913	1.285
Reebok-CCM Hockey	317	269	260
<b>Umsatzerlöse nach Produktbereichen</b> (in Mio. €)			
Schuhe <sup>3</sup>	8.360	6.658	6.587
Bekleidung <sup>3</sup>	6.970	6.279	5.811
Zubehör <sup>3</sup>	1.585	1.597	1.806
<b>Informationen zur Bilanz</b> (in Mio. €)			
Bilanzsumme	13.343	12.417	11.599
Vorräte	3.113	2.526	2.634
Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.003	2.861	2.583
Kurzfristiges Betriebskapital	2.133	2.970	2.125
Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten	-460	-185	295
Auf Anteilseigner entfallendes Kapital	5.666	5.624	5.489

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

2 Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

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

4 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € in 2015.

5 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € in 2014.

6 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € in 2013.

7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € in 2012.

8 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

9 Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

10 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009	2008	2007	2006 <sup>2</sup>
14.883	13.322	11.990	10.381	10.799	10.299	10.084
7.103	6.329	5.730	4.712	5.256	4.882	4.495
105	93	100	86	89	102	90
127	98	110	100	103	80	55
6.150	5.567	5.046	4.390	4.378	4.115	3.759
1.445	1.199	1.159	780	1.280	1.165	1.078
1.185	953	894	508	1.070	949	881
-69	-84	-88	-150	-166	-135	-158
1.116	869	806	358	904	815	723
327	261	238	113	260	260	227
-2	-5	-1	0	-2	-4	-13
791	613	567	245	642	551	483
47,7%	47,5%	47,8%	45,4%	48,7%	47,4%	44,6%
8,0%	7,2%	7,5%	4,9%	9,9%	9,2%	8,7%
14,6	12,2	10,1	3,9	7,4	6,8	5,9
29,3%	30,0%	29,5%	31,5%	28,8%	31,8%	31,4%
5,3%	4,6%	4,7%	2,4%	5,9%	5,4%	4,8%
11.344	9.867	8.714	7.520	7.821	7.113	6.626
1.667	1.940	1.913	1.603	1.717	1.831	1.979
1.344	1.044	909	831	812	804	856
243	210	200	177	188	210	202
6.922	6.242	5.389	4.642	4.919	4.751	4.733
6.290	5.733	5.380	4.663	4.775	4.426	4.105
1.671	1.347	1.221	1.076	1.105	1.121	1.246
11.651	11.237	10.618	8.875	9.533	8.325	8.379
2.486	2.502	2.119	1.471	1.995	1.629	1.607
2.444	2.431	2.324	2.038	2.523	2.048	1.913
2.504	1.990	1.972	1.649	1.290	1.522	1.733
448	90	-221	-917	-2.189	-1.766	-2.231
5.304	5.137	4.616	3.771	3.386	3.023	2.828

**ZEHNJAHRESÜBERSICHT FORTSETZUNG**

	2015	2014	2013
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Nettofinanzverbindlichkeiten/EBITDA <sup>3</sup>	0,3	0,1	-0,2
Durchschnittliches operatives kurzfristiges Betriebskapital in % der Umsatzerlöse <sup>3</sup>	20,5%	22,4%	21,3%
Verschuldungsgrad	8,1%	3,3%	-5,4%
Eigenkapitalquote	42,5%	45,3%	47,3%
Anlagendeckungsgrad	96,9%	110,9%	115,8%
Vermögensdeckung I	136,8%	158,7%	145,0%
Vermögensdeckung II	89,3%	105,9%	93,2%
Anlagenintensität	43,8%	40,8%	40,9%
Umlaufintensität	56,2%	59,2%	59,1%
Liquidität ersten Grades	25,5%	38,6%	34,4%
Liquidität zweiten Grades	63,7%	83,0%	72,6%
Liquidität dritten Grades	121,8%	140,7%	128,3%
Umschlagshäufigkeit des kurzfristigen Betriebskapitals <sup>3</sup>	7,9	4,9	6,7
Eigenkapitalrendite <sup>8</sup>	11,2%	8,7%	14,3%
Verzinsung des eingesetzten Kapitals <sup>8</sup>	16,5%	13,8%	23,6%
<b>Kennzahlen je Aktie<sup>9</sup></b>			
Aktienkurs am Jahresende (in €)	89,91	57,62	92,64
Unverwässertes Ergebnis <sup>4, 5, 6, 7, 8</sup> (in €)	3,32	2,72	4,01
Verwässertes Ergebnis <sup>4, 5, 6, 7, 8</sup> (in €)	3,32	2,72	4,01
Kurs/Gewinn-Verhältnis am Jahresende <sup>4, 5, 6, 7, 8</sup>	27,1	21,2	23,1
Marktkapitalisierung am Jahresende (in Mio. €)	18.000	11.773	19.382
Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit (in €) <sup>8</sup>	5,41	3,36	3,03
Dividende (in €)	1,60 <sup>10</sup>	1,50	1,50
Gewinnausschüttungsquote <sup>4, 5, 6, 7, 8</sup> (in %)	47,9	53,9	37,4
Anzahl der ausstehenden Aktien am Jahresende (in Tausend)	200.197	204.327	209.216
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl der Mitarbeiter am Jahresende <sup>3</sup>	55.555	53.731	49.808
Personalaufwand <sup>3</sup> (in Mio. €)	2.184	1.842	1.833

Bei Prozentangaben und Zahlen können Rundungsdifferenzen auftreten.

1 2011 angepasst gemäß IAS 8 im Konzernabschluss 2012.

2 Beinhaltet Reebok, Rockport und Reebok-CCM Hockey ab 1. Februar 2006.

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

4 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 34 Mio. € in 2015.

5 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 78 Mio. € in 2014.

6 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 52 Mio. € in 2013.

7 Ohne Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 265 Mio. € in 2012.

8 Umfasst fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche.

9 Angepasst aufgrund des am 6. Juni 2006 im Verhältnis 1:4 durchgeführten Aktiensplits.

10 Vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung.

2012	2011 <sup>1</sup>	2010	2009	2008	2007	2006 <sup>2</sup>
- 0,3	- 0,1	0,2	1,2	1,7	1,5	2,1
20,0 %	20,4 %	20,8 %	24,3 %	24,5 %	25,2 %	25,8 %
- 8,5 %	- 1,8 %	4,8 %	24,3 %	64,6 %	58,4 %	78,9 %
45,5 %	45,7 %	43,5 %	42,5 %	35,5 %	36,3 %	33,8 %
111,1 %	104,6 %	97,4 %	85,9 %	73,6 %	72,2 %	63,5 %
152,7 %	140,7 %	141,5 %	137,4 %	127,7 %	136,1 %	138,7 %
100,4 %	93,2 %	97,7 %	102,9 %	89,1 %	98,0 %	102,0 %
41,0 %	43,7 %	44,6 %	49,5 %	48,2 %	50,3 %	53,2 %
59,0 %	56,3 %	55,4 %	50,5 %	51,8 %	49,7 %	46,8 %
44,3 %	31,6 %	35,5 %	30,0 %	10,5 %	14,5 %	15,8 %
82,9 %	68,3 %	78,2 %	80,4 %	55,1 %	70,3 %	80,4 %
139,7 %	126,0 %	132,4 %	132,2 %	109,8 %	132,6 %	153,7 %
5,9	6,7	6,1	6,3	8,4	6,8	5,8
9,9 %	11,9 %	12,3 %	6,5 %	18,9 %	18,2 %	17,1 %
19,3 %	19,9 %	20,2 %	11,3 %	19,8 %	20,2 %	17,6 %
67,33	50,26	48,89	37,77	27,14	51,26	37,73
3,78	2,93	2,71	1,25	3,25	2,71	2,37
3,78	2,93	2,71	1,22	3,07	2,57	2,25
17,8	17,1	18,0	31,0	8,8	19,9	16,8
14.087	10.515	10.229	7.902	5.252	10.438	7.679
4,50	3,86	4,28	6,11	2,52	3,83	3,74
1,35	1,00	0,80	0,35	0,50	0,50	0,42
35,7	34,1	29,5	29,8	15,1	18,0	17,7
209.216	209.216	209.216	209.216	193.516	203.629	203.537
46.306	46.824	42.541	39.596	38.982	31.344	26.376
1.872	1.646	1.521	1.352	1.283	1.186	1.087

# GLOSSAR

## / A

### **AKTIENUMSATZ**

Gesamtsumme der Wertpapiergeschäfte, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums (in der Regel pro Tag) in der Währung des Aktienkurses abgeschlossen werden. Er errechnet sich, indem die Anzahl der gehandelten Aktien mit dem jeweiligen Preis multipliziert wird.

### **ATHLEISURE**

Der Begriff setzt sich aus den Wörtern ‚Athletic‘ und ‚Leisure‘ zusammen. Er beschreibt den Modetrend, dass Sportbekleidung nicht mehr nur beim Training getragen wird, sondern auch zunehmend den Alltags-Look prägt.

### **AUFTRAGSBESTAND**

Wert der erhaltenen Aufträge für zukünftige Lieferungen. Die meisten Bestellungen der Einzelhändler werden sechs bis neun Monate im Voraus in Auftrag gegeben.

## / B

### **BETRIEBSGEMEINKOSTEN**

In Verbindung mit dem Geschäftsbetrieb anfallende Kosten, die nicht direkt auf die verkauften Produkte und Dienstleistungen umzulegen sind. Dies sind Kosten für Vertrieb, Marketinggemeinkosten, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie allgemeine Verwaltungskosten, nicht aber die Kosten für Promotion, Werbung und Kommunikation.

## / C

### **CASH-POOL**

Vorgehensweise, um Barmittel physisch an einem Ort zu bündeln. Der Cash-Pool ermöglicht dem adidas Konzern, Guthaben und Schulden verschiedener Konten und Konzerngesellschaften zentral in einem Konto zu führen. Diese Vorgehensweise unterstützt unser ‚In-House-Bank‘-Konzept, das überschüssige Mittel der einzelnen Konzerngesellschaften nutzt, um den Finanzierungsbedarf anderer Gesellschaften abzudecken. Dadurch reduzieren wir den externen Finanzierungsbedarf und optimieren unsere Nettozinsaufwendungen.

### **CHINA**

Im Kontext dieses Berichts ist China als der geografische Großraum China, inklusive Hongkong und Taiwan, definiert.

### **CONCESSION CORNER**

Verkaufsbereich, der von einer der Marken des adidas Konzerns betrieben wird. Der Bereich ist Teil eines größeren Ladens, der von einem Handelspartner geführt wird.

## / E

### **ERSTES SCHNELLES SPORTARTIKELUNTERNEHMEN**

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis 2020 das erste schnelle Sportartikelunternehmen zu werden. Das heißt: Wir wollen den Anteil von ‚schnellen‘ Produkten an unserem Umsatz bis zum Jahr 2020 auf 50% steigern. Im Jahr 2015 generierten wir 15% unserer Umsatzerlöse mit Produkten, die auf ‚Speed-Programmen‘ laufen. Mit unseren Initiativen werden wir in der Lage sein, den Konsumenten ansprechende und aktuelle Produkte anzubieten. Zudem gehen wir davon aus, den Anteil der Produkte zum vollen Preis bis zum Jahr 2020 um 20 Prozentpunkte zu erhöhen.

## / G

### **GENDERDAX**

Ein von der Industrie und Wissenschaft gestaltetes Projekt zur Steigerung der Chancengleichheit für Frauen (gender & diversity). Das Projekt umfasst u.a. ein Ranking deutscher Unternehmen, die sich im Rahmen ihrer Personal- und Diversity-Programme besonders aktiv für die gezielte Förderung von hoch qualifizierten und karriereorientierten Frauen einsetzen.

### **GESCHÄFTS- ODER 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 getätigt haben, beschreibt. Beispiel: Eine Konversionsrate von 25% bedeutet, dass von 100 Personen, die einen Laden betreten, 25 etwas kaufen.

## / L

**LGBT**

Eine Abkürzung, die im Englischen für ‚Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender People‘ steht. Deutsch: ‚Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transsexuelle‘.

**LIQUIDITÄT ERSTEN, ZWEITEN, DRITTEN GRADES**

Der Liquiditätsgrad gibt an, wie schnell ein Unternehmen Vermögenswerte liquidieren kann, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen.

$$\text{Liquidität ersten Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

$$\text{Liquidität zweiten Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

$$\text{Liquidität dritten Grades} = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} + \text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

**LIZENZBEKLEIDUNG**

Bekleidungsprodukte, die unter einer Lizenzvereinbarung hergestellt und vermarktet werden. Der adidas Konzern hat Lizenzverträge mit Sportverbänden (z.B. FIFA, UEFA), Sportligen (z.B. NHL, NBA), Mannschaften (z.B. Bayern München, Manchester United, Real Madrid) und Universitäten (z.B. UCLA, Arizona State University, University of Miami).

**LIZENZNEHMER**

Unternehmen, die die Genehmigung haben, den Namen einer Marke oder eines Unternehmens bei der Herstellung und dem Vertrieb von Produkten zu verwenden. Bei adidas umfassen Lizenzprodukte u.a. Kosmetika, Uhren und Brillen und bei Reebok Fitnessequipment.

## / M

**MARKETINGINVESTITIONEN**

Promotion- und Kommunikationsausgaben, einschließlich Sponsoring-Verträge mit Teams und Einzelsportlern, sowie Ausgaben für Werbung, Veranstaltungen und sonstige Kommunikationsaktivitäten, jedoch ohne Marketinggemeinkosten.

## / N

**NET PROMOTER SCORE (NPS)**

Durch Kundenbefragung misst der Net Promoter Score die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für eine Marke aussprechen wird. Die Umfrage basiert auf einer einzigen Frage – ‚Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Marke Ihren Freunden weiterempfehlen?‘ – und kann mithilfe einer Skala von 0 bis 10 beantwortet werden. Die Kunden, die die Frage mit 9 oder 10 beantworten, werden als ‚Promoters‘ (zu Deutsch etwa ‚Fürsprecher‘) bezeichnet. Die Kunden, die die Frage mit 0 bis 6

beantworten, werden als ‚Detractors‘ (zu Deutsch etwa ‚Kritiker‘) bezeichnet. Der NPS, der in Prozentpunkten angegeben wird, ergibt sich aus der Differenz der Anteile von Fürsprechern und Kritikern.

**NETTO-CASH-POSITION****NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN**

Eine Netto-Cash-Position wird erreicht, wenn die Summe der flüssigen Mittel und kurzfristigen Finanzanlagen die Bruttofinanzverbindlichkeiten übersteigt. Nettofinanzverbindlichkeiten sind der Teil der Bruttofinanzverbindlichkeiten, der nicht durch flüssige Mittel und kurzfristige Finanzanlagen abgedeckt ist.

$$\text{Netto-Cash-Position/Nettofinanzverbindlichkeiten} = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Finanzanlagen} - \text{kurzfristige Finanzverbindlichkeiten} - \text{langfristige Finanzverbindlichkeiten}}{-}$$

**NICHT BEHERRSCHENDE ANTEILE**

Anteil am Gewinn bzw. Eigenkapital, der nicht den Anteilseignern des Konzerns, sondern Konzernfremden, die Anteile an verbundenen Unternehmen halten (die zu Finanzberichterstattungszwecken innerhalb des Mutterunternehmens konsolidiert sind), zuzurechnen ist.

## / O

**OMNI-CHANNEL-VERTRIEBSANSATZ**

Verfolgt das Ziel, Produktangebot und -verfügbarkeit sowie Markenkommunikation und Dienstleistungen weltweit in allen Vertriebskanälen (Großhandel, Einzelhandel, E-Commerce) und bei allen Kontaktpunkten mit Konsumenten zu vereinheitlichen.

**OPERATIVER CASHFLOW**

Setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen: Betriebsergebnis, Veränderung des operativen kurzfristigen Betriebskapitals und Nettoinvestitionen.

$$\text{Operativer Cashflow} = \frac{\text{Betriebsergebnis} +/- \text{Veränderungen des operativen kurzfristigen Betriebskapitals} +/- \text{Nettoinvestitionen} (\text{Investitionen abzüglich Abschreibungen})}{}$$

**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.

$$\text{Operatives kurzfristiges Betriebskapital} = \frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} + \text{Vorräte} - \text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}{-}$$

## / P

**PERFORMANCE-MARKT**

Markt für leistungsorientierte Schuh- und Bekleidungsprodukte, die primär beim Sport zum Einsatz kommen.

**POINT-OF-SALE-INVESTITIONEN**

Aufwendungen im Zusammenhang mit Werbe- und Promotion-Initiativen am Point of Sale sowie Aufwendungen im Zusammenhang mit Store-Ausstattung und -Einrichtung.

**PREISPUNKTE**

Spezifischer Verkaufspreis. Gewöhnlich werden dabei psychologische Preisobergrenzen, wie z.B. 99,99 € anstelle von 100 €, verwendet.

**PROMOTION-PARTNERSCHAFTEN**

Partnerschaften mit Sportveranstaltungen, Verbänden, Ligen, Vereinen und Sportlern, wobei diese für eine Marke und deren Produkte werben. Die Vergütung erfolgt in Form von Produkten und/oder Geldzahlungen und/oder Sachleistungen.

## / R

**ROLLIERENDER FORECAST**

Zukunftsprognose, die in regelmäßigen Intervallen angepasst wird. Dabei wird der Prognosezeitraum konstant gehalten (z.B. zwölf Monate).

## / S

**SCHWELLENLÄNDER**

In der Entwicklung befindliche Volkswirtschaften mit großem Wachstumspotenzial in Bezug auf Wirtschaftskraft und privaten Wohlstand. Als Schwellenländer versteht der adidas Konzern die Länder Asiens, Osteuropas, Lateinamerikas und Afrikas.

**SEGMENT**

Auch Geschäftssegment genannt. Der adidas Konzern gliedert sich derzeit in 13 Geschäftssegmente: Westeuropa, Nordamerika, China, Russland/GUS, Lateinamerika, Japan, Naher Osten, Südkorea, Südostasien/Pazifik, TaylorMade-adidas Golf, Reebok-CCM Hockey, Runtastic und Andere zentral geführte Geschäftsbereiche.

**SELBST KONTROLIERTE VERKAUFSFLÄCHEN**

Beinhalten den eigenen Einzelhandel, Mono-Branded-Franchise-Stores, Shop-in-Shops, Joint-Ventures mit Einzelhändlern und Co-Branded-Stores. Selbst kontrollierte Verkaufsflächen bieten ein hohes Maß an Markenkontrolle und ermöglichen die bestmögliche Präsentation der Produkte entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Marke.

**SINGLE-SOURCING-MODELL**

Beschaffungsaktivität, die sich auf einen spezifischen Lieferanten beschränkt. Aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten können sich Nachteile bei der Produktbeschaffung ergeben.

## / T

**TOP-DOWN, BOTTOM-UP**

Spezielles Konzept der Informations- und Wissensverarbeitung, bei dem Informationen und Managemententscheidungen von oben nach unten delegiert werden, um dann im zweiten Schritt mit dem Ergebnis wieder von unten nach oben berichtet und abgeschlossen zu werden.

**TRENDSCOUTING**

Identifikation und Kommerzialisierung von künftigen Trends, vor allem Lifestyle-Trends.

## / V

**VERGLEICHBARE BASIS (UMSATZERLÖSE AUF VERGLEICHBARER BASIS)**

Umsatzerlöse, die in Läden erzielt werden, die mindestens das gesamte vorherige Geschäftsjahr geöffnet waren und noch wie vor in Betrieb sind. Dies beinhaltet ebenso umgestaltete Läden, sofern Format und Größe der Geschäfte unverändert bleiben. Umsatzwachstum auf vergleichbarer Basis verdeutlicht somit die organische Umsatzentwicklung des Einzelhandelsgeschäfts und berücksichtigt keine Umsatzerlöse, die im Rahmen neu eröffneter Läden erzielt werden.

**VERSCHULDUNGSGRAD**

Zeigt den Anteil des Fremdkapitals innerhalb der Finanzstruktur eines Unternehmens.

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Nettofinanzverbindlichkeiten}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

**VERTIKALER EINZELHÄNDLER**

Ein Handelsunternehmen, das den gesamten Design-, Produktions- und Distributionsprozess seiner Produkte (vertikal) selbst kontrolliert.

## / Z

**ZUBEHÖR**

Dieser Produktbereich umfasst alle Arten von Zubehör wie Taschen, Bälle, Fitnessgeräte und Golf- oder Hockeyschläger.

# UNTERSTÜZUNGSERKLÄRUNG

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 13. Februar 2015. Die Unterstüzungserklärung von 2015 wird gegenstandslos.

adidas (China) Ltd., Schanghai, China	adidas Industrial, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko	adidas Taiwan Limited, Taipeh, Taiwan
adidas (Cyprus) Limited, Nikosia, Zypern	adidas Insurance & Risk Consultants GmbH, Herzogenaurach, Deutschland	adidas Trgovina d.o.o., Ljubljana, Slowenien
adidas (Ireland) Limited, Dublin, Irland	adidas International B.V., Amsterdam, Niederlande	adidas Vietnam Company Limited, Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam
adidas (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya, Malaysia	adidas International Finance B.V., Amsterdam, Niederlande	adisport Corporation, San Juan, Puerto Rico
adidas (South Africa) (Pty) Ltd., Kapstadt, Südafrika	adidas International Marketing B.V., Amsterdam, Niederlande	Concept Sport, S.A., Panama-Stadt, Panama
adidas (Suzhou) Co. Ltd., Suzhou, China	adidas International Property Holding B.V., Amsterdam, Niederlande	Global Merchandising, S.L., Madrid, Spanien
adidas (Thailand) Co., Ltd., Bangkok, Thailand	adidas International Re Limited, Dublin, Irland	Hydra Ventures B.V., Amsterdam, Niederlande
adidas (UK) Limited, Stockport, Großbritannien	adidas International Trading B.V., Amsterdam, Niederlande	LLC 'adidas, Ltd.', Moskau, Russland
adidas America, Inc., Portland, Oregon, USA	adidas International, Inc., Portland, Oregon, USA	PT adidas Indonesia, Jakarta, Indonesien
adidas Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien	adidas Italy S.p.A, Monza, Italien	Raelit S.A., Montevideo, Uruguay
adidas Australia Pty. Limited, Mulgrave, Australien	adidas Japan K.K., Tokio, Japan	Reebok Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien
adidas Austria GmbH, Klagenfurt, Österreich	adidas Korea Ltd., Seoul, Korea	Reebok International Limited, London, Großbritannien
adidas Baltics SIA, Riga, Lettland	adidas Latin America, S.A., Panama-Stadt, Panama	Reebok International Ltd., Canton, Massachusetts, USA
adidas Belgium N.V., Brüssel, Belgien	adidas LLP, Almaty, Republik Kasachstan	Reebok Produtos Esportivos Brasil Ltda., Jundiaí, Brasilien
adidas Benelux B.V., Amsterdam, Niederlande	adidas Logistics (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin, China	Reebok-CCM Hockey AB, Solna, Schweden
adidas Budapest Kft., Budapest, Ungarn	adidas New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland	Reebok-CCM Hockey AS, Gressvik, Norwegen
adidas Bulgaria EAD, Sofia, Bulgarien	adidas Norge AS, Lillestrom, Norwegen	Reebok-CCM Hockey Oy, Espoo, Finnland
adidas Business Services (Dalian) Limited, Dalian, China	adidas North America, Inc., Portland, Oregon, USA	Reebok-CCM Hockey U.S. Inc., Montpelier, Vermont, USA
adidas Business Services Lda., Maia, Portugal	adidas Peru S.A.C., Lima, Peru	Reebok Israel Ltd., Cholon, Israel
adidas Canada Ltd., Woodbridge, Ontario, Kanada	adidas Philippines Inc., Pasig City, Philippinen	SC 'adidas-Ukraine', Kiew, Ukraine
adidas CDC Immobilieninvest GmbH, Herzogenaurach, Deutschland	adidas Poland Sp.z o.o., Warschau, Polen	Spartanburg DC, Inc., Spartanburg, South Carolina, USA
adidas Chile Limitada, Santiago de Chile, Chile	adidas Portugal – Artigos de Desporto, S.A., Lissabon, Portugal	Sport Maska Inc., New Brunswick, Kanada
adidas Colombia Ltda., Bogotá, Kolumbien	adidas Romania S.R.L., Bukarest, Rumänien	Sports Licensed Division of the adidas Group, LLC, Boston, Massachusetts, USA
adidas CR s.r.o., Prag, Tschechische Republik	adidas Serbia d.o.o., Neu-Belgrad, Serbien	Stone Age Equipment, Inc., Redlands, Kalifornien, USA
adidas Croatia d.o.o., Zagreb, Kroatien	adidas Services Limited, Hongkong, China	Tafibal S.A., Montevideo, Uruguay
adidas Danmark A/S, Århus, Dänemark	adidas Singapore Pte. Ltd., Singapur, Singapur	Taylor Made Golf Co., Inc., Carlsbad, Kalifornien, USA
adidas de Mexico, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko	adidas Slovakia s.r.o., Bratislava, Slowakei	Taylor Made Golf Co., Ltd., Tokio, Japan
adidas do Brasil Ltda., São Paulo, Brasilien	adidas Sourcing Limited, Hongkong, China	Taylor Made Golf Limited, Basingstoke, Großbritannien
adidas Emerging Markets FZE, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	adidas Spor Malzemeleri Satis ve Pazarlama A.S., Istanbul, Türkei	Taylor Made Korea Ltd., Seoul, Korea
adidas Emerging Markets L.L.C., Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	adidas sport gmbh, Cham, Schweiz	Textronics, Inc., Wilmington, Delaware, USA
adidas España S.A.U, Saragossa, Spanien	adidas Sporting Goods Ltd., Kairo, Ägypten	Trafford Park DC Limited (vormals Reebok Finance Limited), London, Großbritannien
adidas France S.a.r.l., Landersheim, Frankreich	adidas Sports (China) Co. Ltd., Suzhou, China	
adidas Hellas A.E., Athen, Griechenland	adidas Suomi Oy, Helsinki, Finnland	
adidas Hong Kong Ltd., Hongkong, China	adidas Sverige AB, Solna, Schweden	
adidas Imports & Exports Ltd., Kairo, Ägypten		
adidas India Marketing Pvt. Ltd., Neu-Delhi, Indien		

# FINANZ-KALENDER

# 2016

## 03. MÄRZ

### VERÖFFENTLICHUNG DER JAHRES- ERGEBNISSE 2015

Pressekonferenz in Herzogenaurach  
Pressemitteilung, Telefonkonferenz  
mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2015

## 04. MAI

### VERÖFFENTLICHUNG DER ERGEBNISSE DES ERSTEN QUARTALS 2016

Pressemitteilung, Telefonkonferenz  
mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Berichts zum ersten Quartal

## 12. MAI

### HAUPTVERSAMMLUNG

Fürth, Bayern  
Webcast

## 13. MAI

### DIVIDENDENZAHLUNG

(vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung)

## 04. AUGUST

### VERÖFFENTLICHUNG DER HALBJAHRES- ERGEBNISSE 2016

Pressemitteilung, Telefonkonferenz  
mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Halbjahresberichts

## 03. NOVEMBER

### VERÖFFENTLICHUNG DER NEUNMONATS- ERGEBNISSE 2016

Pressemitteilung, Telefonkonferenz  
mit Analysten und Webcast  
Veröffentlichung des Neunmonatsberichts

# **ADIDAS**

# **AG**

**Adi-Dassler-Str. 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland**

**TEL + 49 (0) 9132 84 - 0  
FAX + 49 (0) 9132 84 - 22 41  
WWW.ADIDAS-GROUP.DE**

**Investor Relations  
TEL + 49 (0) 9132 84 - 32 96  
FAX + 49 (0) 9132 84 - 31 27**

**INVESTOR.RELATIONS@ADIDAS-GROUP.COM  
WWW.ADIDAS-GROUP.DE / INVESTOREN**

**Der adidas Konzern ist Mitglied im DIRK  
(Deutscher Investor Relations Kreis).**

**Dieser Bericht ist auch in englischer Sprache erhältlich.  
Weitere Berichte des adidas Konzerns finden Sie auf der  
Website des Unternehmens. Des Weiteren steht Ihnen  
unsere Investor Relations und Media App im App Store  
zur Verfügung.**

**Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in  
diesem Geschäftsbericht auf die Darstellung von einge-  
tragenen Markenzeichen.**

**Konzept und Design  
Strichpunkt  
— Stuttgart / Berlin**

# **ADIDAS**

**AG**

**Adi-Dassler-Str. 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland**